古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

◎ 上卷

长短经智慧



领导者可以用之
纵横疆场
驰骋政坛
遨游于世

领导者纵横智慧书

中国华侨出版社

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

◎ 下卷

长短经智慧



领导者可以用之
纵横疆场
驰骋政坛
遨游于世

领导者纵横智慧书

中国华侨出版社

领导者
纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧、大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

长短经智慧

（上）

常万里　主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

长短经智慧

（下）

常万里　主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1.周易智慧

2.孙子兵法智慧

3.老子智慧

4.鬼谷子智慧

5.人物志智慧

6.长短经智慧(上下)

7.大谋士秘经

8.官箴智慧

9.忍经智慧

10.菜根谭智慧

11.冰鉴智慧

12.智慧秘经

《长短经智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第六册。

《长短经》是唐代赵蕤编写的一本纵横学著作，为历代有政绩、有功业的君臣所共悉，被尊奉为小《资治通鉴》，《长短经》全书列诸子百家学说，叙历代更迭史实，核心是“论王霸机权，正变长短之术”，广征隋唐以前各代史实，突出英主良臣的奇谋异策，论其短长优劣。作者还揉合儒、道、兵法诸家思想，汇集王霸谋略，形成一部文韬武略的谋略全书。

原书内涵深厚、内容丰富，涉及君臣德行、任人用长、钓情察势、霸略权变等方面，夹叙夹议，史论结合；多层次、多角度地论述，构成了一个前后照应的整体。虽然是一千多年前的作品，但在今天看来，仍不失为一本领导纵横学专著。尤其是对那些胸怀大志，追求卓越的领导人来讲，无论奉上御下，结盟御敌，还是公关游说，为人处世等均有极强的借鉴意义，能给人以深刻启迪。

为了方便阅读，本书在注释过程中，将每篇中的每部分按内容层次分成若干节，每节加标题，并加注解点评及穿插一些实例，使全书更具有可读性和实用性。

由于编者的水平有限，本书难免有不足这处，还望读者能不吝赐教，批评指正。

目　录

卷　一

大体第一 …… (3)
任长第二 …… (16)
品目第三 …… (29)
量才第四 …… (45)
知人第五 …… (56)
论士第六 …… (79)
政体第七 …… (110)

卷　二

君德第八 …… (117)
臣行第九 …… (159)
德表第十 …… (200)
理乱十一 …… (212)

卷　三

反经十二 …… (225)

是非十三 …… (241)
适变十四 …… (336)
正论十五 …… (367)

卷 四

霸图十六 …… (387)

卷 五

七雄略十七 …… (445)

卷 六

三国权十八 …… (523)

卷 七

惧诫十九 …… (623)
时宜二十 …… (701)

卷 八

钓情二一 …… (725)
诡信二二 …… (739)
忠疑二三 …… (756)
用无用二四 …… (765)

恩生怨二五 …… (771)
诡顺二六 …… (776)
难必二七 …… (805)
运命二八 …… (811)
大私二九 …… (816)
败功三十 …… (820)
昏智三一 …… (825)
卑政三二 …… (832)
善亡三三 …… (839)
诡俗三四 …… (845)
息辩三五 …… (849)
量过三六 …… (854)
势运三七 …… (858)
傲礼三八 …… (864)
定名三九 …… (869)

卷 九

出军四十 …… (883)
练士四一 …… (890)
结营四二 …… (896)
道德四三 …… (900)
禁令四四 …… (906)
教战四五 …… (913)
天时四六 …… (920)
地形四七 …… (928)

水火四八 …… (935)
五间四九 …… (945)
将体五十 …… (955)
料敌五一 …… (963)
势略五二 …… (970)
攻心五三 …… (978)
伐交五四 …… (984)
格形五五 …… (992)
蛇势五六 …… (999)
先胜五七 …… (1007)
围师五八 …… (1017)
变通五九 …… (1023)
利害六十 …… (1030)
奇兵六一 …… (1038)
掩发六二 …… (1047)
还师六三 …… (1055)

道，吾不如萧何⑥；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信⑦。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

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。鼓不预五音，而为五音⑧主；有道者，不为五官⑨之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来⑩矣。

先王知其如此也，故用非其有如己有之⑪，道乎君道者也。

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。

【注释】

①老子：道家创始人，姓李，名耳，又称聃。

②荀卿：名况，号卿，战国时期思想家，著有《荀子》一书。

③傅子：又名傅玄，西晋大臣，著有《傅子》一书。

④汉高帝：即刘邦，又称汉高祖。

⑤子房：即张良，刘邦的主要谋臣。

⑥萧何：刘邦的主要谋臣，善子治理朝政。

⑦韩信：刘邦的主要谋臣，善于用兵。

⑧五音：古时指宫、商、角、徵、羽。

⑨五官：即司徒、司空、司马、司士、司寇。文中指众官。

⑩自来：有根据，有来历。

⑪故用非其有如己有之：把他人具备的优点当做自己的优点，等于自己同样具备了。

【译文】

我听老子说过：“以正道治理国家，以奇正用兵，以无为取

道，吾不如萧何⑥；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信⑦。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

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。鼓不预五音，而为五音⑧主；有道者，不为五官⑨之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来⑩矣。

先王知其如此也，故用非其有如己有之⑪，道乎君道者也。

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。

【注释】

①老子：道家创始人，姓李，名耳，又称聃。

②荀卿：名况，号卿，战国时期思想家，著有《荀子》一书。

③傅子：又名傅玄，西晋大臣，著有《傅子》一书。

④汉高帝：即刘邦，又称汉高祖。

⑤子房：即张良，刘邦的主要谋臣。

⑥萧何：刘邦的主要谋臣，善子治理朝政。

⑦韩信：刘邦的主要谋臣，善于用兵。

⑧五音：古时指宫、商、角、徵、羽。

⑨五官：即司徒、司空、司马、司士、司寇。文中指众官。

⑩自来：有根据，有来历。

⑪故用非其有如己有之：把他人具备的优点当做自己的优点，等于自己同样具备了。

【译文】

我听老子说过：“以正道治理国家，以奇正用兵，以无为取

天下，这是成大事者必须明白的道理。”荀子说：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能力来衡量自己的才能。”西晋哲学家傅玄曾说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；分给诸侯国的君主土地并让他们守住它；让朝廷三公来管理天下大事并参政、议政，那么天子就可以无忧无虑地坐在那里统治天下了。”这个道理是如何被证明是正确的呢？

在尧的时代，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯练用于作战的野兽。尧整日什么也不做，他悠闲地只做他的帝王，而这九个人为什么会心甘情愿做他的臣子呢？这是因为尧了解这九个人就某一方面的能力来说都各自有什么长处，然后因事设人，并且让他们都成就了一番事业。尧于是有了成功的基础而统治了天下。

汉高祖说过：“在军帐中出谋划策，能在千里之外的战场取胜，我不如张良；稳定国家、供应军需、保证粮道畅道，我不如萧何；统率百万大军，战必胜，攻必克，这方面我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我了解并会使用他们，这就是我夺取天下的原因。”

所以说，知道如何用人是王者之道；知道怎样办事是为臣之道。这个道理是无形的东西，却是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是事物的根本。像鼓不干预五音，却能做五音之王。掌握了真正君道的人，不去做文武百官们负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的应恪守他的职责，政府官员应明白自己应该做的事情，从古到今都是这样。

以前的帝王道晓这一道理，所以他才会把别人的东西当做自己的一样来支配使用。只有这样做，才算真正深通了君道。

而那些不懂得这个道理的统治者就不会这样做了。他们往往事必躬亲，才会放心，而不会信任、重用有才德的人。不用有能

力的人，这些人就会离开他。结果，君王只能使功名、事业受到损害，国家受到危害。

【评述】

本节主要讲的是为君之道，即君王必须要通晓、掌握的根本原则。开明的君主，善于知人善任；国家要兴旺发达，长泰久安，其根本在于用人。

因为个人的能力是有限的，如君王不知知人善用这个为政之本，就不能够真正治理好国家，今天，在激烈竞争的市场经济条件下，一个单位的面貌和效益，其实质是取决于对人才的选拔与利用。一个领导、一个经理自己或许是兢兢业业、认认真真做事，但如果只知道以“自能为能”，就不可能成为一个了不起的“理事之主”。

楚汉之争、刘邦之长在于“降将”。张良、萧何、韩信各尽所能，成就了刘邦的“无能”之功。而项羽自恃武艺超群，能“敌万人”，不善于用人，结果既毁了事业，也毁了自己。

【故事】

事典一　曹操密函困孙权

由于刘备已据有益州，曹操担心他的力量会扩展到汉中，进而威胁关中地区，于是先下手为强，将注意力集中到汉中张鲁道教军团的征讨，而暂时放弃对江东军情的关切。

建安二十年（公元 215 年），曹操亲率张郃、徐晃军团，配合夏侯渊的关中军团，会师汉中边界，攻击张鲁。

秋八月，孙权趁机率军十万攻击合肥，打算收复前年的江西地区失地。由于曹军南线防守区甚广，部队分散，合肥地区守军

不到七千人，情况非常危急。

当曹操撤军北回时，南方战线仅由张辽、李典和乐进的军团布防。曹操临行前，留有“密函”给合肥护军薛悌表示：“如果敌人至，立刻打开此密函，依计行事。”

孙权大军至，薛悌立刻打开密函，其中写道：“若孙权率军包围合肥，立刻征调张辽及李典迎战，并由乐进军接下合肥防务，原守军切勿与战。”

薛悌立刻邀请张辽等至合肥，召开紧急军事会议，并出示曹操作战指令。众将均以敌我军力悬殊，主动出击非常危险而颇感犹疑。

张辽却奋勇表示：“曹公远征在外，若等他救援，可能合肥早失守了。孙权军凭其人多势众，气势锐不可挡，不如趁其初至，阵营未稳前，猛烈袭击之，以鼓舞我方士气，方可作长期的坚守准备。”

乐进等在直觉上认为攻击成功的机率太少，大多不表赞同，但有曹操亲笔指令在先，又不便反对，因此无言以对。

张辽看大家迟疑不决，恐延误军机，乃站起来大声表示：“成败之机，在此一战，诸君若仍迟疑，由我张辽独自负责攻击的任务吧！”

李典一向与张辽不和，因此会议进行时一直表示沉默，但见到张辽慷慨激昂的态度，也毅然表示：“这是国家大事，我怎可因私人意见而让将军独当危险任务，愿和将军共赴危难！”

于是张辽由自己部队中，挑选出敢死队800余人，亲自率领作为夜袭的先锋部队，并将其余部队指挥权交给李典，嘱咐他随后接应。

当晚张辽杀牛款待敢死队，大家稍作休息，破晓时刻，趁着夜色掩护，张辽全身披挂，手持方天戟，一马当先冲向敌营，八百骑随后急奔而出。由于速度极快，又事出突然，东吴前锋部队

来不及出阵，张辽的快骑直冲而过，逼近孙权的大本营。

东吴看守大本营的数位近卫军将领，在缺乏准备的情况下，拿起武器护卫孙权，张辽飞马而入，刺倒数名卫兵，两名近卫队将领当场被杀。

孙权大惊，在数十名贴身护卫保护下，登上附近小山暂避张辽锐锋。

张辽在山下高声向孙权挑战，孙权不敢下山，双方呈对峙状态。

此时东吴各营区军队闻讯赶来，见张辽军少，便将他团团围住。

李典的接应军虽随后赶到，却被吕蒙挡在外围，韩当及甘宁的部队则全力夹杀张辽的敢死部队。

张辽见情况危急，奋勇领先突围，韩当不能阻挡，张辽和数十骑突围而出。

困在阵中的曹军大呼："将军打算抛弃我们了吗?"张辽闻言，再度奋勇冲入，所向披靡，韩当的部队及孙权近卫军都无法抵挡；张辽救出敌阵中的剩余敢死队员，快速返回合肥本阵。

李典见张辽脱险而出，也率接应部队奋勇冲击，双方由早上打到中午，东吴军眼看曹军个个拼死作战，不禁心惊胆战，盛气渐衰。

此消彼长，张辽、张典、乐进军团士气随之大振，又尽速强化合肥防务工事，加强守备力量，军心也稳定下来。

孙权军围困合肥数十日，攻势毫无进展，7万大军的补给反而日益困难。孙权不得不下令撤军，各军团分由大道路返回驻军屯地。

当近卫部队驻近长江渡口的逍遥津时，孙权在江边召集军事会议，除韩当负责指挥撤军行动不能参加外，甘宁、凌统、吕蒙等都只率少数侍卫军前来开会。

张辽的情报人员探得东吴军事巨头将在逍遥津北方集合，由于大军在撤退中，这地方驻守的军队并不太多，乃决定“擒贼先擒王”，组成数千人的步骑混合部队，快速掩至，企图突击孙权及开会的将领们。

孙权根本无法想像张辽会如此的胆大，仓猝中集结不到足够的军力对抗，想调回渡江中的军队，反而会造成军心混乱。何况张辽的骑兵部队已到营前，任何调度也都是远水难救近火了。因此甘宁及吕蒙亲率少数近卫军，拼死在营前抵挡，阻止张辽骑兵进入大本营；凌统亲率300余人，保护孙权杀出重围，奔向津口。

张辽见东吴军已陷入混乱，乃舍弃甘宁、吕蒙，直接攻打孙权的部队，凌统要求牙将谷利护卫孙权，自己率百余人返身对抗张辽，双方拼死缠斗，凌统的部属几乎伤亡殆尽，凌统本身亦受重伤，但仍丝毫不作撤退打算。所幸甘宁率军冲人救助，凌统估算孙权应已脱险远去，才和甘宁杀出重围，往南方撤退。

孙权骑着爱马上逍退津桥，但桥已断，无法越过。谷利在马后，要求孙权先行后退，再往前冲跳，谷利亲自在马后纵镫加鞭，孙权催马奋力一跃，竟跳过桥南。部将贺齐闻津北恶战，也率三千骑兵在津南接应，孙权才得以顺利脱险。

吕蒙、甘宁、凌统等人在奋勇拼战后，突围而出，所指挥之近卫军团伤亡过半，将领殉职者甚多，张辽在这次突击战中大获全胜。

孙权进人长江后，在大船中宴饮，慰劳拼死作战的将士。

贺齐下席哭泣劝谏道：“至尊之人主，应当经常警戒持重，今日之疏忽，差点造成不可挽回的憾事。所有文武官员无不心惊胆战，有若天地毁灭一般，愿以此为终身之戒。”

孙权连忙下席告慰贺齐说：“真是无限的惭愧，这次疏忽造成将士惨重损伤，我一定终生引以为戒，绝不食言。”

孙权、曹操、刘备这三位创建三国的英雄，个性上虽有很大差异，却有一个共同的喜好：亲临第一线作战，因此也经常被打得大败，甚至落荒而逃。但或许就是因为他们这种拼命努力于事业、不计身家安危的创业热情，才使他们在群雄中脱颖而出，成为东汉末年激烈竞争中的最后大赢家。

事典二　用人不疑，疑人不用

知人善任是一门大学问。是否善于用人、发挥下属的才干，对于一个领导者来说，是决定事业成败的关键。这方面的正反事例，历史上演了一幕又一幕，最有说服力的是楚汉相争中刘邦和项羽。楚汉之间的战争，可以说一直是项羽在声威和兵力各方面占绝对的优势。在双方的战争中，大战 70 次，小战 40 次，刘邦是屡战屡败，身受重伤 12 次。但是，在最后的垓下一战，项羽全军覆没，刘邦大获全胜，并建立了一统天下的刘家汉王朝。刘邦的取胜，除了各种主客观因素外，知人善任是他最终取胜的重要保证。项羽出身将门贵族，能征善战，但是有勇无谋，对出身卑微的人怀有鄙视感，因而往往用人不当。虽然有足智多谋的军师范增，但是许多主意都未被采用，尤其是鸿门宴中未听范增的安排，导致他的一大致命失策。项羽的不会用人，致使名将韩信、英布等人纷纷离去，投靠了刘邦。刘邦出身平民，最大的优点是善于笼络人才，并加以善用，通过别人的智谋来巩固自己的事业。刘邦在用人上可以说真正做到了不拘一格。他的高级谋士和大将中，张良是贵族，陈平是游士，樊哙是卖狗肉的，周勃是吹鼓手，灌婴是卖布的，娄敬是车夫，韩信是流氓，彭越是强盗……对于他们，刘邦都能委以各种重任，各尽其才。可以说，刘邦取得天下，与他的知人善任不无关系。

知人善任最大的特点是“疑人不用，用人不疑”。

将工作交付部下后，便充分相信他，让他放手去做。这是调

动下属积极性的最好方法。

在这方面，古人刘备不愧为楷模。

三国刘、关、张虽为主仆关系，但刘始终以兄弟的挚诚相待关、张。正因如此，关、张等人才誓死跟从刘备。

徐州之战，关羽陷计，被迫降于曹操。曹待之甚厚，恩宠有加。但关羽仍怀念刘备。一日，他对曹操的部下说：

“我虽蒙丞相厚爱，但刘备有大恩于我，且是患难兄弟，一旦有玄德消息，我会马上奔赴他。至于曹丞相之恩，我也会报答的。”

关羽后来果然主动请命，为曹操斩袁绍大将文丑、颜良等人。携刘备妻小，过五关斩六将，奔赴刘备处。

当时论势而言，曹已挟天子令诸侯，大权在握，前程似锦。而刘备正寄人篱下，无安身之处。在这种情况下，关羽仍毫不犹豫地背曹就备，可见，刘备对关羽的信赖作用是多么大。

对部下的信任感重于亲族，是刘备政治的基石。这不光体现在桃园三兄弟及赵云身上，对孔明也是如此。刘备远征东吴，兵败白帝城，忧愤之中，一病不起，在垂危时对孔明说：“你的才华胜魏文帝何止十倍，我相信你必能辅佐我统一大业。我死后若你认为犬子刘禅值得辅佐，就辅之，若不值，你可废之，代他称帝。”

刘备又特意修书一封给刘禅，要他“和丞相共事，必须待丞相如父！”

面对如此重托，孔明深受感动。刘备死后，孔明辅佐刘禅治理蜀汉，兢兢业业，呕心沥血。这都是信赖的力量。

刘备对部将深信不疑，被人评定为“弘毅宽厚，知人善任”的敦厚君子。

2. 君守其事　官知其道

【经文】

汤武[①]一日而尽有夏商之财，以其地封，而天下莫敢不悦服[②]；以其财赏，而天下皆竞劝，通乎用非其有也。

故称，设官分职，君之体也；委任责成[③]，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以得众，君之体也；含垢藏疾[④]，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汤武：即商汤王、周武王，文中泛指古代英明的君主。

②悦服：心悦诚服。

③委任责成：指委派任命官员，明确责任，并监督他们完成任务。

④含垢藏疾：解决各种矛盾，消除各种隐患。

【译文】

从前商汤、周武消灭了夏桀、纣王以后，一日之内便拥有了夏、商的全部财产，于是把土地、财宝封赏给有功的诸侯，全国上下欢天喜地，人们心悦诚服。用获取的财产赏赐臣民，天下的臣民都会竞相拥护汤、武做天子。这就是汤、武懂得如何使用不属于自己的东西的原因。

所以说设置官位，分清职务；委任官职，明确职责；喜欢谋

略而不知倦怠；宽厚待人获得大众的拥戴；解决各方矛盾，消除各种隐患，这些都是国家最高统治者做人的根本。能做到这些，臣民就会对他既敬畏又爱戴，这就是帝王能成就大业的根本所在。

【评述】

“天生我材必有用”、“人才难得亦难知”、“不拘一格降人才”。李白、王安石、龚自珍虽处的时代不一样，站的角度不一样，对人才的看法也就不一样。

逢盛世，遇明主，自是一展鸿图的好时机；遇乱世，逢昏君，纵有报国之心，也只有落得辛苦飘零的份儿了。对于领导来讲，求才还须精通辨才之道。尽知人杰之名，还得注意考察其实际能力，而不是妄求其名，把人才作为摆设。

现实中，有些人碰到有些缺点的人便置之不理；求得大才便恭恭敬敬，生怕失自己威风降自己尊严；如果没有雅量容纳人才之桀骜不驯，与之言语便六神无主，那么这些人中豪杰便不能适时发挥作用了。

【故事】

事典一　抓住天下的魔方

现今社会是多元化的有机体，人们的价值观念、人生理想、生活信条，丰盈驳杂。身为领导者，把如此形形色色的人们团结起来，尤其是有才华学识者，使他们拧成一股绳，着实不容易。

那么，怎样才能团结好下属，当然因人而异。古人在这方面为我们提供了不少有益的智慧和经验。

西汉末年，当光武帝展开地图，观看他率领将士浴血奋战平

定的全国混乱局面、总结平乱的战绩时，他不禁茫然，便对幕僚邓禹道："天下如此辽阔，如今我才平定了一些小郡，要到哪年哪月，才能使全国安定下来呀？我真是没有把握呀！"

邓禹回答说："的确，现今天下群雄兴起，战乱不息，前景不测。但是万众都盼望着明君的出现。自古以来，兴亡都在于仁德的厚薄，而不在于土地的多少。只要您不灰心丧气，一心一意积王者之德，最终天下一定会归于统一的。"

刘秀信其言。半月余，他率领将士击败了称作"铜马"的农民军。对那些愿意归降的将士，非但不治罪，反而维持原职让他们参加刘军，继续作战。对其统领们还一一封侯，并下了一道命令，投降军队不予整编，维持原编制，各叛军将领仍复原位，带领原部下参战，本部不作干涉。刘秀这样对叛军恩宠有加，以致使他们都不敢相信，心中不免充满疑惑和不安。但刘秀为了观察实际反应，经常一个人单骑巡视各营地，若有人此时想行刺，那可是件垂手可得的事情。然而，众叛军将士见刘秀如此诚恳，便产生了景仰之心，都异口同声地说："刘秀能推赤心置人腹中，诚恳待人，不怀疑我们，真乃是一位度量宏大的宽仁长者！以前我们以小人之心度君子之腹，怀疑他居心叵测，回想起来实感惭愧。为报君主的知遇之恩，上刀山、下火海我们在所不辞！"

从此以后，这些降将跟随刘秀南征北战，披荆斩棘，赴汤蹈火，为最终平定天下混乱，建立东汉王朝，立下了汗马功劳。

刘秀诚恳待人，以君子之心度他人之腹，以温和的态度，感化部下，笼络人心，壮大自己。真是一位贤明豁达的领导者风范。

只要领导者能从尊重人格、尊重个性的角度多下功夫，就能和下属搞好团结。

任长第二

“尺有所短，寸有所长。”任人必须明白这个道理，善用人才的长处，是因人成事的第一要务。

1. 料才核能

【经文】

臣闻料才核能①，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司②，随才授位；汉述功臣③，三杰异称。况非此俦④，而可备责耶？

昔伊尹⑤之兴土工也，强脊者使之负土，眇者⑥使之推，伛者⑦使之涂，各有所宜，而人性齐矣。管仲⑧曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如阴朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚⑨，请立以为司田；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⑩；决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无⑪，请立以为大理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东

任长第二

“尺有所短，寸有所长。”任人必须明白这个道理，善用人才的长处，是因人成事的第一要务。

1. 料才核能

【经文】

臣闻料才核能①，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司②，随才授位；汉述功臣③，三杰异称。况非此俦④，而可备责耶？

昔伊尹⑤之兴土工也，强脊者使之负土，眇者⑥使之推，伛者⑦使之涂，各有所宜，而人性齐矣。管仲⑧曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如阴朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚⑨，请立以为司田；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⑩；决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无⑪，请立以为大理；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。”

【注释】

①料才核能：考察、衡量人的才能。

②舜合群司：舜召集百官。

③汉述功臣：汉高祖刘邦评论和表彰他的功臣。

④俦：等，一类。

⑤伊尹：名尹，尹为古时一种官名。伊尹为商朝早期大臣，并协助商汤消灭夏桀。

⑥眇者：指看不见东西的人，泛指瞎子。

⑦伛者：指驼背的人。

⑧管仲：名夷吾，字仲，春秋时期著名政治家。出身贫贱，经由鲍叔牙向齐桓公推荐，被任名为上卿，被尊称为“仲父”，著有《管子》。

⑨宁戚：春秋时期卫国人，后被齐桓公拜为上卿。

⑩大司马：古时指统领军队的最高将领。

⑪宾胥无：春秋时期齐国人，齐桓公时任大夫，是有名的贤臣。

【译文】

我听说，识别人才、考核人的才能，这是治理天下的根本。如果不是圣人，哪个人能通晓各行各业，懂得天下百科知识呢？所以舜统管各个部门，能够根据每个人的才能而委以不同的重任；汉高祖刘邦表彰和排序功臣，对张良、萧何、韩信三个杰出人物的才干各有不同的看法。何况一般人不能和这些人相比，怎么可以去求全责备呢？

从前，伊尹进行土木建设的时候，用强健有力的人来背土，让瞎子来推车，让驼背的人来铺路……各人做其所适宜做的事，使每个人的长处都得到了充分发挥。管仲曾说：“对各种朝班礼

仪，我不如阴朋，请任命他来做大行吧；开垦土地，充分发挥地利作用，发展农业，我不如宁戚，请让他来做司田吧；能使三军将士视死如归，勇往直前，我不如王子城父，请让他来做大司马吧；审理案件，不滥杀无辜，不冤枉好人，这方面我不如宾胥无，让他来做大理之职吧；敢于犯颜进谏，不屈服权贵，尽职尽忠，我不如东郭牙，让他来做大谏之职吧。您若想富国强兵，有这五个人就够了。若想在诸侯中称霸，那就得靠我管仲了。”

【评述】

俗话说，没有无用的人才，只有不会用人的人主。一个有作为的帝王，其治世之要是核能料才，让人才处在适合其才能发挥、一展抱负的岗位上。

一个有权势的臣下，也应当明白自己和了解别人的所长所短，不要大权独揽，更不可嫉贤妒能。所谓人贵有自知之明，就是把自己放到一个与自己的才干相适配的位置上，发挥其最大的作用。要做到这一点，必须出于公心，从事业出发，让人才司其事，负其责，尽其才，尽其用。

记住：“尺有所短，寸有所长。”避其所短，用其所长，是用人成事的第一首要任务。

【故事】

事典　曾国藩不拘一格用盗贼

自从水师顺利建成，湘勇出现了一派新气象。每逢单日，曾国藩去演武坪，逢双日则去石鼓嘴，见塔、罗训练的陆勇和彭、杨训练的水勇都在认真操练。坪里，刀枪闪光，杀声震天；江面，旌旗耀眼，战船如梭。水陆两支人马威武雄壮，曾国藩心情

十分欢悦。这些日子以来，每天夜晚曾国藩都和康福对弈。康福将祖传秘局一一传授给曾国藩，曾国藩的棋艺大有进展。这天夜里，曾国藩与康福又在以康氏祖传的云子切磋棋艺，彭玉麟、罗泽南等在一旁观看。正下得起劲，一个水勇风风火火地闯进门来禀报："曾大人，彭总爷，江上有贼偷袭我们，杨总爷正率领人和他们在搏斗。"

曾国藩忙把棋子一扔，对彭玉麟说："到江边去看看。"

说完，二人带了几个随从，骑着快马，一溜烟向石鼓嘴江边跑去。

黑夜里，只见江面上灯火通明，七八条水师长龙围住一条大船，船上装着垒得高高的麻袋，那些麻袋里装的都是湘勇的口粮。船上的水勇们，一手提着刀，一手擎着火把，七嘴八舌地吆喝。一些人则纵身跳到大船上，与船上的人扭打。江面，有两个人头在水面上下出没。曾国藩来到岸边，立即又叫开出四五条长龙，命令他们务必将民船上的人全部抓起来。约摸过了半个钟点，杨载福钻出水面，一只手抓住另一个人的头发，把他拖到岸边。时已隆冬，杨载福出水后已冷得发抖。曾国藩看那人时，只见他脸色青灰，就像死去了一般。曾国藩要杨载福进舱换衣，并吩咐多喝几口白酒，又叫人拿出一套干衣服来给那人换了。接着走进船舱，亲自审问被抓的一批窃贼。这批窃贼共有十六人，他们招供，因生活所逼，前来盗窃军粮，为首的就是被杨载福从水中拖出的那个人，名叫申名标。

申名标被押了上来。此人年近四十，长得五大三粗，慓悍狰狞。见到曾国藩，便双膝跪下，说："我申名标有眼不识泰山，冒犯了大人，甘受处罚。在水中擒拿我的那位壮士一手好功夫，我很是佩服。如果大人不嫌我是窃贼，我愿投靠大人麾下，为大人效力。"

曾国藩问："你除了会偷盗外，还有些什么本事？"

申名标苦笑了一下，说："大人，偷盗不是我申名标的本事，只是这些天来，弟兄们揽不到事干，家里老少都饿得肚皮贴着脊梁骨，我们眼红大人军中的粮食。大人，我们是被逼干的。我申名标十几年前，也曾是关天培将军手下的把总，对水战稍知一二。大江之上，一刀在握，二三十条汉子不在我眼中，这上下百余里水面上，提起我申名标的名字，船民中无人不知。"

杨载福在一旁说："这小子是有些能耐，十几个兄弟都被他打下了水。水下功夫也来得。"

曾国藩捋着长须，微闭着三角眼在思索：这申名标分明是个湘江上的水盗，梁山泊里阮氏三雄那样的人物。这种人最无品行操守，给他当头目，他会坏了军风军纪把一群人都带坏；若只给他当个普通勇丁，谁又能管得了他？如不要，此人勇武，有些功夫，目前正是用人之际，埋没了他的长技，又太可惜。尤其是当过关天培手下的把总，这点更使曾国藩动心。对关天培，曾国藩一向钦佩，在关提督手下当过把总的人，总不是十分不济的人。收，还是不收？曾国藩在犹豫着。彭玉麟说："大人，这等鼠盗之辈，纵有某些长处，也还是以不用为好，将来败坏军营风气，祸害不小。"

杨载福见曾国藩沉吟不语，便说："大人，雪琴兄的话固然有道理，但依载福看来，此人尚能一用。我与他交手半个时辰之久，无论水上水下的功夫，湘勇水师中还少有人及得他的。况且用人如用器，用其所长，避其所短，主要看在驾驭得不得法。"

曾国藩频频点头，杨载福的这种观点与他的想法完全一致。他暗思，莫看杨载福年纪轻轻，真有大将气度，于是就转过脸去，威严地审视申名标良久，厉声训道："申名标，你带头偷盗我湘勇军粮，犯了死罪，你知不知道!?"

申名标磕头如捣蒜："小人知罪，小人罪该万死。求大人饶命。"

曾国藩喝道："你这等偷鸡摸狗之辈，本不应该收留，以免坏了我的军规。本部堂怜你有一技之长，目前国家正是用人之际，我为国家着想，又看在杨总爷的面上，收下你。就派你在杨总爷营中听命。今后要遵从杨总爷将令，老老实实改邪归正，为国出力。立了功，一样少不了你升官发财；若旧病重犯，两罪并罚，本部堂军法不容！去吧！"

申名标见曾国藩收下了他，喜不自禁，忙又磕头。起来后，又在杨载福面前磕了两个头。曾国藩命令将抓到的窃贼，每人杖责十板后放了。申名标本无妻小，跟那帮兄弟说了几句分别话，也不回了，当夜便宿在船上。

从那以后，申名标便在杨载福的水师二营中充当一名水勇。申名标十分感谢杨载福的恩德，对他毕恭毕敬，训练时百倍卖力，又加之对水战很有一套。不久，杨载福便提拔他当了一名什长。申名标又暗地召唤来二三十个船民头领投靠杨载福。杨载福放排出身，自然十分熟悉水上船民的性格，知道他们大都骁勇粗豪，不受约束。他不仅能容下申名标，又见他招来的兄弟个个都有一身硬功夫，且其中几个，杨载福在放排时就已闻其名，故而对他们一概欢迎。这批人也死心塌地跟着杨载福。一个月后，杨载福提拔申名标当了一名哨长。申名标给杨载福当参谋，将在关天培水师中所学得的布阵操练的功夫全部献了出来，协助杨载福训练。杨载福的水师二营果然进步甚快，在三个水师营中一枝独秀。其他两营也不甘落后，水师中出现了一股你追我赶的气氛。

2. 任其所长　避其所短

【经文】

黄石公[①]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》[②]曰："天下之物莫凶于奚毒，然而良医橐而藏之，有所用也。麋之上山也，大獐不能企，及其下也，牧竖[③]能追之。才有修短也。胡人便子马，赵人便子舟。异形殊类，易事则悖矣。"

魏武[④]诏曰；"进取之士，未必能有行。有行之士，未必能进取。陈平[⑤]岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业，苏秦[⑥]济弱燕者，任其长也。"

由此观之，使韩信下帏，仲舒[⑦]当戎，子公驰说，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。

【注释】

①黄石公：秦时的隐士。曾授张良《太公兵法》，著有兵书《黄石公三略》三卷。

②《淮南子》：又称淮南鸿烈，由西汉时期淮南王刘安及其门客所著。

③牧竖：放牧的孩子。

④魏武：即魏武帝曹操。

⑤陈平：刘邦的功臣，曾辅助刘邦夺取天下。

⑥苏秦：字季子，战国纵横家，主张六国合纵抗秦。

⑦仲舒：即董仲舒。

【译文】

黄石公说："起用智、勇、贪、愚不同类型的人，使智者乐于建立功勋，使勇者自己按其意志行事，使贪者得到利益，使愚者不贪生怕死。顺着他们每个人的性情来使用，这就是用兵时最精妙权变的地方。"

《淮南子》上说："天下没有比附于这种草药更毒的了，但是良医却把它收藏起来，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，它下山时，牧羊童也能追得上它。这是因为麋鹿上山和下山的本领不一样的缘故。比如胡人善于骑马，越人善于乘船，如果一旦互换一下交通工具，就显得很不适应。"所以魏武帝曹操下诏书说："有进取心的人，不一定都有德行。有德行的人，未必能够进取。陈平难道是德行敦厚之人？苏秦难道是守信之人吗？然而，陈平却奠定了汉朝的基业，苏秦却帮助弱小的燕国强大起来。这是用人所长的缘故。"

由此看来，如果让韩信当谋士，让董仲舒去从戎军旅，让于公去施展辩才，让陆贾去办案，必定不会取得现在这样的功勋，也就没有今天这样的美名。所以，"任长"的原则，不能不明察。

【评述】

尺有所短，寸有所长，鸡鸣狗盗之徒也有其一展才华之处。

对于一个领导者而言，其才能的表现决不是自身的炫耀，而是要善于组织管理，要善于发现人之所长，让人才处在合适的位置上，就像宝石置于亮处闪光一样。

现在人们常讲德才兼备，但决不可因此而求全责备。古往今来，凡有大才之人，来必有大德在身，苏秦、张仪、韩信、张良可为一例。每个人都有缺点错误，个人需要不断加强自身修养，而用人者则需要避其所短，用其所长。

【故事】

事典一　甄选治理河东良才

三国时期，曹魏所辖的关中的司隶军区发生了兵变，河内人张晟聚众万余人抢掠于崤山和渑池之间。河东太守王邑以失职被调离。郡掾卫固和中郎将范先，向司隶校尉钟繇要求赦免王邑，钟繇不许。卫固等便私下和高干联合，打算号召关中诸将，反叛曹操主持的许都政权。

钟繇向曹操告急，曹操便派遣使者向留守许都的荀彧求教："关西诸将，外表服从，实怀野心，今张晟在崤渑一带抢掠，并且南通刘表。若大家都模仿他，危害大啊！当今河东乃天下之要地，您看看有什么贤能的将领，可以替我镇守住这块地方？"

荀彧答复说："西平太守京兆杜畿，勇足以当难，智足以应变，可以任用为河东太守。"曹操立刻以杜畿接替王邑，钟繇也督促王邑速交印信，但王邑却将印信直接带回许都，卫固等便以数千部队部署陕津，封闭杜畿前往河东的通路，双方僵持达数个月之久。

曹操在冀州得知这项消息，立刻下令驻守兖州的夏侯惇军团征讨卫固。但杜畿听说夏侯惇军将至，急遣使者向曹操建议：

"河东郡人口有三万户，参与叛乱的县令不多，如果以大军压境逼迫，不想叛乱者也都只好投向卫固集团，那么卫固的力量必跟着急速膨胀，征讨不胜，将造成严重问题；征讨军获胜，则一郡军民将遭灾难。并且卫固等也未公开反抗朝廷王命，只是以

拥护王邑为他们出兵的名义而已，所以我判断必不敢杀害新主管。现在我决定单车前往，出其不意地进入河东，卫固为人多谋而少断，必不得已而接受我，只要我居住在河东一个月，一切问题便可以解决。”

于是曹操暂缓夏侯惇的进军行动，杜畿由诡道邓津偷偷渡过，直抵河东。

范先欲杀害杜畿以显军威，卫固迟疑不能决，范先连杀郡守门下主簿三十余人，以威胁杜畿，但杜畿行为自若，不为所动。

卫固见状便极力反对说：“杀害杜畿，对朝廷毫无所损，只会增加我们的罪名而已，且现在一切都在我们控制下，不用再杀害他了！”

于是，卫固与范先接受杜畿担任河东太守之职。

杜畿告诉卫固、范先等说：“你们两人才是河东军民所仰望支持的，我不过依赖两位的力量，才能执行太守的职务。但在政治运作上，君臣有定义，成败同之，所以郡中大事，仍应由我们三人共议。”

于是杜畿封卫固为都督，行郡丞事，领功曹。并将三千名校吏全部由范先统领，自己毫不管事。卫固等非常高兴，对杜畿也颇有好感，便在表面上奉杜畿为太守。

卫固等欲发兵响应张晟的叛乱，杜畿不以为然，但对卫固说：“如今出动大军，必造成河东地区骚扰，不如向张晟表示，我们必须招募军队，将行动缓下来，以观其变。”

不久，高干派部下人夔泽，卫固、范先等响应。杜畿知道河东诸县已大多听自己指挥，乃单骑率数十名部将至坚壁守之，郡中军民不少响应杜畿行动，数十日，竟征得士卒万余人。卫固、范先等联合张晟和高干的部队攻打杜畿，但杜畿已有充分准备，双方僵持不下。

这时，曹操已派议郎张既以朝廷旨意调动关中马腾领军攻打

张晟。张晟等不敌，向东撤退，但仍遭马腾等联军击溃，张晟、卫固、范先等皆战死。在杜畿的安排下，其余人员都获得赦免。

杜畿治河东，务实而宽惠，崇尚自然，劝耕桑，课畜牧，百姓丰实；并办学校，举孝悌，修武备，河东地区在其努力下，逐渐安定下来。杜畿治河东十六年，使河东成为关中最丰实安定的郡县。

建安十年（公元 205 年）十二月，曹操在邺城经过两个多月的准备，并把一直驻守豫州西南区、防范荆州刘表的曹仁军团调回冀州，准备会同进攻壶关。时值严冬，大雪纷飞，曹操的军队却必须越过太行山才能到达壶关，行动非常艰难。光是吃的方面，经常要凿开山溪中的冰，混上米粒，煮成粥来食用。曹操看到军队连年来的北征战争，有所感慨，乃配合乐府“苦寒行”的调子，写下了气势磅礴的长诗《北上行》，由军士们当做歌来传唱。

建安十一年（公元 206 年）春正月，曹操大军到壶关城下，和乐进、李典等先遣部队会合。

对壶关军民的坚守行为，曹操感到非常气愤，何况寒冬中补给已有严重的困难，于是他当着敌人的面，向大军下令：“攻下壶关城，不要留活口，全体活埋！”

曹军因而士气大振，全力抢攻一个多月，壶关却依然屹立不动。

于是，曹操再度召集阵前军事会议，征询各位将领的意见。

曹仁首先表示：“如果能给城内人民活命的机会，反而可以松懈城民的抵抗意念。如今主公公开表示屠城，更坚定他们死战的决心。而且，壶关城的防御工事相当坚固，存粮又多，一味强攻，徒然增加伤亡。即使双方陷入僵持，平白耗费时间，反而增加我方补给的困难。”

曹操深以为然，立即派人向城内军民传话，除高干一人外，

全都赦免，并积极号召策反，高干面临强大压力，便将壶关交由部将夏昭、邓升两人防守，自己亲自率队向袁氏盟友南匈奴求救。但南匈奴见袁氏已衰微，不愿再和他们有任何关系，乃宣布保持中立，并拒绝高干的投奔。高干不得已，只好带少数亲信投奔荆州刘表。夏昭见援军的希望落空，便开壶关城投降了。

高干逃出并州，渡过黄河，到达洛阳一带，正逢河东境内白波贼作乱。河东、河南均告急，防备森严，高干的部队被上洛都尉王琰的守军所擒，并在反抗中当场被杀。自此，并州也完全纳入曹操的统辖范围内了。

高干出身陈留高农，祖父名高赐，当过司隶校尉，父亲高躬，位居蜀郡太守，在河北地区的声望颇高。他总共奉命统治并州七年之久，治绩卓越。最后以孤军防守壶关，独战曹操大军七八个月之久，是非常杰出的武将。

事典二　人不可貌相海水不可斗量

楚汉相争的垓下一战，刘邦取得了全面的胜利，从而一统天下，登上了皇帝的宝座。在一次诸将云集的庆功宴上，刘邦说，运筹于帷幄之内，决胜于千里之外，他不如张良；论充实内政与确保后勤，不及萧何；论指挥打仗，不及韩信。“此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也”。事实确实如此，刘邦之所以能战胜在声威和兵力方面大大强过自己的项羽，不仅在于他善于笼络人才，而且能善于根据各人的长处来发挥他的才能，知人善任。因此，对于一些领导及企业管理人来说，要“人各有能，因艺授任”，根据各人的特长、才能来任职授命。在《韩非子·扬权》中对于用人有一个形象的比喻：“使鸡司夜，令猫执鼠，皆用其能，上乃无事。”其意是说：让雄鸡掌管夜间的时间，在天亮前啼叫，让猫捕捉老鼠，各自发挥自己的才干，君就能安居无事了。

孔子有位弟子叫澹台灭明，字子羽。当初他请求入孔门为弟子时，孔子因他相貌太平常而不想收留。孔子周游列国四处讲学，带上个丑陋的弟子，当然会影响观瞻。孔子有些犹豫也属情理之事。但等到澹台学成，离开孔门，却让孔子刮目相看了。他以“行不由径，事非公卿不见”的谨慎态度，取得了乡党的信赖，他的名声传遍了远近诸侯。孔子得到这个消息，高兴之余不禁叹息：“我以貌取人，结果错看了子羽。”

既然凭外表容貌很难完全判断一个人，那么，有没有好的办法，以最快的速度认识人呢？孔子说：“不知音不得以知人。”要看透他的心理，而“言为心声”。以言行为依据，即以辩言的方式，可以较准确地把握一个人。当然，辩言应从外人角度。

通过辩言，固然可以部分地了解人，但并不是惟一标准。

孔子有位弟子叫宰我，人们常说，“辩舌宰我子贡”，可见宰我的雄辩能力多强。但此人乃语言上的巨人，行动上的矮子。有次孔子批评他道：“我曾说过善言之士大抵可以信赖，但光说不做的人使人担心，而使我有这种感觉的就是宰我。”

孔子还说：“视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉？”就是说要观察他的日常行为，从行动中把握他，以了解其所长，并为我所用。

品目第三

德有高下，性有贤愚。何为圣人，何为智者，何为英雄，何为豪杰，何为儒、法、术、道？只要知道这些类别的确切含义，做人才知道自己该做一个怎样的人，管人才能知道管的是些什么样的人。

1. 明于品材

【经文】

夫天下重器[①]，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰："人有五仪[②]：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。"

所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此则庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不

务多，务审其所由。智既知之，言既得之，行既由之，则若性命形骸③之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损，此则士人也。

所谓君子者，言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，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。

所谓贤者，德不逾闲④，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化子百姓而不伤于本，富则天下无菀财⑤，施则天下不病贫⑥。此则贤者也。

所谓圣者，德合天地，变通无方，究万事之终始，协庶品之自然，敷其大道而遂成情性，明立日月，化行若神，下民不知其德，睹者不识其邻⑦。此圣者也。

【注释】

①重器：象征国家、社稷。

②五仪：即五个等级。

③形骸：躯体、肉体。

④德不逾闲：品德不背离法礼。

⑤菀财：积累财富。

⑥病贫：忧患贫穷。

⑦邻：比喻界畔。

【译文】

国家社稷，王者帝位，没有比鉴别人才的高低，并量才使用这种事更重要的了。只有这样，才能使帝王获得安逸与稳定。所以孔子说："人分为五个等级：有庸人，有士人，有君子，有圣人，有贤者。若能分别这五类人，可就算真正掌握了长治久安的

统治艺术。”

所谓庸人，他们心中没有始终如一的信念和做人准则。做事半途而废，马马虎虎，为人处事没有教养，不三不四。所交的朋友都属三教九流，并没有品学兼优的人。不能凭自己的独立自主安身立命，只顾眼前利益，而不记得大义，自己也不知道自己在干些什么，随波逐流，自己把握不了自己，像这样的人就是庸人。

所谓士人，是指心中有信念，考虑问题讲原则的人。他们虽不精智谋之术，但一直都有自己的看法和认识；虽不能做到百事都尽善尽美，但毕竟有善做之事。所以，他不要求有太多智慧，但只需要一点，所知的道理一定要弄清楚；言语不要求太多，但所讲的一定要有自己的主张，无需中肯简要；所做的事不必要求数量多，但要清楚每一件事为什么要这样做。当明白了道理以后，说话就能抓住要点，做事也知道其根据，这样，这个人的思想、言语就如同人的生命一样不可更替，其人格和思想非常完整、独立，富贵、贫贱都不能使其改变，这就是士人。

君子的特征是说话诚实守信，心中对人不怀忌怨，仁义在身而面无夸耀之色，通情达理，说话谦和通达，行为一贯，守道不渝，自强不息。别人看来，很容易就可以超越他们，实际上平常人要赶上他们却很难做到。这就是君子。

贤人特征是品德不背离礼法，行为合于规范，其言语足以让天下效法而不伤及自身，其行为足以教化百姓而不伤及事物的根本。让天下富有，却不忍因此看到天下积压的财务；让人民都乐于施舍，那么天下民众就没有贫、疾。这就是贤人。

所谓圣人，其道德必须与天地合而为一，变化莫测，畅通无阻。对万事万物已经彻底参透，协合万物顺其自然。让大道拓展成自己的性情，睿智之光如日月，推行道化，有如神明。下民永远不清楚他的恩德有多伟大，即使见到一点也不能真正明白他是

圣人。这就是真正的圣人。

【评述】

本节根据孔子关于人有五等的理论进行了阐述，认为只有能够鉴别这五类人，才能算真正精通了治人之道。自己心中没有一个标准，就不能找到真正的贤才。脑子糊里糊涂的领导，又有哪个贤能之人愿意来扶持呢？人有所长，但长于何处，不清楚这些就无所谓善任。没有善任，贤能者也可能是想帮无助，愿扶无法，回报无门。

现在一些领导，一些企业家，认为只有给人才以高位，提供丰厚的物质回报，就可以让人尽心尽力为其效力，却不懂得尊重人格，不明白人才之长，不愿“屈尊”为人才服务，去创造一个让人才能够发挥所长的环境。这就不能任长而发挥长了。究其实质，还是不能从内心真正认识与尊重人才。

同时，如何认清貌似人才的庸才和小人，更是领导人要认真考察的方面，这些人往往半途而废，成事不足，败事有余，不能不引起领导的高度重视。

【故事】

事典　“戏”要大家唱

“圣人的谋略属于阴，所以称为神。而成功又属于阳，所以称为明。阴谋诡计，不是神鬼则难以测度。大家只知道他取胜，而不知道取胜的方法，所以叫做神。功成事就，彰显昭然，使天下人都看到他的功绩，都敬仰他的德行，所以叫做明。这就是以阴济阳，因阳至阴的方法。”这段话是鬼谷子说的，如果将它用之于实践，就更见它的神妙。蔡锷将军能安全地摆脱袁世凯的控

制乃至组织发动讨袁战争，也正是他深谙了此中的精髓。

1913年7月，孙中山发动“二次革命”，兴兵讨袁。革命党人电约蔡锷同时起事。但当时蔡锷还对袁世凯抱有幻想，不愿加入此举。此次讨袁失败后，一些革命党人纷纷向他投奔。蔡锷爱才心切，委用者大有人在，最终引起袁世凯的猜忌和不满。第二年，袁世凯写信给蔡锷，佯称调他到湖南任都督。催他赴京接受任命。蔡锷信以为真，带着家眷赴京。谁知，入京后，袁世凯不让他出外赴任，要他留京任职，企图以高官厚禄以及繁忙事务将这位威名远扬的将军困住。

1915年5月，卖国贼袁世凯接受了日本灭亡中国的“二十一条”，蔡锷非常生气，在参议院慷慨激昂地发表了一个多小时的演说，力主拒绝丧权辱国的“二十一条”，又制定秘密作战计划，上书袁世凯，希望袁世凯回心转意，以国家和民族的命运为重，采纳他的意见。

不料，这更激起了袁世凯对他的敌视态度。袁世凯派侦探严加监视，把他变相软禁起来。蔡锷将军对此忧心如焚，终日坐卧不安。最后，竟然想出了一条为世人叹为观止的脱身“妙计”。

北京城有一位孤高多才又有爱国之心的艺妓，名叫小凤仙。平日里她眼观六路，耳听八方，审时度势，察言观色，看出了蔡锷寻欢作乐的外表下掩饰和深藏着忧民之心。她决定助他一臂之力，帮他早日脱身以赴国难。她公开与蔡锷结为生死之交，引起满城风雨。一时间，蔡锷竟被人称为“风流将军”。接着，蔡锷又委托袁世凯的谋士梁士诒，以重金购买别墅，声称准备“金屋藏娇”。人们又见他挥金如土，购置大宗名人字画、古玩金石，往往汽车满载而归。

侦探及时将这些情况报告给袁世凯，认为蔡锷已胸无大志，正醉心于声色犬马之中。但老奸巨猾的袁世凯对他仍抱有戒备之心，于是指使爪牙拿着一份拥护帝制的“题名录”进行试探。蔡

锷知其用心，毫不犹豫地在“题名录”上写了“赞成”二字，并主动代表云南全省军界人士给袁世凯上“劝进书”。袁世凯见了这些，心里多少也有点甜蜜蜜、乐滋滋的味道。

正是在这些烟幕的掩护下，蔡锷每周带着小凤仙去天津，会见梁启超，同主张共和的反袁势力密商大计。他精心筹划着，袁世凯一旦称帝，云南便立即宣布独立。

由于他与京、津反袁势力联络频繁，与西南军政人士密电甚多，终于被袁世凯的鹰犬探出了蛛丝马迹。袁世凯立即秘密派人闯入蔡宅，翻箱倒柜，检查了所有信函电报。由于蔡锷对此早有准备，结果一无所获。但蔡锷却借此大做文章，愤然提出责问、抗议，逼得袁世凯不得不枪毙了几个肇事的爪牙以掩人耳目。

这时，蔡锷清楚地知道，京城再也不能逗留下去了。蔡母、蔡夫人及子女都在袁世凯的眼皮底下，这等于是人质。深夜，蔡锷与夫人进一步密商脱身大计。蔡夫人通情达理，深明大义，对蔡锷的“妙计”深表同情和支持。含泪答应“唱”一出“双簧”。

第二天，蔡府便按计闹翻了天，蔡夫人一反常态，大骂蔡锷“道德败坏”，“留恋妓院”，抛妻弃子，有辱门风，蔡锷“气愤”不过，挥拳便打。蔡夫人一气之下，竟把蔡锷重金购来的瓷器、古玩、镜屏等砸个粉碎。蔡锷友人和左邻右舍闻讯无不大惊失色，立即赶来相劝。此时，只见两人手脸血迹斑斑，器皿碎屑满地皆是。后经调解，蔡锷愿出赡养费数万，决定与夫人“离婚”。蔡母也表示了对儿子的行为“不满”，与蔡夫人及子女一起，当即收拾行李，嚎啕大哭，离开了京城回云南老家。结果，京城各报都争相报道了“风流将军”的离婚秘闻。袁世凯看了略略松了口气，说：“松坡家事尚不得了，哪还顾得上国事！”

这年 11 月 11 日，蔡锷化了装，乘坐一辆骡车，从西便门出城，直奔天津。12 月初，蔡锷又乘日本商船“山东丸”东渡。

之后，蔡锷从日本乘船经上海转台湾、香港，再从越南境内

进入云南。他历经千辛万苦终于抵达昆明，并立即组织发动讨袁战争。

消息传到京城，袁世凯竟恼怒得捶胸顿足，说："我一生骗人，不料今日被蔡锷所骗！"

2. 名实相符　尊以显位

【经文】

《钤经》[①]曰："德足以怀远[②]，信足以一异[③]，识足以鉴古，才足以冠世，此则人之英[④]也；法足以成教，行足以修义，仁足以得众，明足以照下，此则人之俊[⑤]也；身足以为仪表，智足以决嫌疑，操足以厉贪鄙，信足以怀殊俗，此则人之豪也；守节而无挠，处义而不怒，见嫌不苟免，见利不苟得，此则人之杰也。"

《家语》[⑥]曰："昔者明王必尽知天下良士之名，既知其名，又知其实，然后用天下之爵以尊之，则天下理也。"此之谓矣。

【注释】

①《钤经》：即《玉钤篇》，古时兵书名称。

②怀远：让远方的人慕名而来。

③一异：统一不同的类者。

④英：精英，英杰。

⑤俊：俊杰。

⑥《家语》：《孔子家语》。由魏人王肃撰，记载有关孔子的相关事迹。

【译文】

《铃经》上说："一个人如果他的德能让远处的人慕名而来，如果他的信誉足以统一不同人的认识，他的见识足以鉴借古人的经验，如果他的才能冠绝当世，这样的人便是人中英杰；如果一个人的学说能成为教育世人的体系，如果他的行为足以作为人们的行为规范，如果他的仁义足以降服众人，如果他的英明足以洞照群下，这样的人就是人中俊杰；如果一个人自身足以为人表率，如果他的才智足以解决疑难，如果他的操行足以鞭贪厉鄙，如果他的诚信足以团结异俗之人，这样的人便是人中豪杰；如果一个人能恪守节操，并且不屈服险恶，如果他遭到人们的非议而不愤怒，见到利益而不去获取，这样的人便是人中杰出人物。"

所以，《孔子家语》上说："从前英明的君主一定尽知天下良士的名气。不但知遭其名声的好坏，就是其实际才能也了如指掌。所以，可以授予其相应职位，让他们享受高官厚禄的待遇，这样，天下就好治理了。"孔子说的就是这个道理。

【评述】

古人云："梅须让雪三分白，雪却输梅一段香。"此语是说，世间事物，各有其美丑，各有其长短，是绝不雷同的。就人才而言也是如此，有人长于德行，有人长于才智，有人长于果敢。这就要求识人者不能用同一个尺度来衡量，同一个标准来要求人才。否则，也就不能发现人才。所谓"全无足赤，人无完人"，十全十美者恐怕只有古代传说中的圣贤而已。所以对人才不能过于苛求，不能求全责备，而应避其所短，用其所长，有德者用其德，有才者用其才，因才设位，量才使用，惟其如此，才能包揽天下英才。

尤其是当今社会，学科分类愈细愈密，人才更是不拘一格，各有千秋。这就更要求领导者练就一双识人慧眼，善于从自己身边发掘人才，选拔人才。

【故事】

事典一　求贤若渴　唯才是举

“求贤若渴，唯才是举”之计，乃是胸怀大志者的宏大计谋，像封德彝这样深怕能人抢了自己位子的人，是不可能设想和采用这一计谋的。光照万代的“贞观之治”除了“重农养民”而外，最重要的内容便是“任贤致治”，“求贤若渴，唯才是举”。王船山曾说：“唐多能臣，前有汉，后有宋，皆不逮。”贞观时期，唐太宗广开才路，不管是庶族还是士族，不管是官员还是平民，不管是新交还是故旧，不管是汉人还是夷族，只要有才，唐太宗都力求把他们笼络到自己身边。贞观年间，可谓是人才济济的年代。贞观之治应该说是众多的能臣共同开创的。当然，我们也可以说，贞观之治是唐太宗“求贤若渴，唯才是举”的结果。

成大事者必以人才为第一要事。治国安邦如此，商业竞争也是这样。没有人才意识，不用“求贤若渴，唯才是举”之计，再强盛的公司也早晚要垮台。福特公司为了得到一个人才竟将那人才所在的企业整个买下；盛田照夫毅然把家人排除在外，而起用偶然相识的“外人”大贺为新任总裁，松下幸绝不允许家人当总经理；新加坡等公司曾用10万巨款的月薪来聘经理；艾科卡靠从“福特”公司挖来人才而立于不败之地……商业巨擘们种种大手笔的举措，无不源自“求贤若渴，唯才是举”的宏大计谋。下面是日本商界对大学生争夺战的“实史”，从中我们更可以看出“求贤若渴，唯才是举”之计的普遍适用价值。

日本高级人才十分短缺，可供每位应届毕业生选择的白领职

位平均有2.7个之多。因此，每年一到大学生毕业前夕，日本各公司间便展开激烈的“大学生争夺战”。

争夺战中的传统战术是向各大学邮寄介绍本公司情况的宣传品。这种宣传品往往不写收件人姓名和地址，由邮递员随便塞入大学生的信箱。这类宣传品的数量大得惊人，据统计，日本在校生有200万左右，在短短的几个月中，几乎每人都可收到塞满三四个大纸箱的宣传品。

后来，有的公司改进了“战术”，在寄给大学生的邮件内，放入价值500日元的电话卡，收件人可凭此卡免费打电话。也有的公司将宣传品制成精致的挂历、台历，这样，学生们便会高高兴兴地把它们高高挂起，或恭放桌上，每天看上几眼，从而使公司的知名度无形中得到提高，增加公司对大学生的吸引力。

日本铁路（东部）公司向大学生赠送精致的录像片，内容是本公司身穿制服的年轻高级官员，乘坐飞机、列车到西班牙、英国的旅游胜地度假的令人神往情景。1992年以来，公司有选择地向10万名大学生赠送了这种录像带，花费竟达到5亿日元。

还有些公司更别出心裁，常常派出刚刚参加工作一二年的雇员返回母校，与在校的学生拉关系、套近乎，广交朋友，散发公司的宣传材料，广为宣传公司的好处，极力赢取大学生们的好感。

“战斗”愈演愈烈，“战术”花样繁多，惟有“求贤若渴，唯才是举”的宗旨始终没有也不会改变。

事典二　慧眼独具识英才

曾国藩镇压洪杨之后，奏请朝廷在金陵恢复了江南乡试，以孔孟诗书取士选贤，又亲自为这科举人写榜题名。他觉得这件事情的意义，比收复金陵城的意义更大。他由此而意识到应该以主要的精力履行总督的职责了，过去一再幻想做夔、皋、周公的事

业，现在虽不能大行全国，总可以在两江施展吧！

两江素来在全国占有极为重要的位置，把两江治理好了，便为全国树立了一个样板，也培育了一批好官种子，待捻军平息、太平军残余清除后，全国便都可以仿照两江的样子整饬。如此，国家岂不中兴了？自己岂不就是当今的羲、皋、周公？曾国藩觉得仿佛年轻了十岁，全身重新奔流着建功立业的热血。他猛地记起昨夜主考官刘昆递给他的那封信，连忙找出，拆开读起来。

打头一行低几格写着："江苏无锡籍士子薛福成"。曾国藩回忆昨夜写的榜上举人的名字，无论正榜副榜都没有"薛福成"二个字。"是个落选的士子。"他心里想。第二行写着："恭呈太老夫子元侯中堂节下两江治理八条"。正思考着治理一个新两江出来，便有人自献方略，曾国藩心中欢喜，仔细地看了下去。

薛福成在简单的几句歌颂曾国藩平定太平军收复两江的话之后，随即提出了养人才、广垦田、兴屯政、治捻寇、清吏治、厚民生、筹海防、挽时变八项建议。每项建议中又都有具体实行措施，并非书生泛泛空谈，而其中兴屯政、筹海防呈词，条理精密，文词通畅，洋洋洒洒达万余言，结尾几句尤使曾国藩击掌叫好：

> 窃惟天下之将治，必有大人者出而经纬之。十八年来，节下廓清东南、安静寰宇之勋，磊磊轩天地，海内抵掌高谈之士，岂能诵说万一？晚生以为，节下戡乱之业，实已过唐之汾阳王、明之新建伯，而今日治理两江之初，更已见三代贤臣之伟略。节下所处之势，天子依之，海内信之，建一议，行一政，举世将视为转移，不独两江父老，普天之下，莫不以伊、傅、周、召以期节下，而节下亦必孚天下之望。大清中兴，其翘首可待之事也。

“这样的人才，居然没有中试，可惜!”他决定见见这位薛福成。

下午，薛福成来了。曾国藩起初以为必是一位老成持重的宿儒，谁知竟是一个翩翩美少年！他叫薛福成不必拘礼，随便坐下，然后用惯于相人的目光将这个后生仔细打量了一番。但见此人额高而宽，眉宇疏朗，两个黑白分明的眼睛里射出英气逼人的光芒。“令器美才!”曾国藩在心里称赞。

“足下在号房里写的条陈，老夫已看过了。今科乡试，士子如云，大家都抓紧这几天难得的机会，按题做好时艺策论，力求精益求精，锦上添花，以便求个功名富贵。足下放开正事不去用心，费如许心思写此条陈，不觉得得不偿失吗?”曾国藩靠在椅背上，以手梳理花白长须，面带微笑地问薛福成。

“回大人话，晚生一向不乐举业，此番应考，亦不过慰老母之心罢了。晚生想这读书识字，其目的在于求取治国治民的大学问，故所乐于思考的在民生国计。这篇条陈，晚生思之甚久，故宁可放弃正题策论不做，也要写好这篇两江父老为晚生所出的论题。”

曾国藩虽是从科举正途出身的大官僚，却早在30岁时，便对科举考试有些看法，一进北京人翰苑，从一批有真才实学的朋友身上，很快发现了自己学问上的浅陋。他毅然从八股中走出来，立志从事于先辈大家之文，留心实学。他一惯认为，考试能够选拔出人才，但中试的不一定都是人才，落选的也不都是庸才，这中间或有天国在起作用。

“小小年纪就能有如此闳通的见识，确实难得。”曾国藩心里夸奖，嘴上却说，“民生国计要考虑，八股文也要做啊，莫负圣上明经取士为国求贤的苦心。”

“晚生听从大人的教导，这次回去后刻苦攻读，争取下科中

试。”薛福成态度诚恳地回答。

“这就对了。”曾国藩又凝视一眼薛福成，问：“足下所献治理两江八条，有的放矢，切中时弊，足见足下平素留心民瘼，长于思考。读圣贤书的目的，内则修身于一己，外则造福于天下。足下以一生员身份，能将两江整治纳于自己的功课之中，看来圣贤书已初步读懂。今两江初平，疮痍满目，老夫正思整饬。亟欲听取各方意见。邀请足下来，还想当面听听足下对屯政、海防两策的详论，足下不妨把胸中所想的都说出来。”

一个功德震世的长者，对晚辈的建议这等奖掖，已使初出茅庐的薛福成十分感动，何况态度如此谦和，语气如此恳切，更使薛福成大出意外。他略微思考一下，说：“晚生才疏学浅，在老大人面前一如蒙童牧牛，故也不怕出丑。差错之处，请老大人多加指教。”

“你说吧！”曾国藩的眼睛里流出和蔼温暖的光芒。

“屯政始于汉代，有军屯、民屯。汉武帝在西域屯田，宣帝时赵充国在边郡屯田，都使用驻军，此为军屯。建安元年，曹操在许下屯田，得谷百万斛，后推广到各州郡，由典农官募民耕种，此为民屯。曹操的民屯不仅使曹魏强盛，也为日后晋统一全国奠定了雄厚的基础。这是因为实行民屯，一则使大批荒田得以开垦，二则又便于推广先进的耕作技术，获得高产。一直到唐宋，民屯仍存在。明末屯政废弛。我朝除有漕运地方的屯田仍隶卫所外，其余卫所的屯田改隶州县，名为民屯，其实屯田已变民田。长毛扰乱江南达十余年之久，其苏皖赣一带所受蹂躏最多，人口大批逃散死亡，目前这几省荒田极多，无人耕种，有的甚至几十里内外不见人烟，这就为今日实行屯政准备了条件。如果老大人采用当年邓艾在淮上屯田的做法，由官府出面组织百姓耕种，发牛发种，推广屯田法，晚生以为，苏皖赣的荒田，不出几年，就能五谷丰登，为两江储备吃不完的粮食。眼下有一批散员

亟须安定，他们就是一部分裁撤的湘军。”

薛福成说到这里停下来，看了一眼曾国藩。曾国藩灼热的目光也正盯着他。他赶紧说下去：“老大人，晚生听说，被裁撤的湘军中，有些人至今仍留在长江两岸，并未回湖南。原因是这些人在湖南原籍本无根基，且久在军中，不惯家居。有识之士认为，倘若不将滞留大江两岸的撤勇妥善处置，这些人贪财嗜杀，必生祸患。有人说哥老会正在联络他们，实在可怕得很。”

曾国藩梳理胡须的手轻轻抖了一下。约有两三万湘军裁撤人员滞留沿途各省，没有回到湖南原籍，此事曾国藩的确觉得是个隐患。一旦出乱子，不但危害国家，自己作为湘军统帅，也难逃咎责，且听薛福成的处置意见吧。

“晚生建议老大人速派湘军中有威望的将军，到皖赣等省召集滞留官勇，依过去的哨队重新组织起来，带到荒田较多之地实行屯政，并给他们以最优惠的待遇。往日的袍泽依旧在一起，使他们有不散伙之感，有田可耕，有事可做，又使他们不生邪恶之念，而大人得军饷之利，两江有富庶之望。”

“这是个好办法！”曾国藩点点头，轻轻地说，“既消患于无形，又获利于实在。关于海防，足下有什么好设想吗？”

受到鼓励的薛福成情绪高涨起来：“晚生以为，我大清日后真正的敌手乃海外夷人。夷人凭着坚船利炮藐视天朝，倘若我们不加强海备，挫败夷人凶焰，不是晚生危言耸听，我大清总有一天会亡国灭种！”

曾国藩脸上的肌肉抽搐着，记起了胡林翼在安庆江边留下的遗言。心想，中国的官员和士人都有胡林翼、薛福成这样的明识，这样的忧患感的话，大清就决不会亡国灭种。

“老大人，我们也要造铁船，制利炮，非如此，则不能守御海疆，则不能保国保种！”薛福成几乎用呼喊的口气说出这几句话，这一腔赤子热血使曾国藩颇受感染。“晚生以为，老大人前

几年在安庆创办的军械所，可以将它迁移到上海去，并且把它十倍百倍扩大。上海地处海隅，便于铁船试航；民智开发，人才亦易求。这件事办好了，影响至为巨大，说不定我大清自强将肇基于此。”

薛福成这个建议正合曾国藩的心意。半个月前，他收到容闳从美国来的信，说机器已全部买好，即将雇船运回。容闳也建议就在上海建厂，各方面都方便些。曾国藩筹建安庆军械所时就想到要在上海建厂，现在条件已具备，当然同意。薛福成也提出这个建议，可见此子有眼力。

“足下这个建议与老夫所想正合。”曾国藩慈祥地望着薛福成，问，“关于整顿江南，足下还有别的什么想法吗?”

薛福成想了一下说：“晚生认为，江南政务的整顿，首在盐政的整顿，盐政乃江南第一政务，且弊病最多，朝野都亟盼整治。晚生有志探求，但目前情况还不甚明了，亦拿不出什么好的主意，故不敢妄陈。”

“哦!”曾国藩的两只眼睛低垂下来，梳理胡须的左手也不自觉地止住，他陷入了回忆之中。

“有一个人，不知足下认识不认识?”曾国藩和气地问薛福成。

“不知大人问的是谁?”

“薛湘薛晓帆先生，足下可曾听说过?”曾国藩盯着薛福成的眼睛。

“他是晚生的父亲。”薛福成浅浅地笑了一下。

“你真的是晓帆先生的公子？我就猜着了?”曾国藩高兴起来，“令尊大人还好吗?”

“家父已在去年病故。”薛福成轻声回答。

“哦!”曾国藩长叹一声，露出无限惋惜的神情来。薛福成见了，心里很感动。

过了一会儿，曾国藩抬眼看着薛福成，“我问你，你既然知道我是你父亲的朋友，为什么不直接来见我，而要在号房里写这样的条陈呢?”

“老大人，我这次是应试而来，无论试前试后拜谒，都有过通关节之嫌。晚生不想利用这层关系引起老大人的重视，要凭自己的真才实学来获得信任。”

“有志气!”曾国藩脱口称赞，“你母亲身体还好吗？你有几兄弟!”

“家母身体还硬朗。兄弟六人，大哥福辰近年在京行医，其余都在无锡家中，最小的六弟也有 12 岁了。”

“好!”曾国藩轻轻点头，“我想留你在幕府做点事，你愿意吗?”

能参与号称人才渊薮的两江总督幕府，在当时有胜过中进士入翰苑的荣耀，薛福成还有不乐意的吗？他立即答道：“谢大人栽培!”

量才第四

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，这些活生生的教训足以引起我们对用人的重视。

1. 才有参差　各得其所

【经文】

夫人才能参差，大小不同，犹升不可以盛斛[①]，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？

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[②]。"故三公之事常在于道。

不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿[③]。故九卿之事常在于德。通于人事，行犹举绳[④]，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。

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。”

太公⑤曰：“多言多语，恶口恶舌，终日言恶，寝卧不绝，为众所憎，为人所疾。此可使要遮闾巷，察奸伺祸⑥。权数好事，夜卧早起，虽剧不悔，此妻于之将也；先语察事，劝而与食，实长希言，财物平均，此十人之将⑦也；忉忉截截⑧，垂意肃肃，不用谏言，数行刑戮，刑必见血，不避亲戚，此百人之将也；讼辩好胜，嫉贼侵凌⑨，斥人以刑，欲整一众，此千人之将也；外貌怍怍⑩，言语时出，知人饥饱，习人剧易，此万人之将也；战战栗栗，日慎一日，近贤进谋，使人知节，言语不慢，忠心诚毕，此十万人之将也；温良实长，用心无两，见贤进之，行法不枉，此百万人之将也；勋勋纷纷，邻国皆闻，出人豪居，百姓所亲，诚信缓大，明于领世⑪，能效成事，又能救败，上知天文，下知地理，四海之内，皆如妻子，此英雄之率，乃天下之主也。”

【注释】

①斛：古时一种量器名。一斛为十斗，一斗为十升。

②三公：古时中央政府最高的三种官衔的合称。

③九卿：泛指古代政府高级官员。相当于现在各部委的部长。

④行犹举绳：作风正派。

⑤太公：又称姜太公，曾辅佐周武王灭商，立下汗马功劳，后被封于齐，为齐国始祖。战国时有人以太公的名义著兵书《六韬》。

⑥察奸伺祸：盘查坏人，发现灾祸。

⑦十人之将：只可以做十个人的将领，意思即能力不大。

⑧忉忉截截：意为忧心忡忡的样子。

⑨嫉贼侵凌：嫉恶如仇，见到坏人坏事就想用刑罚来惩治。

⑩作怍：谦虚，谨慎。

⑪明于领世：善于统领世人。

【译文】

人的才能大小是有差别的，就像用升无法盛下斗中的东西一样，满则外溢出来，溢出来的便丢掉了。用人也是这个道理，如果用了没有才能的人，又怎么会不出现差错呢？所以伊尹说："如果心智能与天道相通，并不断顺应宇宙间的变化规律，知晓万物的发展情况，言论足以用来调和阴阳，准确核准四时，掌握风调雨顺的规律等。这样的人可推荐其做三公，所以三公的职责是善于研究社会和自然的运转规律。

能够不违背四季变化规律，通晓地利，能化不通畅为通畅，化不顺利为顺利，能够这样做的人可推荐做九卿，所以九卿的职责常常与文明道德有关；精通人情事故，品行端正，了解关卡规矩，保证国库充实，这样的人可以推举他做大夫。所以，大夫的职责常与仁爱之心有关。

为人忠诚正直，敢直言进谏，没有奸诈之心，大公无私，讲话符合法度，这样的人可举荐为列士。所以，列士的职责常与仁义有关。所以，当道、德、仁、义确立之后，天下便可以得到治理了。

姜太公说："平时多言多语，满嘴恶言，整天如此，即使躺下还不能停止，这种人会被众人所憎恨，被人们所嫉恨。可以安排这种人去管理街区，察奸举祸。爱管闲事，晚睡早起，任劳任怨，这种人只能当家中妻子和女儿的头儿；不事先了解事情就告诉别人检察之事，凡事爱指指划划，平时不爱说话，有饭和大家共享，有钱大家花，这种人适合做十个人的头儿；对比自己高的人善言善语，敬有礼，对下好用刑罚，不听劝谏，刑必见血，六

亲不认，这种人可以做百人之将；和别人争辩起来，总想压倒别人，嫉恶如仇，总想用刑罚来惩治坏人坏事，总想使众人团结起来，这种人可以统率一千人；神情谨慎，偶尔说一句话，知道人民的饥饱。熟悉下属艰难，这样的人可做万人之将；战战栗栗，日胜一日，亲近贤人，又善于献计献策，使人们知道什么是气节，说话不傲慢，忠心耿耿，这种人可做十万人之将；为人温柔敦厚，做事有长者风范，一心一意，见到贤才便举荐，依法办事，这种人可做百万人的将领；功名显赫，名扬四海，出入豪门大户，百姓愿意亲近他，诚实守信，心胸宽阔，善于治理天下，能成功有效地完成大事，还善于反败为胜，上知天文，下知地理，对天下的臣民如同他的妻儿老小一样对待，这种人是英雄的表率，天下的主人。”

【评述】

本节主要讲述了各种人才自身的一些特点，及如何量才使用，文中用大量的材料进行了阐述，令人回味无穷。

在现实中，人的才能表现的方式和领域千差万别，用人就要真正做到避其短，用其长。因能授官，量材任人，不能把官职作为一种交易的砝码，而应作为有相应才能的人发挥才干，成就事业的地方，因此，选才不仅要注重德，更要看重其才能，并委以其相应职务。单纯的论德定位，让无能之辈任其职，必然会造成工作失误，事业荒废。作为领导，必须清楚：各级、各部门的作用、职责，以及什么样的人适合什么样的职位，切不可一概而论。

【故事】

事典一　贤相范质

后周显德年间，因太祖任殿前点检，功业日隆而谦下愈甚，所以主要将领都归心于太祖，即使宰相王溥也暗中致以诚意，结交太祖。现今的淮南都园，就是王溥献给太祖的。众官中只有范质忠于周室，始终没有归附。后来世宗驾崩、北部边境急奏契丹入侵。太祖率兵拒敌，行至陈桥，发生兵变。众军入城，韩通率亲兵迎战于宫阙之下，兵败身死。太祖登上正阳门，看见城中诸军都紧随自己，没有逃避回归的，便脱下铠甲，来到政事堂。当时早朝未退而听说兵变，范质下殿拉着王溥的手说："仓猝间遣将不当，我们有罪呀！"手指甲扎入王溥手，几乎出血，王溥一言不发。既而范质入见太祖，范质说："先帝对待你如亲人，现今尸身未冷，您怎么会这样做？"太祖性情仁厚，此刻也泪流满面。范质情知此事已不可止，便说："事已至此，不要做事太仓猝草率。自古帝王有禅让之礼，今可实行。"于是具体陈述了禅让的礼仪，并且说："您既然以礼接受禅让，那么侍奉太后当如亲母，眷养少主当如亲子，不要辜负先帝的旧恩。"太祖挥泪许诺，然后率百官完成受禅大礼。太祖因此深深敬重范质，仍然任用范质为相多年。直到范质去世，太后、少主都平安无恙。所以太祖、太宗每每谈到贤相，都以范质为首。

2. 有道之君　善用贤德

【经文】

《经》[①]曰："智如源泉，行可以为表仪[②]者，人师也；智可以砥砺[③]，行可以为辅警者，人友也；据法守职而不敢为非者，人吏也；当前快意，一呼再诺者，人隶[④]也。故上主以师为佐，中主以友为佐，下主以吏为佐，危亡之主以隶为佐。"欲观其亡，必由其下。

故同明者相见，同听者相闻；同志者相从，非贤者莫能用贤。故辅佐左右所欲任使者，存亡之机，得失之要。

孙武[⑤]曰："主孰有道？将孰有能？吾以此知胜之谓矣。"

【注释】

①《经》：指可以作为典籍的书。

②表仪：表率。

③砥砺：文中指与人切磋砥砺。

④人隶：人的附属物。

⑤孙武：字长卿，春秋末期军事家，兵家的创始人。专著有《孙子兵法》。

【译文】

《玉钤经》上说："智慧像涌出的源泉，行为可以作为他人的

表率，这样的人可以做人的导师；智慧可以与人切磋砥砺，行为可以辅佐和警戒他人，这种人可做别人的良友；遵纪守法，安分守己，不敢做一点儿非法的事，这样的人可以做官吏；能让主人高兴快活，主人一呼，就连忙答应的人，只能做奴隶。所以最好的君主选择导师来辅佐自己，要观察一个国家的兴亡，只要看一下君主都用些什么人就明白了。

本来，明眼人与明眼人，才能互相看得清楚，耳聪者与耳聪者才会互相知音；志同道合的人才能相互伴随，不是贤德之人便不能任用贤能。所以，任用怎样的人来辅佐自己，确实是国家存亡的关键，得失的根本。

孙武曾说："哪个国家的君主有道义，哪个国家的将帅有才能，我凭这一点就明白打胜仗的一方是谁了。"

【评述】

本节通过引用《玉钤经》上的话，说明有道义的君主方能任用贤德之人，只有亡国之君才会用奴隶来辅佐自己。也就是说，君主、将帅、主管是什么样的人，他们便会任用什么样的人，于是，这也就决定了他的成败。正如孙武所说："主孰有道？将孰有能？吾以此知胜之谓也。"

是否能任用贤能，首先取决于领导者自身的素质，尤其是等级森严的封建社会，没有民主，也不存在公平竞争，人才是否能发挥作用完全取决于单向的用人者的素质。"人以类聚，物以群分。正是古时用人机制的真实写照。

【故事】

事典一　宰相择婿

王沂公初就殿试时，已经很有盛名了。当时李文靖公沆为宰相，正在选择女婿，他对夫人说："我选好女婿了。"便举出王沂公的名字，说："此人这次若考不上，以后也一定会成为朝廷的重要辅臣。"这时，吕文穆公家也想选王沂公为婿。王沂公听了李文靖公的话，说："李公知我心怀。"答应了李氏，结果张榜唱名时，王沂公果然得了第一名。

晏元献公曾托付范文正为女儿选择女婿。过了一段时间，文正公说有二人可以应选，一人叫富高，一人叫张为善。元献公说："二人之中谁更好些？"文正公说："富君的器量前程更远大。"于是，招富高为婿，即富公，当时还未改名。因宰相而得宰相，士大夫们传为美谈。

事典二　王景琦之升迁

《聆风簃杂缀》中说，清穆宗即位时，正当壮年，好隐瞒身份便装出游；出游时，跟随的只有一二个内臣，如果没有能说善辩、敏捷、亲近的人伴随，便不能捷游览的兴趣得到满足。

京城著名的饭庄，叫宣德楼。一天，太史王景琦偕同某一个部的郎官，在楼中小酌。王景琦擅长唱二簧，郎官擅长唱昆曲，两人便用红色檀板打节拍，各自唱起自己擅长的曲调。一曲唱完，隔座有一位客人高兴地走到桌前，询问太史、郎官的姓名和官职品位，且说："演奏的曲调好，何不为我再奏一曲？"看那个人，气度不凡，高尚显贵，听他说话，准是个有名望而居显位的人。太史王景琦不觉心中有些奇异，便依他的要求又唱一曲。没等唱完，突然有两个年轻人身着华丽的服装站在帘外向里探望，

他们看见这位客人就严肃地拱手站立。不一会儿，楼外车马喧闹，传呼恭亲王到，只见有数十名马步随从，护卫一辆朱轮车停在楼下。恭亲王从容不迫地从车中走下来，进到楼里与那位客人耳语，过了一会儿，那位客人才微微点头，很不高兴地跟他走了。那位客人登上车，恭亲王为他跨辕，大街上车水马龙，顷刻之间他们已经走得很远。太史与郎官都胆战心惊，知道遇上了皇上。

过了不多久，皇帝谕旨颁下，二人都不按寻常的次第破格晋升职位。那位郎官把不是靠能力按正规途径晋升当做耻辱，所以推辞不受；太史却数次升迁，直至侍郎、宏德殿行走。他使用各种手段投其所好迷惑皇上，皇上竟然因此患了难治的疾病，不能起床。说是出痘，实际上是医官为掩蔽真相而编造的假话。

等到皇帝死后，有人撰写挽联讥讽王景琦的作为说："宏德殿，宣德楼，德业无骫，日喜词人工词曲；进春方，献春策，春光有限，可怜天子出天花。"王景琦的罪恶后来被陈六舟检举，被革除了官职，永远不得再录用为官。

事典三　恪守高尚节操

刘光第，字裴村，四川富顺县人。他性格正直稳重，纯朴忠厚，不随便说笑。且志向节操高尚，学问渊博，能文能诗，擅长书法。诗歌成就能与韩愈、杜甫比高低，书法是学唐鲁郡公颜真卿，气势森严逼人，风骨挺拔，很像他的为人。

刘光第二十几岁就中了进士，被任用为刑部主事，办事精明严肃。光绪二十年，因为父母病逝而离职回家守丧，这期间他在乡里教书，提倡真实有用的学问，因而蜀（四川）人受到教化。后来他入京都任职。职事之余，闭门读书，不与当时所谓的名士交往，所以很少有人了解他。

等到康有为先生开创保国会，刘光第很快参加了保国会，成

为会员。7月，因为陈宝箴举荐，朝廷接见他，并晋升他为四品官阶，充任军机处章京，参预办理革新政治。开始，刘光第与谭嗣同从没有见过面，到军机处后他们既是同官，又是同在二班，两人见后志同道合。谭嗣同认为在京都见到的气节高尚、品行忠厚的官员，很少有能与刘光第相比的。按以前的惯例，凡是刚到军机处的人，宫内侍从照例要索取赏钱，刘光第坚持正义不给赏钱。礼亲王是军机处的首脑，生日祝寿，同僚都去参拜祝寿，刘光第不去。军机大臣裕禄被提拔为礼部尚书，同僚都去贺喜，刘光第不去。他说国家形势艰难，我们朝中授给爵位官职，当为国家勤奋作事，怎么能有闲暇为居高位、有权势的人奔走献媚呢？他的气节就是这样严肃。

7月26日，有湖南守旧分子曾谦上书，请求朝廷杀康有为先生及其余党，用苛刻的文词罗织罪名，称康有为等为叛逆。光绪皇帝怕西太后看见，将有不可预料的怒气，就把奏折交给裕禄，命他转交给谭嗣同按条驳斥。谭嗣同驳斥说："臣谭嗣同凭着自口之家担保康有为、梁启超的忠诚。如果曾谦的话属实，臣谭嗣同请先获罪。"刘光第与谭嗣同同在二班值日，便一并署名说："臣刘光第请求先获罪。"谭嗣同因此很尊敬刘光第，并为他的举动惊奇。刘光第说："即使没有皇上的命令，也应当拯救有志之士，何况有皇上之命呢？我不让你一个人做君子。"于是，谭嗣同很佩服他。

西太后发动的宫廷政变既已发生，参预光绪皇帝新政的杨锐、林旭、刘光第、谭嗣同四位军机章京同被逮捕入狱，没有经过审讯。按清朝的旧制，提审犯人从东门出的，就是饶恕罪行，从西门出的，就是死刑。13日，宫廷使者提出刘光第等六人从西门出去，与他同行的人不知生死。刘光第长时间在刑部供职，熟悉以前处理犯人的规定，于是叹息说："我们死了，正气就没有了。"听到的人无不落泪。刘光第就义之后，他的儿子赶到刑

场，爬在尸体上哭了一天一夜就死了。刘光第家中贫穷，但他坚守困苦严格勉励自己。他的诗文遗稿很多，在他死后这些诗稿不知下落。

知人第五

任人重在识人，识人是任人的最基本的前提条件。但是，现实中“知人知面不知心”者比比皆是，足以说明知人之难，怎样才能做到既知其人，又知其心呢？本章将给出一些丰富的经验，不可不细细琢磨。

1. 人未易知　知人未易

【经文】

臣闻主将之法，务览英雄之心。然人未易知，知人未易。汉光武[①]聪听之主也，谬于庞萌[②]；曹孟德[③]知人之哲也，弊于张邈。何则？夫物类者，世之所惑乱也。故曰：狙[④]者类智而非智也，愚者类君子而非君子也，戇[⑤]者类勇而非勇也。亡国之主似智；亡国之臣似忠；幽莠之幼似禾；骊牛之黄似虎；白骨疑象；碔砆[⑥]类玉。此皆似是而非也。

孔子曰：“凡人心险于山川，难知于天。天犹有春秋冬夏旦暮之期，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，有缓而钎。”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⑦而反易人者。无使不至，无使不遂，天下所贱，圣人所贵，凡人莫知，惟有大明，乃见其际。”此士之外貌不与中情⑧相应者也。

【注释】

①汉光武：即光武帝刘秀，东汉王朝的建立者。

②庞萌：光武帝宠臣之一，曾言可以托六尺之孤，后反叛刘秀。

③曹孟德：即曹操。

④狙：狡诈，阴险。

⑤戆：憨厚。

⑥碔砆：看上去像玉的美石。

⑦梦梦：糊涂状态。

⑧中情：内心。

【译文】

我听说驾驭将帅的原则就是要懂得手下英雄们的想法，明白他们的内心活动。然而，人不容易了解，了解人也不容易。汉光武帝刘秀是一个善于倾听手下不同意见的明君，但他也犯了轻信庞萌的错误；曹操是个知人善任的高手，还是被张邈给骗了。这是为什么呢？事物之间表面现象相似，但本质不同，很难分辨而使人迷惑。所以说，狡诈者看上去很聪明，但并非如此；愚蠢者看上去像个正人君子，其实不然；鲁莽者好像是很勇敢，但并不勇敢。历史上的亡国之君像是在忠于国事；亡国奸臣似乎在忠心

耿耿；混杂在禾苗里的莠草好像庄稼；黑牛长上黄色的花纹很像是老虎；白骨猛地一看像是象牙；色彩像玉的石头很容易与玉石混淆。这些都是似是而非的以假乱真的例子。

孔子说："人心比山川还要险恶，知人比知天更难。天还有春、夏、秋、冬以及早、晚规律可循，可人表面上看去憨厚，但内心却深不可测。有的人表面老实，而内心却自高自大；有的人貌似长者，其实是小人；有的人表面很圆滑，内心却很刚直；有的人看似坚强，性子却很散漫，有的人看上去泰然自若，可他的内心却焦躁不安。"姜太公说过："士人有看似端正，但其行为不正派的；有外表温和善良，心中却在诅咒你，对你蔑视的；有貌似专心致志其实心不在焉的；有表面上看似忙得不可开交，其实无所作为的；有看上去果敢明断，但实际上犹豫不决的；有貌似稀里糊涂，但是忠诚老实的；有看上去拖拖拉拉，但是办事却很有实效的；有貌似狠毒但内心怯懦的；有自己糊里糊涂，而瞧不起别人的。有些人无所不精，无所不能，却被世人看不起，惟有圣人非常器重他。平常人不能了解他，惟有像日月一样的圣人，才会看清其真面目。"所有这些都是外貌与内心不一致的现象。

【评述】

"人心险于山川，难知于天"是孔夫子发自内心的感叹。由此可见，要想真正认识一个人确实不是件容易的事。但是，历史上许多贤明的君主都认识到了这一问题，所以在实际识人、用人过程中十分谨慎，并达到了好的效果。其中秦穆公重用百里奚，刘邦赏识郦生才略，唐武宗高明的取才原则等一直为后人所称道。因为他们都知人善任，不被奸人所利用。

今天，信息变化万千，人才流动、人才竞争日趋激烈。如果一个领导不谨慎使用人才，最终只会自找苦吃。尤其在一个"疾风知劲草，国难识忠臣"的岁月，看清人才，用好人才更是一个

令人深思的问题。故白居易说："试玉要等三日满，辨才须待七月期。"

【故事】

事典一　秦穆公慧眼识才

晋献公消灭虞、虢两国后，俘虏了虞君及其大夫百里奚。晋与秦联姻，以百里奚作为秦穆公夫人的陪嫁臣送入秦国。之后，百里奚逃到楚国宛县，被楚国人抓住做奴隶，穆公知道百里奚是个贤人，想用重金去赎，又怕楚国知其身价不给，便降低其身价按照奴隶价格去赎，于是派人到楚国说："吾媵臣（陪嫁臣）百里奚在焉，请以五羖羊（公羊）皮赎之。"楚人便将他囚而送回。这时，百里奚已经是70岁的老人。穆公使人打开枷锁，以礼待之，并虚心向他请教。二人谈了三天，穆公很高兴，敬佩其才，任之国政，号称"五羖大夫"。百里奚谦让说："臣不及臣友蹇叔，蹇叔贤而世不知。臣尝游困于齐而乞食铚人，蹇叔收臣。臣困而欲事齐君无知，蹇叔止臣，臣得脱齐难，遂之周。周王子颓好牛，臣以养牛干之。及颓欲用臣，蹇叔止臣，臣去，得不诛。事虞君，蹇叔止臣。臣知虞君不用臣，臣诚私利禄爵，且留。再用其言，得脱；一不用，及虞君难，以知其贤。"于是，穆公派使人以重金聘请蹇叔，任为上大夫。

百里奚是虞国大夫，而虞君用而不听他言，致虞国灭亡，这是因虞君不知百里奚，故不相信他，不用其策。晋国俘虏百里奚，却用他为陪嫁臣，说明也不知百里奚。而楚人用百里奚为奴隶，是把百里奚视为最贱之人了。只有秦穆公慧眼识人，能知百里奚，一到则委之国政。

事典二　酈生善于知主

秦末，陈胜、吴广起义，天下响应，各国将领为略地经过高阳的有数十人之多，酈生与之接触，觉得他们眼光短小，只顾眼前利益而没有远志；讲究繁琐礼节，自以为高人一等，跟他们谈深谋奇策也听不入耳。因此，酈生深自藏匿。他听人说沛公刘邦，平易近人，能采纳计谋。他认为刘邦正是他愿意追随的人，只恨无人代他介绍。沛公刘邦略地到陈留，其麾下有与酈生同乡的一个骑士归来，酈生便拜托他转告沛公："陈留中有酈生，年六十余，长八尺，人皆谓之狂生，生自谓我非狂生。"骑士说："沛公不好儒，诸客冠儒冠来者，沛公辄解其冠，溲溺（拉尿）其中，与人言，常大骂。未可以儒生说也。"这位骑士归去，把酈生托他说的话转告给刘邦。

刘邦到高阳驿站所，派人召酈生，酈生入见，这时，刘邦正坐在床上让两个美女代他洗脚，酈生仅作揖，而不跪拜，立说："足下欲助秦攻诸侯乎？且欲率诸侯破秦也？"刘邦发火骂道："竖儒！夫天下同苦秦久矣，故诸侯相率而攻秦，何谓助秦攻诸侯乎？"酈生说："必聚徒合义兵诛无道秦，不宜再见长者。"刘邦立即停止洗脚，起来穿戴好衣帽，请酈生上座并向他道歉。酈生就跟刘邦讲六国合纵抗秦的故事，刘邦听了很高兴，问："计将安出？"酈生说："足下起纠合之众，收散乱之兵，不满万人，欲以之入强秦，此所谓探虎口者也。陈留，天下之冲，四通五达之郊也，今其城又多积粟，臣善其令，请得使之，令下足下。即不听，足下举兵攻之，臣为内应。"刘邦采纳其计，立即派他去说陈留县令，率兵随其后，陈留县令果听酈生而归附刘邦。刘邦封酈生为"广郡君"。

酈生在刘邦初起时便赏识其人，不计较他傲慢骂人，能从大处看人，可说善于知主。

2. 惟实而择

【经文】

知上者而有术焉。微察问之，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谋[①]，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉；试之以色，以观其贞；告之以难，以观其勇；醉之以酒，以观其态。

《庄子》[②]曰："远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；卒然问焉而观其智；急与之期而观其信；杂之以处而观其色。《吕氏春秋》[③]曰："通则观其所礼；贵则观其所进；富则观其所养；听则观其所行；近则观其所好；习则观其所言；穷则观其所不爱；贱则观其所不为；喜之以验其守；乐之以验其僻；怒之以验其节；哀之以验其仁；苦之以验其志。"《经》曰："任宠之人，观其不骄奢；疏废之人，观其不背越；荣显之人，观其不矜夸；隐约之人，观其不慑惧；少者，观其恭敬好学而能悌[④]；壮者，观其廉洁务行而胜其私；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，观其和友；乡党之间，观其信义；君臣之间，观其忠惠。"此之谓观诚。

《人物志》[⑤]曰："骨植[⑥]而柔立者，谓之宏毅。宏毅也者，仁之质也。气清而朗者，谓之文理。文理也者，礼之本也。筋劲而精者，谓之勇敢。勇敢也者，义之决

也。色平而畅者，谓之通微。通微也者，智之原也。五质恒性，故谓之五常⑦。故曰，直而不柔则木，劲而不精则力，固而不端则愚，气而不清则越，畅而不平则荡。然则平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怿⑧之情在于色，哀正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。若质素平淡，中睿外朗⑨，筋劲植固，声清色泽，仪崇容直，则纯粹之德也。”

“夫人有气，气也者，谓诚在其中，必见诸外。故心气粗厉者，其心沉散；心气详慎者，其心和节；心气鄙戾者，其声粗犷；心气宽柔者，其声温润。信气中易，义气时舒，和气简略，勇气壮立。此之谓听气。”

【注释】

①间谋：指略施小计。

②《庄子》：由庄子所著，该书不仅在中国思想史上具有极其重要的地位，在中国文学史上也具有很高的价值。庄子，名周，战国时期哲学家，道家学派代表人物。

③《吕氏春秋》：由秦代以前各学派学说的论著汇编而成，传说由秦相吕不韦及其门客所编著。

④悌：与人和睦相处。

⑤《人物志》：由三国时期魏刘劭撰写。

⑥骨植：“植”同“直”，挺直。

⑦五常：即仁、义、礼、智、信。

⑧惨怿：凄惨与喜悦。

⑨中睿外朗：内心聪慧，外表开朗。

⑩鄙戾：鄙陋乖戾。

【译文】

辨察、识别一个士人的实际能力是有方法的。可以向他隐晦含糊地提出问题，看看他的语言表达能力；连连追问，直到对方无言以对，可以观察他的应变能力；与人私下策划一些小计谋，可以考察他是否诚实；在大众场合中，可以看出他的品德如何；让他去偏远的地方管理钱财，可以考验他是否廉洁职守；用美色来诱惑他，可以观察他的贞操；将他置于艰难的境地，可以观察他是否有勇气；让他喝醉酒，可以观察他是否酒后失态。

庄子说："派一个人到遥远的地方去办事，可以了解一个人是否忠诚；在眼前办事则可以观察其是否尽心尽职；不间断地让一个人做杂乱的工作，可以观察他是否有临烦不乱的耐性；突然向一个人提出问题可以观察其是否机智敏捷；可以通过仓猝间和一个人约定来观察其是否言而有信；使一群人杂然相处，看其中某些人的神情变化，便能发现其中的隐情。"《吕氏春秋》上说："观察一个人，要看他通达时是否骄矜失礼；显贵时看他追求的目标是什么；富裕时看他所抚养的对象是什么；听其言，观其行，看其言行是否一致；与他接近时，则观察他的爱好；与他交游时观察他的言行；在穷困时看他不喜欢哪些东西；贫贱时看他不屑于哪些事；喜悦时是否能坚持自制；享乐时检验一下他有没有特殊的癖好；愤怒时能不能控制自己情绪的发泄；哀伤时有没有仁爱之心；困苦时是否有志气，或是否有随遇而安的修养。"《经书》说："被重用和宠爱的人，要看他会不会骄奢淫逸；被上司疏远、闲置的人，要看他会不会背叛或有没有越轨行为；荣贵显达的人，要看他是不是爱在别人面前夸耀自己，显示自己很了不起；默默无闻的人，看他是不是有所畏惧；对青少年要看他是否尊敬长者，虚心好学，对兄弟友爱谦让；对壮年人看他是否廉洁实干、勤恳敬业、大公无私，对老年人要看他是否思虑谨慎，

即使勉强干力所不及之事，是否也能不逾礼法。父子之间，要看他们是否做到父慈子孝；兄弟之间要看他们之间能否做到和睦友爱；乡里之间，要看他们是否能互守信义；君臣之间，要观察他们是否能做到君惠臣忠。”这些用于识别人的方法叫“观诚”。

《人物志》上说：“外表柔顺而骨子刚直的性格，本性就刚强果断，而刚强果断是仁的体现。气质清朗而高洁，就是文理。文理是礼的基础。体格端庄而结实是因为固守正道，遵守正道是信的基础。身体强健而有精神称得上是勇敢，勇敢是义的根基。态度平和而爽快，这是幽默之理的前提，通晓幽默是智慧的源泉。人的这五种属性是不可变更的，所以称为五常。所以说，只有劲直而不柔软就是僵直；强劲而不精纯就显得愚憨；气质不清纯就会没有章法；性格开朗但心气不平和就是放荡。但是，性情坦荡不坦荡根本在于神，明暗的根本原因在于精，勇敢与怯懦之势决定于筋，强与弱决定于骨，急躁与平静则决定于气，悲伤与喜悦的情感表现于色，形貌的衰壮表现于仪表，态度变化显于容颜，和缓、急躁的情绪表现于言语。

“如果本质朴素纯洁，恬淡平和，内心聪慧，外表开朗，身体强健，声音清雅，面色和悦，仪容高洁、端庄，这正是道德纯粹的表现。”

《人物志》还说：“人有精气，精气如果是内在实有，就一定会表现出来。因此，心气粗糙的人，他的声音就会沉重而散漫；心气周详谨慎的人，他的意志就显得平和而有节制；心气鄙陋乖戾的人，他的声音就粗犷；心气宽缓柔顺的人，他的声音就温和圆润。讲信义的人心气柔和平易，讲义气的人心气从容不迫，和气安详的人心简易随和，有勇气的人心气雄壮奇绝。用这种方法来观察人，叫做‘听气’。”

【评述】

本节主要讲述了通过观察人的言语、应变能力，以及考察他的内在气质来衡量此人能力的大小。一个人之所以可以称为人才，必能表现出作为人才应具备的品性、能力，识人之所以难，在于识人者没有掌握识人的技巧和方法。我们可以通过他们在实践中的办事能力、方法，以及效果来验证其实际能力，这需要择才者自身要有很高的素质，要有独特的眼光。同时，求才不可求全责备，否则，就会忽视人才之长，导致用人失误。考察人力应该是一个多角度、多方面的判别测试，并把各种因素加之一身来考虑。任何时候，以偏概全都是不可取的。

古人的许多做法值得我们借鉴，其中柴后慧眼识才便是很好的一例。但不乏有一些令我们不解之处，尤其是孔子的怀才不遇，而其他一些小人物却如鱼得水，这种鲜明的对照足以反映出人才不是每一个人都善于发现的。

【故事】

事典一　柴后慧眼识才

周高祖的皇后柴氏，是魏成安人，父亲名叫柴三礼。柴氏本是唐庄宗的嫔妃，庄宗死后，唐明宗继位，把柴氏遣送回家，柴氏离开皇宫，行至黄河岸边，父母来迎接她。适逢暴风雨来临，只得投宿旅店。大雨连下数天不停。这一天，有个男人冒着大雨从旅店门前经过，衣衫褴褛，连身体都遮盖不住。柴氏见了大吃一惊，问："这是什么人？"旅店主人说："这人是马铺的差役郭雀儿。"柴氏把郭雀儿召进旅店，与他交谈，觉得此人非同一般，对父母说："这是个大有作为的人，我应当嫁给他。"父母听了十

分生气，说："你曾是皇帝的妃子，出了皇宫应该嫁给节度使一级的官员，为什么要嫁给这个要饭的呢?"柴氏说："我在皇宫多年，颇能识别有才干的人才，这个人前途不可限量，不能坐失良机。我带回的财物分给父母一半，我留一半。"父母见不能改变她的志向，便在旅店中给他们成婚。这个郭雀儿，就是后来的周高祖。

事典二　识人需擦亮眼

人生是否逢时，对人有决定性的作用。然而，不管多么有才华，若时不予我，又将之奈何?

有些人常常怀才不遇，其中那些择才者起了决定性的作用，这正所谓："人以群分，物以类聚。"

孔子虽被后世尊奉为圣人，然而他的一生也是怀才不遇的。为了求得被人任用，他常颠沛流离，如"丧家之犬"般周游列国，四处碰壁，常常受辱。

尤其是在他56岁那年，从陈国旅行至蔡国途中，其一行被不明正理的军人们截住，后被搜刮到"无米而炊、无水而饮"的地步。秀才被"兵"盘剥已使孔子义愤填膺，加之弟子们的责难，孔子又无以正面反驳，当时的孔子如风箱里的老鼠——两头受气，只能喃喃自语道："遇不遇者时也。"一是安慰自己，二是希望弟子们理解自己。

相反，有些人在适当的时间却会如鱼得水。

汉武帝是个有名的专制君主，一人独揽大权，国内国外，事无巨细，全要过问。正是在这种高度集权的管理体制上，使公孙弘得以从一个养猪倌被提拔到位极人臣的宰相之位。可以说"若不是遇时，不至于获此高位"，是时势造就了他。公孙弘的利器，是他掌握了儒术的极至教养，和处理事务的能力及朴实的风貌；另一说是他擅长观心术，懂得"以主旨意"，这确实是博得专制

君主信赖的强有力手段。公孙弘真不愧为人情练达的儒者。

而另一大臣汲黯，他的人生经历和公孙弘恰成鲜明比照。汲黯出身名门，好“黄老之学”，但他却是个不知拐弯抹角的耿介之士。武帝虽欣赏他的才学，却不悦他的硬骨头。武帝常说：“那家伙妨碍我。”故而弃之不用。公孙弘可不戴冠进宫殿，而汲黯必正襟危冠方能得入。显然汲黯不及公孙弘受宠。公孙弘平步青云，登上宰相之位，而汲黯一直被安置于一般大臣之职。

3. 察相观色

【经文】

又有察色[①]。察色谓心气内蓄，皆可以色取之。夫诚智[②]必有难尽之色；诚仁必有可尊之色；诚勇必有难慑之色；诚忠必有可观之色；诚洁必有难污之色；诚贞必有可信之色。质色浩然固以安；伪色[③]曼然乱以烦。此之谓察色。

又有考志。考志者，谓方与之言，以察其志。其气宽以柔，其色检而不诌，其礼先人，其言后人[④]，每自见其所不足者，是益人也。若好临人以色，高人以气，胜人以言，防其所不足，而废其所不能者，是损人也。其貌直而不侮，其言正而不私，不饰其美，不隐其恶，不防其过者，是质人也。若其貌曲媚，其言谀巧，饰其见物，务其小证，以故自说者，是无质人也。喜怒以物而色不作，烦乱以事而志不惑，深导以利而心不移，临

慑以威而气不卑者，是平心固守人也。若喜怒以物而心变易，乱之以事而志不治，示之以利而心迁动，慑之以威而气恇惧者，是鄙心而假气⑤人也。设之以物而数决，惊之以卒而屡应，不文而慧⑥者，是有智思之人。若难设以物，难说以言⑦，守一而不知变，固执而不知改，是愚很人也。若屏言⑧而勿顾，自私而不护，非是而强之，是诬嫉人也。此之谓考志。

又有测隐⑨。测隐者，若小施而好得，小让而大争，言愿以为质，伪爱以为忠，尊其行以收其名。此隐于仁贤。

若自事君亲而好以告人，饰其物而不诚于内，发名以君亲，因名以私身。此隐于忠孝也。此谓测隐矣。

【注释】

①察色：观察表现出来的气质特征。

②诚智："诚"即内在的意思。

③伪色：伪饰的神色。

④其礼先人，其言后人：先以礼待人，然后与人言谈。

⑤假气：没有志气。

⑥不文而慧：不加任何修饰却很聪明。

⑦难设以物，难说以言：设之以物却很理解，明之以言而不能接受。

⑧屏言：辨巧的言语。

⑨测隐：推测隐恶。

【译文】

还有一种"察色"的方法可以用来了解人。察色所以知人，是因为人的内在的气质特征都可以从外部的气色上反映出来，以

此进行判断。真正聪慧的人一定会表现出难以言说，无法穷尽的神色；仁厚的人一定具有值得被尊重的神色；勇敢的人具有一种耐人寻味的神色；高洁的人具有难以玷污的神色；真正有节操的人具有值得去信任的神色。内在气质与外表相统一，才会表现出一股浩然凛气，显得坚强而稳重；内在气质与外表相矛盾，则神色游移不定，让人烦躁不安。这就叫做“察色”的方法。

除了察色方法之外，还有通过“考志”来识人之说。

“考志”的方法是通过与对方谈话来考察他的心志。如果一个人气度宽厚柔和，面色恭敬而不谄媚，对人彬彬有礼，然后开始与人交谈；常反思自己的不足，看到自己的缺点，这样的人是可给别人带来好处的人。如果说话盛气凌人，趾高气扬，说话总想占上风，想方设法掩饰自己的缺点，不能虚心学习别人的长处，这样的人只会损害别人。如果一个人的外貌刚直而不可侮，言谈正直而不偏私，不美化自己，不隐藏自己的坏处，不掩饰过去，这是品质纯朴的人。如果相貌婉曲媚人，说话爱阿谀奉承，善于巧饰事物，尽量表现和夸耀自己不显眼的小处，这是品质不良的人。不因为外物的侵扰而表现得喜怒无常，也不因外物的杂乱变化而心烦意乱；在利益的诱惑下心志不移，在权势威胁下不低声下气，这样的人才是正直而坚守贞操的人。如果因对事物的变化而或喜或悲，因事物繁杂而心烦意乱，不能平静；在利益面前心迷意动，因权势压迫而屈服，这种人是没有血气，而心性鄙陋之人。如果一个人能在不同环境中果断处理事情，遇到突然的惊吓而善于应变，不用文彩便表现出灵秀，这是有心智、有头脑的人。如果示之以物也不能启发他的心智，晓之以理也不能使他明白，固守一隅而不知变通，固执己见而不知适应，这是愚钝刚愎的人。如果能巧言善变，而不顾忌其他，自私自利而心中没有他人，明知是错的还要强词夺理，这是爱好欺骗且爱嫉妒的人。这种识人法称为“考志”。

还有用于探测人内心的方法称之为“测隐”。所谓测隐，就是当一个人发现他要吃小亏而图大利时，让小利而争大得，言谈举止一副真诚的样子，小心翼翼地做事以赢得好名声，这就是用仁爱来包藏祸心的人。

如果有人喜欢以侍奉君王和父母双亲作为向人夸耀的资本，好做表现文章，内心却不诚，名义上是为君亲着想，真正的目的却是为了博得美名，这就是用忠孝的名义来达到个人目的的人。

这些都是所谓的测隐之法。

【评述】

本节主要通过“察色”、“考志”、“测隐”来了解一个人的品行。只依靠待人处事、办事能力远远不能探测到一个人的内心世界，要想真正抓住其内心世界，即所谓的品性、气质，必须学会从其言辞，及在不同情形下的表现等入手。胸无大志、自私自利者注定了他不能成大事。古人在这方面给我们提供了很好的例子。秦宓只所以被诸葛亮重用，活张说之所以被死姚崇作弄等，这些都是事出有因的，从他们身上，贤明的人总能发现些什么。这就是我们常言说的“务实”。

尤其是现在人才竞争激烈，真假人才难辨的情况下，领导更需要学习识人本领，掌握其内在技巧，防止被虚假现象迷惑。

【故事】

事典一　死姚崇捉弄活张说

姚崇和张说一块儿当宰相，却一直闹矛盾。姚崇鄙薄张说贪财，张说讲姚崇假道学。后来，姚崇病笃，晓得不久于人世了，于是对儿子吩咐道：“我死后，你一定请张说给我起草墓碑文，

才算尽了孝道。”由于张说是当时的大手笔，又是当朝的宰相，所以人们都以有张说写的碑文为荣，姚崇自然也不会例外。姚崇虽知困难很大。但是，姚崇又深知张说的为人，才如此这般地给儿子吩咐一番。

姚崇死后，文武百官亲临相府吊唁，皇帝还下旨让张说主祭。张说来到摆满古书画和古玩的姚崇灵前，觉得都是些稀世珍品，硬是爱不释手。姚崇的儿子见此情景，立即说道：“这些都是父亲平日喜欢的东西。叔叔喜欢，就送给你做个纪念吧！”张说得意忘形地说：“老夫何以为报？”姚崇的儿子说：“先父墓碑还空着，如果能得到叔叔的大手笔，不光先父能含笑九泉，就连我们做子女的也会感到门楣光耀，荣幸万分。”张说听了更是高兴得忘乎所以，当时二话不说，一挥而就，写成了碑文。张说回到家中，总感此举不妥，心想：平日我百般诋毁姚崇，如今却在他的墓碑上写了些谀辞，岂不违心吗？当他派家人将珍物全部送还姚府，并企图取回那篇手稿时，为时已晚了。因为姚家早有准备，张说一走就很快把碑文送到皇帝那里盖上了印玺。张说家人只好空手而归。对此，张说非常后悔地说：“死姚崇还能够支使我给他撰碑，我不如姚崇多了。”

活张说之所以被死姚崇捉弄，原因在于姚崇完全掌握住了张说的致命弱点——贪得无厌。

事典二　诸葛亮借言辞纳才

当刘备伐吴时，秦宓指出：此伐必将不利，后，果如其言，这显示了秦宓很有才智。邓芝与吴联和后，吴派张温来蜀。回时，诸葛亮设宴与之送行。张温此人自高自大，看不起蜀中人士，谈话中显得很傲慢，他与秦宓谈话，一开头便轻蔑地问：“君学乎？”宓反驳说：“五尺童子皆学，何必小人！”温又问：“天有头乎？”宓答：“有之。”温问：“在何方也？”宓答：“在西

方。”温问：“何以知之?”宓答：“诗云：‘乃眷西顾’。以此推之，头在西方。”温问：“天有耳乎?”宓答：“天处高而听卑，能无耳乎?”温问：“天有是乎?”宓答：“有之，诗云：‘天步艰难，之子不犹。’若其无足，何以步之?”温问：“天有姓乎?”宓答：“有。”温问：“何姓?”宓答：“姓刘。”温问：“何以知之?”宓答：“天子姓刘，故以此知之。”温问：“日生于东乎?”宓答：“虽生于东而没于西。”虽非诸葛亮“穷之以辞辩”，但张温提出一连串难题，且步步迫问，而秦宓不假思索，顺口而出，对答如流，且言辞妙绝，非有超人才智，哪能如此。秦宓前有预见刘备出师不利之明，今又能随机应变如此，诸葛亮深佩其才，便将他从益州别驾调到中央枢纽升任大司农。姜维投奔诸葛亮后，诸葛亮与之谈话，从各方面考察其德才，甚赏识其人，此时姜维才27岁，就封他为阳亭侯。诸葛亮写信告知丞相府长史张裔、参事蒋琬说：“姜伯约忠勤时事，思虑精密，考其所有，永南、季成诸人不如也。其人，凉州上士也。”又说：“须先教中虎步兵五六千人。姜伯约甚敏于军事，既有胆义，深解兵意。此人心存汉室，而才兼于人，毕教军事，当遣诣宫，勤见主上。”不久又升为中监军征西将军。文中诸葛亮高超的识人技艺不能不让我们叹服，如果每一位领导都能如此，还有什么事办不成的呢?

4. 观其德行　性情可察

【经文】

夫人言行不类，终始相悖，外内不合，而立假节以感视听者，曰毁志者也。

若饮食以亲[①]，货赂以交，损利以合，得其权誉而隐于物者，曰贪鄙者也。

若小知而大解，小能而不大成，规小物而不知大伦，曰华诞者也。

又有揆德[②]。揆德者，其有言忠行夷，秉志无私，施不求反，情忠而察，貌拙而安者，曰仁心者也。有事变而能治效，穷而能达，措身立功而能遂，曰有知者也。有富贵恭俭而能威严，有礼而不骄，曰有德者也。有隐约[③]而不慑，安乐而不奢，勋劳[④]而不变，喜怒而有度，曰有守者也。有恭敬以事君，恩爱以事亲，情乖而不叛，力竭而无违，曰忠孝者也。此之谓揆德。

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[⑤]之业兴矣。是故仲尼训“六蔽”，[⑥]以戒偏材之失。思狂狷以通拘抗之材，疾空空而无信，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，人焉瘦哉，人焉瘦哉？

【注释】

①饮食以享：以酒肉为友。

②揆德：检验德行。

③隐约：隐退出世。

④勋劳：功劳卓著。

⑤庶绩：事业。

⑥六蔽：六种弊病。孔子指《论语·阳华》中的：“好仁不好学，其蔽是愚；好知不好学，其蔽也荡；

【译文】

一个人言语与行动始终背道而驰，内心与表面不一致，弄虚作假以迷惑他人耳目，这就叫做“毁志”。

如果一个人与他人以酒肉为朋，靠行贿送礼而结友，以损人利己而相投合，一旦有了权力和名声就把自己的感情隐藏起来，这种人便是贪得无厌的卑鄙小人。

如果有人善于耍小聪明而没有大学问，只有小能耐而不能办成大事，只看重小利益而不明白大道理，这便是华而不实的人。

还有一种用于估量人的品德的办法，称为“揆德”。

如果一个人说话中肯，行为稳重，由于意志坚定且大公无私，施恩不求回报，性情忠厚可察，相貌不扬但拙朴安祥，那么他就是有仁心的人。如果一个人办事灵活有效，身处困境仍能奋发向上，捐身立功又能如愿，那么他就是有智慧的人。如果一个人身处富贵而能恭敬勤俭，又不失表严，待人彬彬有礼而不骄横，这种人是有德行的人，有的人处于简陋清贫的环境时而无所畏惧，处于安乐时也不奢侈腐化，功劳卓著而无骄色，高兴、愤怒都能自我节制，这是有操守的人。那些恭恭敬敬侍奉君王，恩恩爱爱孝敬父母的人，与他人感情不合也不会改变忠心，或违背父母意愿，并且竭尽全力、始终不渝。这就叫“揆德”。

圣贤表欣赏的是聪明，聪明的人只所以可贵，可贵之处在于知人。能够知人识才，才能使各种人才各得其所，这样各种事业才能兴旺发达。

所以孔子以“六蔽”为训诫，目的就是防止偏才的失误，想通过指出狂傲与耿介的偏失，来疏导有偏执拘谨或有高傲刚直缺陷的人才。他讨厌老实到迂腐无能或不讲信誉的人，提醒人们那些似是而非的人是无法值得信赖的。观察一个人安身立命之所在，考究他所作所为的动机，以此来弄清他的日常行为。按照这

种办法去观察人，无论他是怎样的人，又怎么会伪装、掩饰得住自己呢？

【评述】

本节主要讲述了鉴别人才的德与行，以此分辨真才，一个人能否成大器，往往在其日常生活中点点滴滴的琐事中反映出来。古时，姜太公、诸葛亮莫不如此，善于发现人才的明君不惜卑微自己身份而求之，甚为可贵。如今，人才辈出，但真正能识别人才，用好人才却是令识才者头痛的一个问题。其实，注意观察他们的品行，不是不能发现一些问题，这与择才者自身素质有关。所以，要择才，首先要学会择才。同时对古人的一些偏见要有正确的认识，切不可因此而看破红尘，不求进取。但古人一些成功的经验还是对我们有借鉴价值的。

【故事】

事典一　周文王访贤

商朝末年，纣王荒淫暴虐，天下分崩离析。西伯侯姬昌（周文王）处心积虑，想推翻纣王的统治，迫切需要人才。姜子牙虽年逾古稀，但深信自己能干一番事业。于是，他每日垂钓于渭水之上，等候着能辨真金的圣君。

这一天，他又像往常一样坐在垂柳之下，看着东逝的流水，感慨万千，连声叹息。这时，他听到一阵山歌声由远而近，回头一看，一个樵夫已把一担柴放在他背后。樵夫一边擦汗，一边向子牙走来。两个互道姓名，这樵夫名叫武吉，家中只有老母，靠打柴生活。

武吉细看子牙钓鱼的情形，不禁大笑。原来，子牙钓鱼钩是

直的，没有鱼饵，而且放在离水面三尺高的地方。子牙说："我在这里名虽垂钓，意不在鱼，而在圣君。愿者上钩！"后来，世间流传的成语"姜太公钓鱼，愿者上钩"便出于此。

武吉见子牙口出大言，心里不相信这老头儿有什么大本事。子牙看出他的心思，对他说："你脸色不好，今天进城卖柴肯定要打死一个人。"

武吉很不高兴地走了。可一点也不假，他挑着柴到城门时，人流拥挤，不知怎么塌了一头，扁担飞过，打死一个人。正在这时，周文王从这里经过，命士兵捉住武吉，要他抵命。武吉跪下哀求："我罪该抵命，可家里只有老母一人，请让我回去料理好后，再来投案。"文王料他跑不了，便答应了。

武吉回来，想起子牙的话一点也不差，就跑到渭水边求子牙想一个办法，以便死里逃生。子牙见他可怜，便施起法术。文王见武吉没有来投案，掐指一算，以为武吉落水身亡了。神机妙算的周文王，这一次被姜子牙的法术骗过去了。

事隔不久，文王率一群人在渭水之畔围猎，恰巧遇到武吉。文王又羞又怒，下令将武吉拿下。武吉跪地求饶，并以实请相告。文王听说竟有此神人，又惊又喜。他想，要是有了这个人，对伐纣的事业定会有很大帮助。于是，文王立即释放了武吉，要他带路去找姜子牙。

周文王找到姜子牙，见他果真如武吉所说，便拜他为相。子牙也没有辜负文王的期望，在文王去世后的第四年，他便辅佐文王的儿子周武王灭了商纣，建立了周朝。

事典二　刘伯温以德感主公

至正二十五年二月，福建的陈友谅派兵骚扰处州。胡深率部反击，甚是得手，连下浦城、松溪，并且俘获了友谅的战将张子玉，于是建议增调西路兵平定福建。朱元璋有些头脑发涨，轻视

了陈友谅，认为："子玉骁将，擒之则友定破胆，乘势攻之，理无不克。"他忽略了陈友谅在福建已有十几年的经营，根深蒂固，而他自己在浙江的兵力相当单薄。由于轻敌，他只派出西线朱亮祖和王溥两股部队前往，朱亮祖率师先行，连下崇安、建阳，大有席卷而下之势，就更不冷静。他的部队在建宁城下与胡深会师。对于这样地孤军深入，刘伯温是不赞成的，而统帅朱亮祖勇而寡谋，性情粗暴，尤其不适合独立决策，胡深虽然是文武全才，足智多谋，却无权驾驭朱亮祖。其结果，胡深战败被俘，被陈友谅杀害了。原来，陈友谅的大将阮德柔在建宁城内外布置了重兵，除了加强城内布防，在城外的锦江边还有四万部队对朱、胡作外线包围。胡深主张暂缓进攻，以待后续部队，朱亮祖不依，强迫胡深攻城。胡深无奈，只好鼓噪前进，结果遭到前后夹击，被团团围住，终于在突围时被俘遇害。朱元璋闻知胡深战败身死，勃然大怒，要派遣大军前去征讨。恰在这时，又接到浙江海宁聚众反抗的消息，他火上加油，怒不可遏，发誓要扫平东南。

次日，他宣布一道命令："凡狱中的福建、海宁罪犯，以及两地在应天府的商人、旅客，一律格杀勿论。"

刘伯温听了大惊，连忙问道："主公，为什么发这么大脾气？"

朱元璋气呼呼地说："先生有所不知，我昨夜梦见许多自称是福建、海宁的人，头上鲜血淋淋，手拿上块，向我扑来，想那福建、海宁两地贼众负隅顽抗，定会派人前来行刺，因此，我要来个先下手为强。"

刘伯温暗忖，目今天下未平，如果大肆杀戮，必定不得人心。但他素知朱元璋的脾气，一旦话讲出口，不愿轻易收回，于是想出一计，仰头大笑说："主公因昨天闻知福建、海宁凶讯，日思夜想，故有此梦。依我看来，这梦倒是个好兆头。"

“怎见得？先生就替我圆这个梦吧！”朱元璋半信半疑。

刘伯温向前一步，侃侃而谈：“主公梦见许多人，人多（众）也。‘衆’字头上不是有‘血’吗？衆人拿土块向主公扑来，这是向往主公，正是主公得‘衆’得‘土’的意思呵。他们自称是福建、海宁人，就是这两地百姓归附主公了！为今之计，主公若因势利导大赦狱中的福建、海宁罪犯，并且以礼接待这两地在应天府的商人、旅客，这些人回乡去一定称赞主公仁德。过不多久，这两地百姓自然归顺主公。我们不费一兵一卒，主公何乐而不为呢！”

这番话说得朱元璋由怒转喜，就依照刘伯温的办法行事。

那些被释放的犯人和受到优待的福建、海宁客商，欢天喜地回去，到处宣扬朱元璋的德政。百姓们受够了元朝统治，各方那些草王、寨主知道人心归向朱元璋，不能逆天行事。便纷纷献上降表，归附了朱元璋。

朱元璋一见降表，喜得眉开眼笑，称赞刘伯温说：“先生高瞻远瞩，真是我的好军师啊！”

论士第六

人才难得，欲成就一等事业，必须得一等人才。如有齐桓公见稷之诚，刘备三往隆中之志，人才可得，事业可成。

1. 得才者兴　失士者亡

【经文】

臣闻黄石公曰："昔太平之时，诸侯二师，方伯[①]三师，天子六师。世乱则叛逆生，王泽[②]竭则盟誓相罚，德同无以相加，乃揽英雄之心。故曰：得人则兴，失士则崩。"何以明之？昔齐桓公见小臣稷，一日三往而不得见，从者止之。桓公曰："士之傲爵禄者，固轻其主；其主傲霸王者，亦轻其士。纵夫子傲爵禄，吾庸敢傲霸王乎？"五往而后得见。

《书》[③]曰："能自得师者王。"何以明之？齐宣王见颜触[④]曰："触前。"触亦曰："王前。"宣王作色[⑤]曰："王者贵乎？士者贵乎？"对曰："昔秦攻齐，令曰：'有敢去柳下季[⑥]垄五百步而樵采者罪，死不赦。'令曰：

‘有能得齐王头者，封万户侯，赐金千镒⑥。’由是言之，生王之头，曾不如死士之垄。”宣王竟师之。

【注释】

①方伯：一方的诸侯首领。
②王泽：君王的恩泽。
③《书》：即《尚书》。
④颜触：战国时期齐国人，曾劝齐宣王礼贤下士，隐居不仕。
⑤作色：变了脸色。
⑥柳下季：战国的秦国上人。
⑦镒：古时一种重量单位。

【译文】

我听黄石公说：“从前太平的时候，诸侯有两支军队，方伯拥有三军，天子拥有六军。到天下大乱而叛乱纷起，王恩枯竭而结盟、立誓、相互讨伐。由于实力和感召天下的德行彼此相差不多，争霸双方才会招揽天下英雄之心。所以说：“得到人才的国家则兴盛，失去人才的国家会衰亡。”怎么知道是这样的呢？从前，齐桓公去拜访一个叫稷的小臣，一天去了三次也没见到，随从的人都劝他不要去了。齐桓公说：“有才能的士人瞧不起君王；而轻视霸王之业的君王，却不能轻视这样的士人。即使这位士人傲视爵禄，我又岂敢傲视霸王之业呢？”就这样，齐桓公去了五次才见到稷。

《尚书》上说：“能得到贤人，并且能够拜他为师的人可以称王天下。”怎么证明呢？齐宣王召见颜触时说：“颜触，你到我跟前来。”颜触也说：“大王，你到我跟前来。”并继续说：“我主动走到大王面前是仰慕权势；而大王主动走到我面前，是礼贤下士。与其让我倾慕权势，不如让大王礼贤下士。”

齐王听后变了脸色，说："是君王尊贵呢，还是士人尊贵？"颜触说："以前秦国攻打齐国时，曾下令说：'有谁敢到柳下季墓周围五十步之内打柴、采摘的，死罪不赦。'又下令说：'有谁能得到齐王人头的，封他为万户侯，赏黄金千两。'由此可见，活着的大王的人头，还不如一个死士的坟墓。"于是，齐王被说服，并拜颜触为师。

【评述】

我国古代礼贤下士的例子举不胜举。历史上贤明的君主无不以招揽天下名臣贤士为能事。刘备三顾茅庐的例子家喻户晓，唐太宗能容纳魏征犯颜直谏的史实更是君臣的表率。古今中外，懂得"得人则兴，失士则崩"道理的贤才都能主动挖掘和尊重人才，任用并提拔人才。

从思想深处认识到"礼贤下士"的重要性，从实际行动上真正做到礼贤下士，使君臣同心同德共治天下。不仅在古代，如今对许多雄才大略、事业有成的企业家也会受益匪浅，也是其开拓事业的有效谋略。

【故事】

事典一　汉文帝赏罚轻率

汉文帝可以说是一位不错的皇帝，他治理国家比较有成绩，史称"文景之治"。文帝的性格是温和的，对臣下仁慈宽厚。不过他最大的毛病是说话随便，决策轻率，又易轻信别人的话。像赏罚这样的大事，他往往出于一时的冲动，而不细加调查、研究、思考。不过当时一些正直的人，也正是利用他轻信轻断的弱点，及时规劝，最终能够补救他的过失，不使他犯大错误。

季布是河东郡的太守，有人说他贤能，文帝就把他调到中央当御史大夫；又有人说他好酗酒，就把他罢了官，回到了原来的河东郡。贾谊是当时有名的才子，通各家之书，廷尉说他很有能力，文帝就任命贾谊当博士；后来绛灌说贾谊擅权，文帝又把他贬为长沙王的太傅。周勃是国家的重臣，有人说他要造反，文帝就把他交给廷尉治罪；太后说他根本不可能造反，文帝就放了周勃。有位太仓令，别人说他犯了大错误，文帝就轻率地判了他腐刑；他的小女儿缇萦上书文帝，说父亲廉洁奉公，没有罪，如果皇帝一定要治罪，她自己宁肯当官婢来赎父亲的罪，文帝受了感动，赦免了那位太仓令。孟舒、魏尚作云中郡的太守，都反映地方上治理得很好，但文帝刚听到一点关于他们的坏话，就削去他们的官爵，并让司法部门审理，后来听到田叔、冯唐替他们申辩，就恢复了孟、魏二人的职务。至于因为上林尉嘴笨而受训斥，啬夫因为会辩解而被降职，因为没有为皇帝出行清好道路而要被处死刑，因为盗环事件而要被灭族，都是出于文帝一时之怒，但全赖当时的廷尉劝住了文帝而得救。

文帝轻率地赏罚，就像上边举例的那样。如果不是有那些人救护，能无损于文帝的仁爱吗？

事典二　唐太宗广开言路

贞观元年（公元627年）的一天，唐太宗李世民意外得到了一只漂亮活泼的小鹞，喜出望外，戏逗人迷。忽见魏征进来奏事，怕魏征责怪自己玩物丧志，忙将鹞子藏到怀里。魏征佯作没看见，却故意唠唠叨叨，说个没完没了。等魏征退下，唐太宗才敢取出鹞子，可它早已被闷死了。又有一次魏征出外办事，回来后对李世民说："听说陛下要外出巡幸，浩大的装备都已布置停当，怎么迟迟不动身呀？"唐太宗笑着说："前阵子有些打算，想到卿必定要来劝谏阻止的，所以干脆在卿谏阻前打消了念头。"

……

魏征是贞观年间也可以说是我国古代最杰出的谏官，在短短的几年里，魏征所陈谏的事情多达200余件，且多被采用，深得唐太宗的赞赏。

魏征虽然有名，但当时敢于直言忠谏且劝谏有功的大臣绝非只有魏征一人。贞观年间，君臣共商国是，谏净蔚然成风。这是我国封建社会政治史上的特异光彩，也是唐初“贞观之治”之所以引人注目的重要方面。像王珪、刘洎、张玄素、褚遂良、杜如晦等，甚至包括长孙皇后，都是敢于忠言犯颜且卓有成效的进谏者。

还有一次，王珪被荣封为侍中，便奉诏入谢，见有一美女侍立在李世民身旁。王珪觉得面熟，便故意盯着美女看。李世民只好向他说明：“这是庐江王李缓的姬人。李缓听说她长得漂亮，就杀了她的丈夫而娶了她。”王珪听后故意问：“陛下认为庐江王做得对还是不对?”李世民答：“杀人而后抢人妻子，是非已很清楚，何必要问?”王珪说：“臣听说齐桓公曾经向郭国遗老询问郭国败亡之因，遗老说是因为善的不用而恶的不除。今陛下纳庐江王侍姬，臣还以为圣上不会肯定李缓的做法，否则便是想自蹈覆辙了。”李世民一惊，接着说道：“不是卿来提醒，朕差点要怙恶不悛，坚持错误了。”等王珪一离去，李世民即把美女放回娘家去了。

贞观六年三月，一次罢朝后，唐太宗大声怒骂道：“总有一天我要杀死这个田舍翁!”长孙皇后忙问田舍翁是谁。唐太宗道：“就是魏征！他多次在我身边絮叨，还常在大廷上屈辱朕躬，必杀了他，才泄朕心头之恨!”长孙皇后听后大吃一惊，随后赶忙退下。一会儿，她正儿八经地换上了上朝司礼用的严整朝服，向唐太宗拜贺道：“妾听说君主清明，臣下才会忠直。当朝既有魏征这样的忠直之臣，便可以想见陛下当政无比圣明了。”唐太宗

听后，立即转怒为喜了。

这不能不归功于唐太宗“恐人不言，导之使谏”的“采言纳谏”之计了。魏征说得好：“陛下导臣使言，臣所以敢言。如果陛下本是个不愿采言纳谏的君主，下臣们哪里敢触犯忌讳，以卵击石呢?”

不仅如此，唐太宗还从制度上来促进广开言路、“采言纳谏”的施行。他沿袭了隋朝三省六部制，同时他又让一些职位稍低的官员以“参与朝政”的名义，加入最高决策层。唐太宗还特别重视对谏官的选择，并敢把杰出的谏官一步到位提到宰相的位置。

2. 荐才求实

【经文】

谚[①]曰：“浴不必江海，要之去垢；马不必骐骥[②]，要之善走；士不必贤也，要之知道；女不必贵种，要之贞好。”何以明之？淳于髡[③]谓齐宣王曰：“古者好马，王亦好马；古者好味，王亦好味；古者好色，王亦好色；古者好士，王独不好。”王曰：“国无士耳。有则寡人亦悦之。”髡曰：“古有骅骝[④]，今之无有，王选于众，王好马矣；古有豹象之胎[⑤]，今之无有，王选于众，王好味矣；古有毛嫱、西施[⑥]，今之无有，王选于众，王好色矣；王必待尧舜禹汤之士，而后好之，则尧舜禹汤之士，亦不好王矣。”

《语》云：“琼艘瑶楫[⑦]，无涉川之用；金弧玉弦[⑧]，

无激矢之能。是以分絜而无政事者，非拨乱之器；儒雅而乏治理者，非翼亮之士。”何以明之？魏无知[9]见陈平于汉王，汉王用之。绛、灌[10]等谗平曰：“平盗嫂受金[11]。”汉王让魏无知。无知曰：“臣之所言者，能也；陛下所闻者，行也。今有尾生[12]孝己[13]之行，而无益于胜负之数，陛下假用之乎？今楚汉相距，臣进奇谋之士，顾其计诚足以利国家耳。盗嫂受金，又安足疑哉？”汉王曰：“善。”

黄石公曰：“有清白之士者，不可以爵禄得；守节之士，不可以威胁。致清白之士，修其礼；致守节之士，修其道。”何以明之？郭隗[14]说燕昭王[15]曰：“帝者与师处，王者与友处，霸者与臣处，亡国与厮役[16]处。诎指而事之，北面受学，则百己者至；先趋而后息，先问而默，则什己者至；人趋己趋，则若己者至；凭几据杖，眄视指使，则厮役之人至；恣睢奋击，呴豀叱咄，则徒隶之人至矣。”此乃古之服道致士者也。

【注释】

①谗：谗语。

②骐骥：传说中的千里马。

③淳于髡：战国时齐国人，以博学、滑稽、善辨著称。被齐宣王任为大夫。

④骅骝：指骏马。

⑤豹象之胎：豹胎和象胎，均被当作美味。

⑥毛嫱、西施：均指古代美女。

⑦琼艘瑶楫：琼、瑶是名贵的玉。艘，指船，楫，指划船的桨，

⑧金弧玉弦：用金、玉制造的弓弦。

⑨魏无知：汉代名士。

⑩绛、灌：均为西汉初大臣，分别指周勃、灌婴。

⑪盗嫂受金：传说陈平居家时曾与其嫂关系暧昧，后来领兵时，又受部下贿赂。

⑫尾生：传说战国时鲁国坚守信约的人。

⑬孝已：郡殷高宗武丁子，有贤孝的美名。

⑭郭隗：战国时燕国人，以善待士人著称。

⑮燕昭王：战国时燕国国君，即侯之初，筑黄金台求贤，士人争相趋之。

⑮厮役：泛指被人驱使的奴隶。

⑯诎指：委曲己愿而奉承别人。

⑰呴藕：脚踏地跳跃的样子。

【译文】

谚语说："洗澡不一定要到海洋中去，只要能去污就行；骑马不一定要骑千里马，只要跑得快就行；求士不必要求他多么贤能，只要懂得治国道理就行；娶妻不必要求她出身高贵，只要她贞洁漂亮就行。"为什么这样说呢？以前，淳于髡对齐宣王说："古代的人喜欢骑马，大王也喜欢骑马；古代帝王喜欢美味，大王也喜欢美味；古代的人喜欢美女，大王也喜欢美女；古人喜欢贤士，大王偏不喜欢。"

齐宣王说："这是因为国家没有贤士，如果有，我会喜欢他们的。"

淳于髡说："古代有骐骥、骅骝这样的马，现在却没有，大王从众多的马中挑选好马，说明大王真的喜欢名马；古代的人喜欢吃豹子和大象的胎盘，现在没有，大王从众多的菜中挑选那么多美味，说明大王确实喜好美味；古有毛嫱、西施这样的美女，今天没有，大王却从那么多美女中挑选出这么多美女，这说明大王是喜欢美女的。大王非要等到像尧舜禹汤时代那样的贤士出现

才去喜欢他们，那么他们也一定不会喜欢大王了。”

古语说：“琼玉制成的船和桨，不可以用来渡河；金和玉制成的弓和弦，不能用来射箭。”所以那些品性高尚但没有政治才能的人，不是拨乱治国之人；性情儒雅而缺乏治理才能的人，也称不上辅佐帝业的贤士。”

为什么这样说呢？

以前，魏无知向汉高祖举荐陈平，高祖任用了陈平。周勃、灌婴等诋毁陈平道：“陈平与他的嫂子私通，还有过受贿行为。”汉高祖因此却责备魏无知，魏无知说：“我所推荐的是陈平的才能，而陛下听人议论的是他的品行。如今就算有人有尾生之信，孝己之孝，但对目前的战争胜负没有一点儿益处，陛下能任用这样的人吗？现在楚、汉相争，我们进荐的是有奇才谋略的人才，听取人才的计谋确实有利于国家，至于盗嫂受金这些德行上的缺点，又何必过分地计较呢？”

汉高祖说：“是。”

黄石公说：“道德清白的人，是不能通过高官厚禄打动的；坚守节操之人，不能用权势来威胁强迫。要想招揽品性高洁的人，必须以礼相待；坚守节操之士，必须待之以道。”

何以证明呢？

从前，郭隗游说燕昭王时说：“帝王尊士如师，王者尊士如友，霸者待士如臣，亡国之君待士如待奴隶。如果能屈身事士，以师礼待之，曲意顺从，虚心求教，比自己强百倍的人都会到来；人家主动前来，自己才去迎接，那只会得到与自己才能相同的人；如果傲慢无礼，凭几而坐，高高在上，就只能招来差役之人；如果拍案斥责叫骂，只能招来可供使唤的奴隶。

这就是用道来招纳贤士的道理。

【评述】

人才不是奴才，人才都有自己的追求理想和个性特征。用人必须尊重其人，尊重其才，一个爱以知识为名来装点门面，充当摆设的人，是谈不上“尊重”二字的。充其量只能找到一些帮闲、食客。

一个领导若想得到德才兼备的人，首先自身要德才兼备。刘裕之所以得天下，就是因为他德高望重，而白起的遭遇又能说明什么问题呢？至少可以说明秦王求全责备。如此种种，人才无德不立，对人才求全责备，求得完人也是极其不现实的。在实践中，贤能的人只所以能成为人人注目的焦点，取得辉煌的成绩，个人的努力固然重要，但更少不了识才者本身对人才的重视，及其自身的德行。

【故事】

事典一　白起之死

公元前 262 年，秦包围韩国的野王城，韩国上党郡与国内交通被隔断，上党郡长官冯亭投降了赵国，于是引起秦国进攻赵国的长平之战。

赵国名将廉颇初战受挫后，利用战场就在赵境的地理优势，坚壁不战，欲使秦国师老兵疲而后胜之。秦国用反间之计，使赵王撤换了廉颇，而用马服君赵奢之于赵括为将。赵括没有实践经验，只会纸上谈兵。而秦国则换上了富有经验的武安君白起秘密到前线作总指挥。赵括到前线后改坚守为进攻，白起则指挥秦军诈败引诱赵军深入，断绝赵军粮道，最后全胜赵军，赵括被射死，四十余万赵军投降。白起怕这么多赵军降后复叛不好控制，

便将他们全部坑杀。这已是公元前260年5月的事。从此赵人一闻秦兵便心惊胆寒，国势也一蹶不振。

长平之战胜利后，他分兵两路略夺赵地上党郡全境，接着要乘胜攻占赵都邯郸灭亡赵国。这时韩、赵、魏三国都害怕白起继续进攻，派出说客苏代到咸阳，游说秦相应侯范雎，说武安君功劳卓著，如这次再灭亡赵国，回国后肯定会位列三公，你的相印就保不住了。再者，如秦罢兵，韩、赵两国都愿割地献城求和，秦既可不战而得土地和百姓，这不战而得地得民的功劳又会记到你的头上。你何必非要主战而为武安君白起添光彩呢？”范雎出于自私的目的，果然对秦昭襄王说秦兵久战劳顿，建议秦王答应赵、韩二国割地求和。秦昭襄王同意，白起攻破邯郸的雄心勃勃的计划受挫，白起听说是范雎从中做的手脚，从此与范雎不睦。

但过了一段时间，秦王又欲伐赵，白起却因生病不能挂帅，秦王派出大夫王陵带兵攻邯郸，结果秦兵吃了亏。几个月后，白起病愈，秦王又想派他代替王陵攻赵，白起说：“邯郸确实不易攻下了，当初长平初败，赵人胆寒，邯郸城一夜数惊，正可乘胜攻下，现在赵国亡痛已定，又有老将廉颇主持防务，何况诸侯国也会援助赵国，秦军前有赵国抵抗，后有诸侯国包围，秦军肯定会失败。臣不敢奉命出征。”秦昭襄王亲自去请，白起也不愿去统兵攻赵；秦王又让范雎去请，白起早就记恨范雎前番阻挠自己灭赵之功，更是不给范雎面子。

秦王为此自然对白起不满，他另派王龁去代替王陵攻邯郸。果不出白起所料，赵军顽强抵抗，楚国又派兵来援，王龁攻赵宣布失败。白起闻讯对宾客说：“我早就说赵国不易战胜，大王不听我的良言，现在怎么样？”

白起的话传到秦王耳中，秦王自然对白起更加不满，这不是不肯为将的问题了，话中有自己见解高于秦王之意，犯了人臣事君的大忌。

秦昭襄王忍怒强令白起为将伐赵，白起假说病重坚持拒绝。秦王又再派范雎前往动员，结果又碰了钉子。范雎对昭襄王回报说："白起真病假病臣不敢断言，但拒绝为将出征是坚决的。"

于是，秦昭襄王大怒，下令削去白起官爵，命他前往阴密居住。大约白起此时真是大小有点病，三个月没有遵命动身。这三个月中，秦军战败消息不断传来，秦昭襄王更加难堪，于是又恼又羞，又派人催促白起动身，不得继续留在咸阳。

白起只好动身，出咸阳西门而行。白起起身前自然有怨言，叹道："范雎当年有言，'狡兔死，走狗烹'，我为秦王征战 20 多年，攻下 70 多座城池，现在应该是'走狗'的时候了。"有人又将他的话报告上去。秦王和范雎等人商议道："白起临行怏怏不乐，有怨言。"于是秦王决计杀掉白起。白起走到杜邮亭时，秦王的特使来到，赐白起宝剑，令他自杀。

白起抚剑叹道："我何罪于天而至此哉？"过了好大一会儿，他又叹道："我固当死，长平之战，赵卒降者数十万人，我诈而尽坑之，是足以死。"于是自杀。

事典二　刘裕德高望重

刘裕是南朝的开国皇帝，出身于一个没落官僚家庭，祖父刘靖曾做过郡太守，父亲刘翘只做到郡功曹的小官，到刘裕生下来时，已家道衰败，养不起他了。刘裕靠吃别人的奶才活下来，稍大些，就去砍柴、打渔。以后就以卖草绳为生。因此，他在青少年时期是生活在社会底层的，饱尝了人间的艰辛，这对于他日后革除弊政，倡导节俭是有很大关系的。

魏晋以来，门阀士族当政，世风崇尚奢靡，百姓深恶痛绝。刘裕尽管是以镇压孙恩、卢循农民起义有功而步人统治中枢的，但他对百姓的疾苦还是了解的，对那些争奇斗富的事情也是看不惯的。因此，他就大力提倡节俭，并首先从自己做起。

刘裕清俭寡欲，处处按规定办事。他对珠玉舆马不屑一顾，后宫的嫔妃也很少，根本听不到有宫女歌舞的声音。宁州曾献上一个珍贵的琥珀枕，光色甚美。他当时正要北征，因为琥珀能治刀伤，就高兴地接受下来，并命令捣毁分发给各位将领。他平定关中时曾获一女，非常宠爱她，后因她耽误政事，经谢晦劝谏，便立即将她送走了。他在宫内没有自己的私藏，国家的财帛都放在外朝的府库里。他睡的床很简朴，没有高档的曲脚床、银涂钉，只是简单的直脚床，钉用铁制的。他的住处也十分简朴，床头是土屏风，墙上挂着葛布灯笼和麻绳拂。他对子女的要求很严，各位公主出嫁，赠送的嫁妆钱不超过二十万，并不给锦绣金玉。他的穿戴也十分随便，常穿连齿木履。外出时不喜欢前呼后拥，在出神虎门散步时，左右跟随的不过十余人。他还把自己补缝多层的破袄送给长女，让她以此教育后人，要他们节俭戒奢。并保存着自己少年时期曾使用过的农具，用来教育后代知道稼穑的艰难。

正因为如此，所以刘裕才能“光有天下，克成大业”，成为南北朝时期杰出的皇帝之一。

3. 意合相亲

【经文】

黄石公曰：“礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则所求者至矣。”何以明之？魏文侯[①]太子击礼田子方[②]，而子方不为礼，太子不悦，谓子方曰：“不识贫贱者骄人乎？富贵者骄人乎？”子方

曰："贫贱者骄人耳。富贵者安敢骄人？人主骄人而亡其国，大夫骄人而亡其家。贫贱者若不得意，纳履[3]而去，安往而不得贫贱乎？"

宋燕相齐，见逐罢归，谓诸大夫曰："有能与我赴诸侯乎？"皆执杖排班，默而不对。燕曰："悲乎，何士大夫易得而难用也？"陈饶曰："非士大夫易得而难用，君不能用也。君不能用，则有不平之心，是失之于己而责诸人也。"燕曰："其说云何？"对曰："三升之稷，不足于士，而君雁鹜有余粟，是君之过一也。果园梨粟，后宫妇女，以相提挈[4]，而士曾不得一尝，是君之过二也。绫纨绮縠，美丽于堂，从风而弊，士曾不得以为缘，是君之过三也。夫财者，君之所轻；死者，士之所重。君不能行君之所轻，而欲使士致其所重，譬犹铅刀[5]畜之，干将用之，不亦难乎？"宋燕曰："是燕之过也。"

《语》曰："夫人同明者相见，同听者相闻。德合[6]则未见而相亲，声同则处异而相应。韩于[7]曰："趋舍同则相是，趣舍异则相非。"何以明之？楚襄王[8]问宋玉[9]曰："先生其有遗行欤？何士人众庶不誉之甚？"宋玉曰："夫鸟有凤而鱼有鲸，凤皇上击九万里，翱翔乎窈冥[10]之上，夫蕃篱之鹪，岂能与料天地之高哉？鲸鱼朝发于昆仑之墟，暮宿于孟津，夫尺泽之鲵，岂能与量江海之大哉？故非独鸟有凤而鱼有鲸，士亦有之。夫圣人瑰琦意行[11]，超然独处。夫世俗之民，又安知臣之所为哉？"

【注释】

①魏文侯：名斯，战国初期魏国的建立者。

②田子方：战国时魏国的贤士。

③纳履：指穿鞋。

④提挈：投掷。

⑤铅刀：比喻刀不锋利。

⑥德合：指志同道合，德行相同。

⑦韩子：即韩非子，战国末期思想家及法家学说集大成者。著有《韩非子》。

⑧楚襄王：战国时期楚国国君。

⑨宋玉：屈原的学生，楚国人，曾事奉楚襄王。

⑩窈冥：指辽阔的苍天。

⑪瑰琦意行：指非凡且灿烂的思想和行为。

【译文】

黄石公说："礼义能使士人归附，赏赐会让士人视死如归。如果能够使用礼使其前来，用重赏让其赴死，那么你所需要的人就会到来。"为什么这样说呢？魏文侯的太子击向田子方行礼，田子方却不还礼。太子非常不高兴，向田子方说："不知道是贫贱的人傲慢呢，还是高贵的人傲慢？"田子方回答说："当然是贫贱的人傲慢，高贵的人怎么敢傲慢呢？高位者傲慢就会亡国，大夫傲慢就会亡家，贫贱的人傲慢什么也不丢失。不顺心穿上鞋就走，到哪里去不是一样贫贱呢？"

宋燕任齐国的宰相，被免职而归，对手下的大夫们说："谁愿意和我一起去投奔其他诸侯？"大家依次整齐地站在那里，默不作声。

宋燕说："真让人可悲啊！为什么士大夫易得却难用呢？"

门人陈饶说："你说士大夫易得难用，是做君王的不用啊！君不用，士大夫就会怨恨。你不任用人才，却责备他们，这是你的不对。"

宋燕问："你这话是什么意思？"

陈饶回答说："士人们连三升粮食都得不到，而国君的仓库却是满满的，这是国君的第一个过错；果园中的梨、栗，后宫的妇女们用这些来相互投掷来嬉闹，而士人却连一个都尝不到，这是国君的第二个过错；后宫里的绸缎堆得腐烂了，都被风吹烂了，士人们却无法得到一件，这是国君的第三个过错。财物是国君所轻视的，生死为士人所重视。现在国君不能拿所轻之物来赏赐士人，反而希望他们为自己献身，这就好比把这些士人像铅做的刀子一样存放着，却幻想着使用时像宝刀一样锋利，这不是太难了吗？"宋燕说："是我错了。"

古语说："眼睛同样明亮的人能看见同样的东西；听力一样的人能听见相同的声音。志同道合的人，虽未见面会彼此感到亲切，声音频率相同的人，虽处异地却能相互呼应。"

《韩非子》上说："志趣相同的人才会志趣相投。志趣不同的人则相互排斥。"

为什么这样说呢？以前，楚襄王问宋玉说："先生难道有哪些地方没有做好吗？为什么大家都不说你的好话呢？"宋玉回答说："鸟中有凤凰，鱼中有巨鲸，凤凰可高飞九万里，翱翔于浩渺的碧空之中。笼中的鹪鹩怎么能知道天有多高？鲸鱼早晨从昆仑山脚出发，晚上可达到孟津。水沟里的小鱼怎么能知道海有多大呢？所以不只是鸟中有凤，鱼中有鲸，士人也有像凤和鲸这样的非凡之才呀。圣人心志瑰伟，有灿烂的思想和行为，世俗之人，又怎么会了解我的作为呢？"

【评述】

一个有志向、有抱负的人固然需要一个能发挥其聪明才智的地方，也同样需要得到物质上的利益，否则，燕太子筑黄金台何以吸引那么多人呢？

贤明的君主会注意到人才的需求是不断上升的，是多方面、多层次的。要真心礼遇下属就必须考虑给予其物质上的满足，即所谓的物欲的满足。

【故事】

事典一　岳飞报国无门

公元1127年，宋高宗赵构建立南宋政权后，中国历史上又出现南北对峙的局面。金朝统治者几度发兵南下，准备消灭南宋王朝。在岳飞、韩世忠等爱国将领和广大人民群众的奋勇抵抗下，金兵几次都被迫退回北方，但以宋高宗为代表的一小撮特权官僚集团，为保存苟安一隅的既得利益，不惜向金朝屈膝求和。金朝统治者则采取“以和议佐攻战”的策略，于公元1130年把俘去的秦桧一家大小放回南宋，秦桧隐瞒真相，说是从金朝的虎口里逃出来的，得到了宋高宗的信任。宋高宗还说秦桧“朴忠过人”，给他连连升官，几个月就由礼部尚书升任宰相。

公元1139年，秦桧代表宋高宗接受议和：南宋皇帝向金朝皇帝称臣，金朝则把它占领的陕西、河南等地方“赐给”南宋；南宋每年向金朝贡银25万两，绢25万匹。但仅隔一年，金兵又大举南侵，结果被“岳家军”和广大人民群众的抗金武装打得大败。抗金斗争的胜利使秦桧十分惊恐，竟在一天之内，用皇帝的名义连下十二道紧急命令，勒令岳飞火速退兵。金兀术也派人给

秦桧送去书信说："你们宋朝朝朝夕夕都要请和，而岳飞却在策划恢复河北，进取中原，必须杀死岳飞，方能议和。"

秦桧也深知不杀死岳飞，议和终会受阻，这样势必会危及自身的利益。于是唆使谏议大夫万俟卨等弹劾岳飞，说岳飞在金人攻取淮西时逗留而不前进，后又想放弃山阳。但这次秦桧却未能达到将岳飞治罪的目的，秦桧便又勾结张俊，唆使岳家军内部的将领王贵、王俊诬告岳飞的部将张宪想占据襄阳，发动兵变，帮助岳飞夺取兵权，还捏造说岳飞的儿子岳云曾给张宪写信，秘密策划过这件事。秦桧以此为借口，把张宪、岳飞、岳云等逮捕送进了监狱。

秦桧派御史中丞何铸审问岳飞。岳飞一句话也不说，扯开上衣，露出脊梁让何铸看，只见岳飞背上刺着"精忠报国"四个大字，痕迹很深。何铸一看，吓得不敢再审，就把岳飞押回监狱，又看了一些案卷，觉得说岳飞谋反实在没有证据，只好向秦桧如实回报。秦桧不甘心，又派万俟卨刑讯逼供，但三个人什么都不承认，案子拖了两个月毫无结果，有些官员替岳飞伸冤，结果一一遭到陷害。在公元1142年1月的一天，秦桧亲手写了一个小纸条交给狱吏，令狱吏毒死了岳飞。

事典二　房玄龄如鱼得水

房玄龄是唐太宗李世民的开国宰相，但在中国历代的宰相谱中似乎不是十分著名，历代的戏曲小说也极少以他为题材。实际上，房玄龄却是真正的宰辅之材，是历代宰相的楷模。如果没有李世民，房玄龄自然难以发挥自己的才能。然而，更为重要的是，如果没有房玄龄，李世民恐怕就难以成为李世民。

房玄龄做了近20年的太平宰相，直至70岁病逝。他是一位至忠至勤的能相，其善始善终，尤为难得。房玄龄生于北周武帝建德八年，齐州临淄人，曾祖和祖父都曾在北魏和北齐为官，其

父房彦谦是当时著名学者，与朝野之间的才俊多有交往，他虽长期在隋朝做官，但以他的政治敏感觉察到隋必定长久不了，就想辞官不做。在任上他曾积极地为民众谋福利，深受当地群众的爱戴。

房玄龄出身于这样的家庭，自小耳濡日染，受到了这种气氛的长期熏陶，逐渐确定了治国安民、造福民众的志向，也培养了他敏锐的政治洞察力。还是在隋文帝时期，大多数人都称颂隋朝的功德，房玄龄却看出了其中潜藏的危机。他说："隋朝本是篡夺了人家的权位，对百姓并没有建立什么功德，只不过一味欺骗百姓而已。现在兄弟之间又互相争夺皇位，贵族们竞相享乐，互相勾心斗角，甚至骨肉相残，这样的王朝，其灭亡是跷足可待的。"后来的事实证明，房玄龄的看法是极有预见性的。

房玄龄的个人品德也极为人们所称赞。他是一位孝子，就是对继母也是至孝。继母病了，他居然因伤心而不能进食，以至骨瘦如柴。对父亲就更不用说了，他的父亲卧病 100 多天，俗语说，"久病床前无孝子"，房玄龄却始终如一服侍父亲，从来都是合衣而卧，其尽心尽意，是可以想见的。房玄龄的个人品德，对他日后有大的成就，起到了重要的作用。

当时，隋朝的吏部侍郎高孝基就评论说："我见过的年轻人多了，从未见过像他这样的人，房玄龄将来一定会成为了不起的人。"

李渊在太原起兵反隋时，房玄龄正任隋朝的隰城尉。李渊派其子李世民带兵去平定渭水以北地区，房玄龄经过分析比较，认为隋朝灭亡只是迟早的事，而在诸支起义军中，惟有李唐政权深明大义，极得民心，又能礼贤下士，将来必定能据有天下，于是，他就毅然抛弃了隋朝的官位，投奔了李世民。当时，李世民距他有 800 里之遥，他"杖策谒于军门"，拜见了李世民。一谈之下，大为投机，李世民即委以渭北道行台记室参军的重要职

务，把他当作重要谋士看待。从此，李世民与房玄龄结下了不解之缘，在此后的30多年中，两人密切合作，终使李世民成为一代明君，而房玄龄自己也成了一代名相。

4. 明于用才　精于养才

【经文】

《语》曰："知人未易，人未易知。"何以明之？汗明说春申君，春申君[①]悦之。汗明欲谈，春申君曰："仆已知先生意矣。"汗明曰："未审君之圣孰与尧？"春申君曰："臣何足以当尧？"汗明曰："然则君料臣孰与舜？"春申君曰："先生即舜也。"汗明曰："不然，臣请为君审[②]言之。君之贤不如尧，臣之能不及舜。夫以贤舜事圣尧，三年而后乃相知矣。今君一时而知臣，是君圣于尧而臣贤于舜也。"

《记》[③]曰："夫骥唯伯乐独知之，若时无伯乐[④]之知，即不容其为良马也。士亦然矣。"何以明之？孔子厄[⑤]于陈、蔡，颜回[⑥]曰："夫子之德至大，天下莫能容。然夫子推而行之，世不我用，有国者之丑也。夫子何病焉？"《谷梁传》曰："子既生，不免乎水火，母之罪也；羁贯[⑧]成童，不就师傅，父之罪也；就师学问无方，心志不通，身之罪也；心志既通，而名誉不闻，友之罪也；名誉既闻，有司不举，有司之罪也；有司举之，王者不用，王者之过也。"

【注释】

①春申君：名黄歇，号春申君，战国时期楚国人，为楚国相国。

②终言之：把话讲完。

③《记》：即《礼记》。

④伯乐：春秋时期相马名士。

⑤厄：困于，受困。

⑥颜回：孔子的学生。

⑦《谷梁传》：《春秋》三传之一，由公梁赤者。

⑧羁贯：古时称六剪发为“羁贯”。

【译文】

古语说：“知人不易，人不易知。”为什么这样说呢？

汗明游说春申君，春申君非常高兴。汗明正想谈自己的看法，春申君说：“我已明白先生的意思了。”汗明说：“不知你和尧相比谁更聪明？”春申君说：“我怎么敢和尧相比呢？”汗明说：“那么你看我和舜相比怎么样呢？”春申君说：“先生你是舜。”汗明说：“不是这样的，请让我为你详细说明。你的才智不如尧，我的才能不如舜。像舜这种贤能之人事奉尧，也是经过三年之后，他们才相互了解，而你却在极短的时间里了解了我。就凭这相互了解的时间长短来说，你比尧聪明，我比舜贤能。”

《礼记》上说：“千里马只有伯乐这样的人才能识别，如果没有伯乐这样的相马能力，它也就不会被世人作为良马来看待。对待士人也是这个道理。”为什么这样说呢？

孔子在陈、蔡受困，颜回说：“先生的德行太伟大了，以致天下容不下。但是先生推广并实践它，却不能被天下人所容纳，这是各国当权者的耻辱啊。先生有什么过错呢？”

《谷梁传》上说：“孩子出生后，不能避免水火之灾，是做母

亲的过错；孩子到了8岁还不拜师学艺，这是父亲的过错；拜师求学，心志不通，求教不得法，知识不长进，这是自己的过错；志向和学识都有了，就是名声不大，这是朋友的过错；有了名声，但上司不举荐，这是上司的过错；上司向君王已经举荐，但是君王不任用，这是君王的过错。”

【评述】

本节主要从以下三方面展开论述的，即识才并非一朝一夕的事，识才需有伯乐一样的慧眼，识才不举才是不明智的。

王安石曾说：“天下之患，不患才之不众，患上之不欲其众；不患士之不欲为，患上之不使其为也。”世人之所以感叹伯乐之贵，是由于伯乐太少的缘故。伯乐擅长选才，更善于用才，精于养才，今人又有多少伯乐？这只是古人的感叹罢了。人才只所以难求，是因为识才用人的人少的缘故。所以人要先自知，方能知人。韩平原不听劝谏反误了性命，后人只能说他是个庸才；但也有许多明君贤臣，他们知人善任，周亚夫、刘铭传只所以能功垂青史，是因为他们遇到了英明的君主、贤臣。所以纵观历史，英雄人物背后往往隐藏着大智大慧的奇策人士。

【故事】

事典一　当断不断　后患无穷

在宋朝的时候，宋宁宗的宰相韩平原在作县尉的时候有个好朋友，是他自己的馆客，此人既十分有见识，又很有贤德，所以韩平原十分尊重他。后来两人分别了，一直不通音信。韩平原当了丞相，掌握国家大权后，非常思念他。

有一天，他忽然不请自来了，原来他已经改名换姓，中进士

好几年了。韩平原见了他非常高兴，给他优厚的待遇，请他留在馆内，仍做韩家的馆客。一天，夜深人静时，韩平原同馆客喝完了酒，屏退了左右的侍从，两人促膝谈心。韩平原问他："我才疏学浅而掌握了国家大权，人们怎么看我呀？"馆客叹息说："您同您的家族现在已经危如累卵了，还有什么可说的呢？"

韩平原从来没有这样想过，听了以后，非常震惊，问为什么。馆客直言不讳地说："宫中立皇后，如果您不同意，皇后将怨恨您；宫中立太子，如果您不同意，太子将怨恨您；您当政以来，贤人君子，从朱熹、彭龟年、赵汝愚以下，被斥贬逐放的不计其数，士大夫也一定十分怨恨您；现在同金人打仗，军队牺牲很大，将士的尸骨暴露在荒野之中，城乡中常能听到孤儿寡妇的哭声，如此，三军也会怨恨您。再说，边境的百姓死于敌人的掠夺和杀害，那么，四海之内的百姓怨恨您。您如此激起众怨，怎么能承担得了呢？"

韩平原沉默了许久，说："你准备教我怎么办呢？"馆客不愿意说，他再三催逼，最后才说："只有一个办法，只怕您不愿采纳。现在，皇上重病在身，无意于政事，如果你现在趁机立太子，学习古代尧、舜、禹禅让的家法，请皇帝让贤，让太子即位，那么，太子对您会由怨恨而转为感谢。这时，太后退而为太皇太后，即使怨恨您也没有权了。以后，您可以辅佐新皇帝，一切从头开始。对从前被贬的诸贤士，已死去的增加抚恤，还活着的召回给予提升，同时派遣使者去聘请有贤德的人来执政，对外来消除积怨，请求和解，使边境平安无事。您还可以优厚地犒劳过去的军人，抚恤牺牲的将士，免去各种无名的赋税，解决好种种矛盾，使全国的百姓有新生之感。然后，您选择一位知名的儒士，把丞相之位让给他，自己请求告老还乡，悠游于山水之间，如此，您最后就能转危为安，变祸为福。您也许会同意我的建议吧！"

韩平原听了，虽然觉得他讲得有道理，但犹豫不决，想留他做自己的顾问，但那个馆客坚决不干，最后还是离去了。

不久，正如那位馆客所预见的一样，韩平原被加罪杀了头。

事典二　曾国藩因人设职

李鸿章曾带了三个人去拜见曾国藩，请曾国藩给他们分派职务。不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意那三个人在厅外等候，自己去到里面。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三人。曾国藩说："不必了，面向厅门、站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独挡一面，将作为不小，应予重用。"

李鸿章很吃惊，问："还没用他们，您如何看出来的呢?"

曾国藩笑着说："刚才散步回来，见厅外有三个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢仰视，可见是位老实、小心谨慎的人，因此适合做后勤供应一类只需踏实、无需多少开创请神的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴违的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立，如一根栋梁，双目正视前方，不卑不亢，是一位大将之才，将来成就不在你我之下。"

曾国藩所指的那位"大将之才"，便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

5. 腾蛇游雾　飞龙乘云

【经文】

《论》曰："行远道者，假于车马；济江海者，因于舟楫。故贤士之立功成名，因于资而假物者。"何以明之？公输子[1]能因人主之材木以构宫室台榭，而不能自为专屋狭庐[2]，材不足也。欧冶[3]能因国君之铜铁以为金炉大钟，而不能自为壶鼎盘盂，无其用也。君子能因人主之政朝以和百姓、润众庶，而不能自饶其家，势不使也。故舜耕于历山，恩不及州里；太公屠牛于朝歌，利不及于妻子。及其用也，恩流八荒，德溢四海。故舜假之尧，太公因之周文，君子能修身以假[4]道，不能枉道而假财。

《语》曰："夫有国之主，不可谓举国无深谋之臣，合朝[5]无智策之士，在听察所考精与不精，审与不审耳。"何以明之？在昔汉祖[6]，听聪之主也，纳陈恢[7]之谋，则下南阳。不用娄敬之计，则困平城。广武君者，策谋之士也。韩信纳其计，则燕、齐举。陈余不用其谋，则泜水败。由此观之，不可谓事济者有计策之士，覆败者无深谋之臣。虞公不用宫之奇[8]之谋，灭于晋；仇由[9]不听赤章[10]之言，亡于智氏[11]；蹇叔[12]之哭，不能济崤渑之覆；赵括[13]之母，不能救长平之败。此皆人主之听，不精不审耳。天下之国，莫不皆有忠臣谋士也。

黄石公曰："罗其英雄，则敌国穷。夫英雄者，国家之干；士民者，国家之半。得其干，收其半，则政行而无怨。知人则哲，唯帝难之。"慎⑭哉！

【注释】

①公输子：名般，春秋时期鲁国巧匠，也称鲁班。

②狭庐：狭小的房子。

③欧冶：古代擅长铸器物的人。

④假：借助。

⑤合朝：满朝，朝廷上下。

⑥汉祖：即汉高祖刘邦。

⑦陈恢：宛人。刘邦带兵攻打宛城时，南阳太守欲自杀，陈恢出城见刘邦，提议约降，刘邦采纳了陈恢的建议，随后攻下南阳，并封原南阳太守为太守。

⑧宫之奇：虞国大夫。晋向虞国借道伐虢，宫之奇极力劝谏虞公，虞公不听，晋灭虢回师又灭掉了虞。

⑨仇由：春秋时期一个小国家。

⑩赤章：仇由国大臣。

⑪智氏：指智伯，晋国的权臣。

⑫蹇叔：秦国的元老。

⑬赵括：战国时赵国将领，因纸上谈兵而误国事。

⑭慎：谨慎。

【译文】

孔子说："行远道的人，要借助于车马；渡江海的人，要借助于舟船。因此，贤士要立国成名，就需要有资产、财务的援助。"何以证明呢？

鲁班可以用国王的木材，为国王建筑宫室台榭，却不能给自

己建造一间小屋，因为他的木料不足；欧冶子能用国君的铜铁，造成金炉洪钟等珍贵器物，却不能为自己造几个壶鼎盘盂，是因为自己没有用料的缘故。有才德的人能够通过君子的朝政来团结百姓，对百姓施恩，却不能使自己的家庭富有，是因为不能乱用这些权力。所以舜在历山耕种时，其恩泽不曾普及州里；姜太公在朝歌屠牛时，也不能使自己的妻子儿子得到什么利益。等到他们有了实权后，他们的恩惠遍及四面八方。所以，舜借助于尧，姜太公借助于周文王，从而发挥了他们的才能。有道德的人应借助于大道来修炼自己，而不能为图谋私利走上邪道。

《论语》中说："一国之主，不能说全国没有深谋远虑的臣子，满朝文武，没有一个贤能之士。关键在于君王能不能精明、审慎地发现人才。"

为什么这样说呢？

以前的汉高祖是个善于纳谏的明君。他采纳陈恢的计谋，就攻下了南阳；因不采用娄敬之计，却被困于平城。广武君是个足智多谋之士，韩信采纳他的计策，一举攻下燕、齐；陈余不采用他的计策，在泜水之战中失败了。由此看来，不能说事情成功是因为手下有智谋之士，失败是因为手下没有深谋远虑之臣。

虞国国君不采用宫之奇之谋，被晋所灭；仇由不听赤章的谏言，被智氏所灭。秦国老臣蹇叔的哭泣，并不能挽救崤、函之战秦国的失败；赵括的母亲，不能挽救赵军在长平灭亡的命运。这都是人主用人时不能精审得当的缘故、因此说，只要君主善听善察，忠臣谋士遍地都是。

黄石公说："网罗英雄豪杰，敌国就危险了。英雄豪杰是国家的栋梁：士民是国家的基础。只要得到英雄豪杰和士民的拥护，国家政令就可以通行无阻，人民群众也不会有怨言了。由此可见，知人然后才会明哲。对帝王来说，这是最困难的事情。"千万要慎重啊！

【评述】

历史上凡是有作为的、有功绩的君王都有一批英雄人物在他周围。人主借贤才治天下，得天下；贤才借英主施展抱负，成就功名。二者相互依托、相辅相成。在现在看来仍有普遍的现实意义，如今人才与领导之间都实施双向选择，这要求领导要有伯乐式的慧眼去发现千里驹，人才需要在观察中发现理想的栖息之枝。

翻开历史，我们可以发现一些杰出人物生不逢时，一生碌碌无为；一些人却因得到了贤明君王的任用，得以为国、为民尽心尽力。

【故事】

事典一　秦孝公任用商鞅变法

战国时期维持257年，初期列强大都保持均势，一直到117年之后，即秦孝公即位时起，秦国才开始打破均势，有了独强的姿态。而秦孝公开创霸业，则与商鞅密切相关。

商鞅原是卫国庶出的公子，姓公孙氏，后因变法有功，受封为商君，所以所谓的卫鞅、公孙鞅、商君、商鞅，都是同一人。

秦孝公即位之后，下令招贤纳士，图谋恢复春秋时期秦穆公的霸业，于是商鞅就由卫国赶赴秦国，依靠景监的引荐求见孝公。

第一次面见孝公时，商鞅说的是“帝道”，结果孝公一直打瞌睡，事后责怪景监所荐非人。

第二次，商鞅说的是“王道”，孝公颇有兴趣，但不愿采用。

第三次，商鞅说的是“霸道”，孝公听得兴起，不自觉地往

前靠，一连交谈数天也毫不感到厌倦。

孝公接纳商鞅之后，商鞅就想推行变法的计划。但孝公怕受天下议论，于是先设了一场辩论会。会中商鞅主张："论大德不必附和世俗，成大功不必谋于群众。只要可以强国，不必依循旧法，只要可以利民，不必遵行旧礼。"甘龙则主张："顺应民情，颁布教化，事半功倍；依循旧法，施行统治，官民两便。"商鞅则反驳说："夏、商、周三代礼制不同，但都可以称王；春秋五霸法令不同，但都可以称霸。"另一位大臣杜挚则说："没有百倍的利益，不冒险变法；没有十倍的功效，不随便改制。遵照古法才不会有过失，依循旧礼才不会有邪恶。"商鞅则坚决表示："治理世务要懂得权变，图利国家不能食古不化。所以商汤、周武王因为能变通而称王，夏朝、商朝却因依循旧制而灭亡。反对传统并非罪过，因循旧制并无利益。"

一场辩论会之后，孝公任命商鞅为左庶长，并决定变法。而接下来商鞅怎么做呢？

新法规定：民众五家为保，十家相连，彼此连坐，一家犯罪，连保的各家同受其罪。不告密的要受腰斩，告密者与战场杀敌斩首者功劳一样，掩护犯罪者与投降敌军者处罚一样。

一家有两个壮丁而不分家，加倍课税。有军功的人，各依功劳受赏；民间私门，各依情节轻重受刑。努力从事本业，不论耕种、纺织，能超额生产的人，可以免除徭役；从事小利的工商匠人，及因怠情而贫穷者，全部充当公家的奴仆。王室宗亲如果没有军功，不得列入簿籍、享受特权。列明地位之尊卑，及爵位、俸禄之等级，循序分配田产，仆妾、衣服也依等级各有定制。对国家有贡献的人可以获得褒扬，没有贡献的人，即使富有也无法荣耀。

法令订好之后，尚未公布。商鞅担心无人相信这部新法，就在国都的南门竖立一根三丈长的木桩，移到北门就可以获得十斤

黄金。人民当时都觉得不可思议，所以没人敢搬动它。于是商鞅再度下令：能搬移到北门就赏五十斤黄金。后来果真有人搬移了木桩，商鞅就给予五十斤黄金，表明说到做到。接着，就正式颁布新法。

一年之后，由秦国各地前往国都申诉新法弊病的有千人之多。这时，太子触犯新法。商鞅说："新法不能顺利施行，是因为高层权贵违犯法令。"于是准备依法处罚太子。但太子是国君的继承人，不能受罚，只好由太子的师傅公子虔代为受罪，而另一个师傅公孙贾则被处以黥刑（脸上刺字）。

第二天起，秦国上下都开始恪遵新法，10 年之后，法令发挥效用，人民安乐，治安良好，人民勇于作战，不敢私斗，各地都繁荣而安定。当初申诉法令有弊病的一些人，如今反倒过来颂扬法令的好处。商鞅则说："这些都是扰乱教化的人民。"就将这些人都送到偏远的边界去。从此，人民不敢再批评政令了。

事典二　公孙枝力荐百里奚

秦穆公能起用百里奚以称霸，并非穆公直接赏识他，而是由公孙枝的推荐。如果没有公孙枝的推荐，百里奚这个大才将会永被埋没，在楚国当奴隶了其一生，永远没有出头的日子。

百里奚曾过着颠沛流离的艰苦生活：晋打败虞国，他这个虞国大夫当了俘虏，后又被晋国将他当陪嫁臣送到秦国，在秦国喂牛；他逃亡被楚人抓住，被人用五张羊皮买了当奴隶。秦国大臣公孙枝听到了这个消息，他知道百里奚是个大才，建议秦穆公以五张羊皮将他赎回，让他担任自己的大臣职位。穆公说："买之五羊之皮而属事焉，无乃为天下笑乎？"公孙枝答道："信贤而任之，君之明也；让贤而下之，臣之忠也。君为明君，臣为忠臣。彼信贤，境内将服，敌国且畏，夫谁暇笑哉？"穆公听之，便派人将百里奚赎回。

可见，秦穆公开始是反对起用百里奚的，因为百里奚是楚人的奴隶，用奴隶为大臣，将会闹笑话。可是，公孙枝情愿让出自己的大臣职位给百里奚，这是非忠于国家的人做不到的。在公孙枝的力荐下，秦穆公终于同意用百里奚。当然，秦穆公能同意用奴隶百里奚为大臣，也是明主才能做的事。正如公孙枝所说，信任贤臣，哪会闹笑话？后来的事实，确是如此！

每个时代都有百里奚这样的贤臣，问题是是否有公孙枝这样忠于国家的人肯让位推荐，和秦穆公这样的明于用人的人用之罢了。

政体第七

英明的君主，贤能的臣子，必须辅之以完善的管理体制，才会出现政治的清明。大到国家，小到机关、企业莫不如此，任何一个“人治”或“治人”的单位都不例外。

1. 施以德政　刑德相辅

【经文】

古之立帝王者，非以奉养其欲也。为天下之人，强掩弱[①]，诈欺愚，故立天子以齐一之。谓一人之明，不能遍照海内，故立三公九卿[②]以辅翼[③]之。为绝国殊俗，不得被泽，故立诸侯以教诲之。夫教诲之政，有自来矣。何以言之？管子曰：“措国于不倾之地，有德也。”

积於不涸之仓，务五谷也。

藏於不竭之府，养桑麻，育六畜也。

下令於流水之原，以顺人心也。

使士於不诤之官，使人各为其所长也。

明必死之路，严刑罚也。

开必得之门，信庆赏也。

不为不可成，量人力也。

不求不可得，不强人以其所恶也。

不处不可久，不偷取一世宜也。

知时者，可立以为长④。

审于时，察于用，而能备官者，可奉以为君。

故曰：明版籍⑤、审什伍⑥、限夫田⑦、定刑名、立君长、急农桑、去末作⑧、敦学⑨、核才艺、简精悍、修武备、严禁令、信赏罚、纠游戏、察苛克，此十五者，虽圣人复起，必此言也。夫欲论长短之变，故立政道以为经焉。

【注释】

①强掩弱：以强凌弱。

②三公九卿：即古时中央政府高级官员的合称。

③翼：像羽翼一样。

④长：行政长官。

⑤明版籍：察明土地的版图。

⑥审什伍：核实户籍人口。

⑦限夫田：限定耕种的面积。

⑧去末作：抑制工商业。

⑨敦学：敦促教学。

【译文】

古代设立帝王，不是为了奉养满足他的私欲，而是为了天下的百姓。因为社会上总是出现以强凌弱、以狡诈欺侮老实的现象，所以立天子来整顿社会秩序，统一万众之心。但是由于天子

一个人无论多么英明，也不能管理到天下所有地方，所以要设立三公九卿和各级官吏来辅佐天子。因为风俗不同的偏远小国感受不到君主的恩泽，所以要立诸侯来教诲他们。这种用教化的方法来统治天下由来已久。为什么这样说呢？管仲说："国立于不败之地，是因为有了德政。"

要想保证粮仓有增不涸，就必须重视发展农业生产。

要想使府库财富储备永不枯竭，就必须大力种植桑麻，饲养六畜。

必须针对混乱的根源制定方针政策，以顺应民心，方才有效。

使用官吏，要选择那些不争权夺利的人，任其所长，授职恰当。

让人民群众知道死路是什么，是为了刑罚严明。

要想向人民敞开有功必赏之门，就要做到赏罚有信。

不去做不可能成功的事，这叫量力而行。

不去追求得不到的东西，不强迫人做他不愿意做的事。

不要停留在不能久留的地方，不为一时之安而苟且数衍。

能够掌握时机的人，可任命他为行政长官。

能够审时度势，明察用人之道，又能使百官各得其职，各尽其能的人，可以推举他为君王。

所以说，察明土地版图，植实户籍人口，限制每人占有的耕地，制定刑罚法规，设立行政长官，加紧农桑的种植，抑制工商业，重视教育事业，考核才艺，精简政府机构，加强武备，严明法制，赏罚必信，禁止无益的游戏，检举苛刻的官员，这十五项，即使是圣人再世，也一定会这么说的。

要想讨论古代国家统治时间为什么有长有短，就应当把上述提出的为政之道作为基本的准则。

【评述】

本节是该篇的压轴节，全节紧紧围绕国家体制，国家机构的运转开展论述，结构严谨。纵观我国几千年的历史画卷，历代王朝的君主，都希望自己的统治世代相传，因各朝代的不同，各时期的政治体制也在不断变化。本节总结了一些有效的经验：分官设职，各守其职；重民扣官，敦厚教化等。

在民主法制盛行的今天，这种思想仍有一定的鉴赏价值。全心全意为人民服务，为人民办实事，就要在增强国民素质，各级官员的考核录用，净化社会风气，反腐倡廉等方面采取一些行之有效的措施，决不能容忍腐败及个人极端主义的发展。

在我国历史上最著名的盛世要数“贞观”和“开元”年间了，这两段时间之所以形成太平盛世，与其实施的开明政治不无关系。这也能说明本文作者论点的可取之处——“立帝王者非以奉养其欲也，为天下之人。”

【故事】

事典一　唐玄宗的开明政治

唐玄宗登基时，面对的是一个破烂摊子，他一心中兴，恢复大唐盛世。他先用姚崇为相。姚崇在接受任命前，针对当时的时弊，对玄宗提出了十项要求，这十项要求都是保证大臣施政的内容，对君王专政多有限制，玄宗却全部接受，让姚崇放手施政。姚崇担任宰相职务后，尽心竭力搞好政务，选用贤能官吏，罢黜奸佞小人。姚崇病重，特地推荐宋璟继任相位。宋璟上任之后，特别重视法治，大力整饬纲纪，量能授官。并且减轻赋敛和刑罚，所以百姓富庶，天下太平。经过姚、宋治理，唐朝得以重现

贞观年间的盛世景象。

事典二　一言兴邦

我国明代开国皇帝朱元璋在称帝后，提出基本国策为："高筑墙，广积粮，缓称王。"此一决策对明朝初年的巩固与发展起了重大作用。

1000多年之后，毛泽东研究我国建设与防卫方针时，还曾借鉴此一决策，指出70年代我国国策为："深挖洞（备战），广积粮（备荒），不称霸（外交）。"

改革开放总设计师邓小平同志，创造性地提出了"一国两制"的基本国策，这对于我国的统一和对外往来有着历史性的作用。

由此可见，正确的决策将推动一个历史时代的发展，或稳定政局，或富国强兵，或造福子孙。

君德第八

当皇帝的不论是明主还是昏君，都希望百姓做顺民、良民，都么老百姓又希望高高在上的皇帝是怎样的呢？君有德，国家兴；君无德，国家亡。

1. 仁德治国

【经文】

夫三皇[①]无言，化流四海，故天下无所归功。帝者体天则地，有言有令，而天下太平。君臣让功，四海化行，百姓不知其所以然。故使臣不用礼赏功，美而无害。

王者制人以道，降心服志。

设矩备衰，有察察之政，兵甲之备，而无争战血刃之用，天下太平，君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退[②]，亦能美而无害。

霸主制士以权，结士以信，使士以赏。信衰士疏[③]，赏毁士不为用。

故曰：理国之本，刑与德也。二者相须而行，相待而成也。天以阴阳成岁，人以刑德成治，故虽圣人为政，不能偏用也。故任德多，用刑少者，五帝④也；刑德相半者，三王⑤也；仗刑多，任德少者，五霸⑥也；纯用刑，强而亡者，秦也。

【注释】

①三皇：古称伏羲、女娲、神农为三皇。

②义退：指功成身退。

③信衰士疏：不讲信用，人才就会疏远。

④五帝：即黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜，均为古帝王。

⑤三王：大禹、商汤王、周文王，他们均以德著称。

⑥五霸：春秋时期，齐桓公、晋文公、宋襄公、秦穆公、楚庄王先后夺得霸主地位，史称五霸。

【译文】

三皇虽然没有留下修身治国的言论，但他们潜移默化的仁德遍布四海。功劳之大，天下人无法衡量。帝王依照自然法则，有理论、有法规，因此天下太平。君臣关系融洽，相互谦让，他们的美德无形中变成了老百姓的行动，但不一定被老百姓感知。所以，古代帝王任用臣子不必遵循什么礼法奖惩，他们也会把事情办好，上下和美无碍。

如果说五帝是以德治国，那么三王则是以道治国，让人们心服而不显得被强迫。制定规章制度，是为了防止衰败；为政清明，国防巩固，然而并没有发生战乱。天下太平，君不疑臣，臣不疑君，国家稳定，人主安祥，臣下能功成身退，也可以达到上下相安无事。

霸主善以权威制士，以信誉来团结、以赏罚来使用人才。不守信用，人才就会疏远；赏罚制度不能施行，人才就会离去。

因此，治国之根本在于怎样运用刑法与仁德，在两者之间应做到相辅相成。天以阴阳二气构成一年四季，人则以刑德二法构成治国之道。即便是圣人当道，也不能偏用其一。所以运用仁德较多，刑罚较少的是五帝，刑德并重的是三王，用刑罚较多、仁德较少的是五霸，纯用刑罚，虽暂时强盛而终于灭亡的，是秦国。

【评述】

在封建社会里，帝王的作为与国家的兴衰有直接的关系。君德，至关重要便不言而喻。君有德，国家兴；君无德，国家亡。纵观五帝的治国之道，皆能以“无为而治”的德行行事，并使芸芸众生在日常生活中受到潜移默化的影响，从而形成自觉的、自然的高度修养。

在一定的历史时期，一定特殊条件下，仅仅依靠文治并不能从根本上杜绝一些邪恶势力。这时，必须采取一定的法律来加以约束，使其行为规范，否则要绳之以法。这就是所谓的仁德治国。自古以来德与刑都相辅相成，过分强调任何一方都是不可取的。这从古代君王的评价中可找到答案。

【故事】

事典一　卜天璋除暴安良

卜天璋自幼聪颖，长大后以正直而自负，研读史书，懂得成败大体。至元年间，出任河南府府尹，当时黄河以北有饥民数万人，聚集在黄河边准备向南迁徙，皇帝下诏，令百姓恢复旧业，不得南渡，众人喧哗不肯归家。卜天璋担忧发生变乱，劝总管张

国宝听凭这些人渡河，张国宝接受了他的意见，才没有生出事端。河南按察副使程思廉察知卜天璋的贤良，征辟他为宪史，从此他的声望更为世人瞩目。后任御史台掾，有位侍御史依仗权势贪污受贿，御史揭发他贪赃。当时卜天璋主管文牍，还没来得及上奏，所以也被谗毁，他和御史都被拘押到内廷。御史悲伤哽咽，卜天璋问他为什么这样，御史说："我已老了，只有一个女儿，她听说我被拘押，已经数日没有吃饭，所以心中悲伤。"卜天璋说："尽职而死，正合大义，为什么要为子女哭泣呢?"御史很惭愧，向卜天璋拜谢，不久便被赦免了。丞相顺德王主持国政，擢升卜天璋为中书掾，任提控，时常评论政事可否，其他的宰相很生气，对卜天璋的话置之不理，但顺德王却听从卜天璋的意见，并且说："假如人人都能这样做，我还有什么可担忧的!"

大德四年，卜天璋任工部主事。蔚州有一人名刘帅，强横夺取他人产业，官吏不敢处理，中书省调卜天璋前去断决，刘帅屈服，所夺田地又归于民。

大德五年，因为枢密大臣暗伯的推荐，被授予都事，并领他到府上，引见给皇帝，被赐予锦衣、鞍辔、弓刀等物。后来又因扈从之劳，加官为奉训大夫，赐给侍宴服两套。

事典二　晋武帝恩德施天下

武皇，为人宽容厚道，慈善好施，喜怒不形于色，有容人的气量。魏国嘉平年间，赐爵北平亭侯，历任给事中、奉车都尉、中垒将军，同时还兼任散骑常侍，经过多次提拔后作了中护军、假节。后来，他奉命到东武阳县去迎接常道乡公曹奂，被提升为中抚军，进封爵位为新昌乡侯。到晋王国建立的时候，便被确定为王国的继承人，授官抚军大将军、开府，做相国的副手。

起初，文帝因为景帝司马师是宣帝司马懿的直系长子，早年去世，没有后代，便将武帝的弟弟司马攸过继给他，作为子嗣，

并特别加以宠爱，自己认为是代司马攸担任相国职位的，今后死了，晋王的王位应当交还给攸。于是，他便常常说："这是景王的天下，我怎能去分享啊！"当议论王国继承人的时候，他总是有意使司马攸继承。何曾等人坚决反对说："中抚军聪察明智，神明威武，才华出众，旷世少有。又立发垂地，手长过膝，这不是一般人臣的长相啊！"由于大臣们的坚持，就定了下来。咸熙二年五月，司马炎被立为晋王的太子。

八月初九，文帝司马昭去世，太子司马炎继承了相国、晋王的职位。发布命令：放宽刑罚，赦免犯人，安抚百姓，减轻徭役，国内举行三日的丧礼。这一月，有个身材高大的人出现在襄武县境，他高达三丈，告诉该县县民王始说："现在天下应当太平了。"

九月初七，任命魏国的司徒何曾担任晋王国的丞相，镇南将军王沈担任御史大夫，中护军贾充担任卫将军，议郎裴秀担任尚书令、光禄大夫；他们都设置办公机构，聘请办事人员。

11月，初次设立四护军，来统率京城以外的军队。15日，下令各郡中正官，按六条标准推荐沉抑在下、不得升进的人员：一是忠诚恭谨，奋不顾身；二是善事尊长，合乎礼仪；三是友爱兄弟，尊敬兄长；四是洁身自好，勤劳谦虚；五是讲究信义，遵守诺言；六是努力学习，陶冶自身。

这时候，晋王的恩德普及，四方归心。

2. 坚守德行

【经文】

或曰："王霸之道，既闻命矣。敢问高、光二

帝，皆拔起垄亩[1]，芟夷祸难，遂开王业。高祖豁达以大度，光武谨细于条目，各擅其美，龙飞凤翔，故能拔乱庇人，拯斯涂炭。然比大德，方天威，孰为优劣乎？”

曹植[2]曰：“昔汉之初兴，高祖因暴秦而起，遂诛强楚，光有天下，功齐汤武，业流后嗣，帝王之元勋，人君之盛事也。然而名不纯德，行不纯道，身没之后，崩亡之际，果令凶妇肆酷虐之心，嬖妾被人彘之刑。赵王幽囚，祸殃骨肉，诸吕专权，社稷几移，凡此诸事，岂非高祖寡计浅虑以致斯哉？然其枭将画臣，皆古今之所鲜，有历代之希觏，彼能任其才而用之，听其言而察之，故兼天下而有帝位也。世祖体乾灵之休德，禀贞和之纯精[3]，蹈黄中之妙理，韬亚圣之懿才，其为德也，聪达而多识，仁智而明恕，重慎而周密，乐施而爱人。值阳九无妄[4]之世，遭炎精厄会之运，殷尔雷发，赫然神举，奋武略以攘暴，兴义兵以扫残，军未出于南京[5]，莽已毙于西都。尔乃庙胜而后动众，计定而后行师，故攻无不陷之垒，战无奔北之卒。宣仁以和众，迈德以来远，故窦融闻声而影附，马援[6]一见而叹息。敦睦九族，有唐虞[7]之称；高尚纯朴，有羲皇之素；谦虚纳下，有吐握[8]之劳；留心庶事，有日昃之勤[9]。是以计功则业殊，比隆则事异，旌德则靡憯[10]，言行则无秽，量事则势微，论辅则臣弱，卒能握乾图之休征，立不刊之遐迹，金石铭其体烈，诗书载其懿勋。”故曰：光武其优也。

或曰：“班固[10]称周云成康，汉言文景，斯言当乎？”

虞南[11]曰："成康承文武遗迹，以周、召[12]为相，化笃厚之氓[12]，因积仁之德，疾风偃草，未足为喻。至如汉祖开基，日不暇给，亡嬴之弊，犹有存者。太宗[14]体兹仁恕，式遵玄默，涤秦、项之酷烈，反轩、昊之淳风，几致刑厝[15]。斯为难矣！若使不溺新垣[16]之说，无取邓通之梦，懔懔乎庶几近于王道[17]。景帝之拟周康，则尚有惭德。"

或曰："汉武帝雄才大略，可方前代何主？"

虞南曰："汉武承六世之业，海内殷富。又有高人之资，故能总揽英雄，驾御豪杰，内兴礼乐，外开边境，制度宪章，焕然可述。方于始皇，则为优矣。至于骄奢暴虐，可以相亚，并功有余而德不足。"

昔周成以孺子继统，而有管、蔡四国之变；汉昭幼年即位，亦有燕、盖、上官逆乱之谋。成王不疑周公，汉昭委任霍光，二主孰为先后？

魏文帝曰："周成王体圣考之体气，禀贤妣之胎诲，周召为保傅，吕望为太师。口能言则行人称辞，足能履则相者导仪。目厌威容之美，耳饱德义之声，所谓沈渍玄流而沐浴清风矣。犹有咎悔，聆二叔之谤，使周公东迁，皇天赫怒，显明厥咎，然后乃寤。不亮周公之圣德，而信金縢之教言，岂不暗哉？夫汉昭父非武王，母非邑姜，养惟盖主，相则桀、光。保无仁孝之质，佐无隆平之治，所谓生于深宫之中，长于妇人之手。然而德与性成，行与礼并，在年二七，早知夙达，发燕书之诈，亮霍先之诚。岂将启金縢，信国史，而后乃寤哉？

使成、昭钧年而立，易世而化，贸臣而治，换乐而歌，则汉不独少，周不独多也。”

或曰：“汉宣帝政事明察，其光武之俦欤？”

虞南曰：“汉宣帝起自闾阎[18]，知人疾苦，是以留心听政，擢用贤良，原其循名责实，峻法严令，盖流出于申、韩[19]也。古语云：图王不成，弊犹足霸；图霸不成，弊将如何？光武仁义，图王之君也。宣帝刑名，图霸之主也。今以相辈，恐非其俦。”

【注释】

①拔起垄亩：从民间崛起。

②曹植：曹操的次子。

③贞和之纯精：正直谦和的禀性。

④无妄：没有指望。

⑤南京：指宛南阳。光武帝建都洛阳，以宛为南京。

⑥马援：指一方豪杰，后来带兵归汉。

⑦唐虞：指尧、舜。

⑧吐握：传说周公一餐三吐哺、一浴三握发，以贤待士。

⑧日昃之勤：传说刘秀凌晨理朝，日落而归。

⑨靡僭：没有过错。

⑩班固：东汉史学家，著有《汉书》。

⑪虞南：虞世南，唐初大臣。

⑫周、召：指周公、召公，分别为周文王之子，武王之弟，曾辅佐成、康。

⑬氓：指百姓。

⑭太宗：汉文帝庙号。

⑮厝：停。

⑯新垣：复姓，名平，同邓通两人以妄说吉兆得官，后被诛。

⑰王道：以仁义治国，同“霸道”相反。

⑱闾阎：指民间。

⑲申、韩：分别指战国时的申不害、韩非。

【译文】

有人问：“你说的五霸之道我已听明白了，请问汉高祖刘邦和光武帝刘秀都是崛起于乡间，平定了天下战乱，开创了帝王大业。汉高祖豁达大度，汉武帝谨慎小心，二人各有所长，真是龙飞凤翔，所以能扫平战乱，保护人才，拯救人民于水火之中。将这两个人的德行与威望相比较，哪一个更强一些呢？”

曹植说：“昔日汉室初兴，汉高祖因反抗残暴的秦王朝而起义，然后又诛灭项羽，一统天下，其功可与汤、武相比，伟业流传子孙。他是帝王中的英杰，功业堪称人君中的盛举。但他的名声、品行毕竟并不那么真正合乎道德，所以死了以后，皇后吕雉大发凶悍酷虐之心。高祖爱妾戚夫人被置于厕中，遭受‘人彘”的毒刑。爱子赵王也被幽囚毒死，祸害殃及自己的亲身骨肉。吕氏家族独揽朝纲，国家政权几乎被吕氏篡夺。以上这些情况难道不是刘邦缺乏深谋远虑的结果吗？”

“但是刘邦手下的猛将谋臣都是古今中外少有的奇才，对于这些猛将谋臣，只因他能择才而用，听其言观其行，故能统一天下，而成帝业。”

“汉光武帝亲身体验皇天之美德，真备正直谦和的品性，通晓中正万物之理，胸怀不次于圣人。他聪睿豁达、博学多识、仁智明慧、慎重周密、乐施而爱人。当时，正遇上大旱灾年，又面临皇家衰颓的厄运，在这种情形下，他有如一声春雷，声势雄壮地举兵起义，组织武装力量来扫除残暴，诛灭贼寇。他的大军还没有从南京出发，王莽已死于西都。像刘秀这样的人，胸有成竹，善于运筹帷幄，然后再兴师动众。所以每次发兵没有攻不下

的堡垒，每次战事中都没有逃亡的士兵。他用宽厚的仁慈之心来团结群众，勤修德政而声传远方。所以，窦融闻听他的名声后像影子般地追随他，马援第一次与他见面就称赞他的英明。像虞舜一样，有使九代人亲密和睦的声誉；像羲皇一样，有高尚纯朴的品质；他谦虚纳士，有如周公吐哺握发之辛劳；倾心国家政事，日夜操劳，史称‘日昃之勤’。”

“因此评论功业，他的业绩非同寻常。论高低，他与高祖事迹不同；评论他的品德没有过错；他的言行洁白无瑕；衡量他的力量则势力较高祖微薄；论其辅佐则其属下更是弱于高祖。在这种情况下，汉光武帝最终一统天下，创建了不可磨灭的功勋，金石上铭刻着他的美名，诗书上记载着他的功绩。所以说，还是汉光帝比汉高祖更优秀。”

有人问：“班固赞颂周朝，推崇周成王、周康王，并赞美汉朝，推崇汉文帝、汉景帝。班固的看法是否得当?”

虞世南说：“周成王继承周文王、周武王的传统，以周公、召公等为宰相，教化天下的百姓，又因为积先王之德，所以治国就像风吹草丛一样顺利，这是不可相比的。至子汉高祖继位后，日理万机，秦朝的弊政还未能消除尽。汉文帝以仁慈宽恕之本，以清静怡淡为法，扫除了秦始皇、项羽的酷刑暴政，恢复了黄帝、尧舜时期温和淳厚的习俗，几乎用不着刑法。这样治理国家是非常不容易的。如果他不被新垣平的妖言所迷惑，不大搞迷信活动，那么汉文帝之治几乎接近王道了。至于景帝，比起周康王在德行上还是不足的。”

有人问：“汉武帝雄才大略，可与以前哪个皇帝相比?”虞世南说：“汉武帝继承六代的帝业，海内富足，自身又聪明过人，所以他能收揽英雄，驾驭豪杰。内政方面，提倡礼教；外交方面，开拓疆域。制定宪章法规，其功绩都很清楚地记述在史册，比起秦始皇要伟大得多。不过他生活骄奢，为政暴虐方面，

可与秦始皇相提并论。两人都属于‘功有余而德不足’的一类。”

“从前周成王年幼便登基，当时有管、蔡等四国叛乱，汉昭帝8岁即位，也有燕王旦、益长公主和上官桀的谋反。成王不怀疑周公，汉昭帝信任霍光，这两个皇帝哪个更优秀些?”

魏文帝认为：“周成王继承了武王美善的品质，体现了贤母的胎教，有周公、召公做他的老师，吕望做他的太师。会说话时，就有人教他礼拜仪辞；刚会走路时，就有礼仪官教他礼节。从小就养成了满足于仪容要威严壮美、言谈要合乎德义的习性。可以说是然后沉醉在皇恩里，沐浴在清风中了。即便如此，他还误听了管、蔡对周公的诽谤，迫使周公率兵东征，去平定叛乱，以致苍天发怒，彰扬周公之德，然后他才觉悟。他一直不相信周公之圣德，却相信秘藏在金柜里周公的祷告，这不是很糊涂吗!”

“汉昭帝却没有周武王那样仁德的父亲，没有邑姜那样贤淑的母亲，伺候他长大的是大姐盖长公主，辅佐他的是上官桀和霍光。可以说他身无仁孝之质，做辅臣的没有治国安邦的才能，真所谓出生在深宫之中，成长于妇人之手，但是他的美德天性生成，他的品行与生俱来，14岁时就异常聪明，发现燕王刘旦诬陷霍光的书信有诈，深明霍光忠心。不像周成王开启金柜见到周公遗书，看了史官的记录之后才醒悟啊！如果让周成王和汉昭帝交换一下时代、辅臣，把周、汉的礼乐制度也互换一番，那么汉昭帝可称赞的地方未必比周成王少。”

有人问：“汉宣帝明察政事，难道不是汉光武帝一类的人物吗?”

虞世南说：“汉宣帝起自民间，知道民间的疾苦，所以留心听政，提拔重用有才能、有学识的人。他之所以采取严刑重法的政策，并探究其中的原因，不过是出于申不害、韩非子那里。古语说：‘图王业不成，其势不足还能图霸；图霸业不成，又将如何？只有身致名裂。’光武帝大仁大义，是位成就王道的皇帝。

汉宣帝是法家刑名图霸之君，将二人进行比较，恐怕不是一个类型。”

【评述】

历史是一面镜子，无论是谁，生前或许会有至高无上的地位，但他们的功与过会很清楚地留在历史功劳册上。

西汉时期，英主不断，从创业的高祖，到文帝，雄才大略的汉武帝，至昭帝、宣帝，代代都有所作为，因而汉室得以长久。即使是如此圣明的国君，也在德行方面存在着诸多问题，从而影响到治国的体制。因此不论是身为君主，还是布衣，都需要加强自身的修养。

是否能够以仁德治国，是一个国家兴亡的关键，秦始皇的暴政最终引火烧身便是最恰当一例，但也有许多正面的史实能说明这一问题。不论是国君，还是臣下，凡事以德为先，便会享有盛誉，反之，则只会兴一时，而不会千古绝唱。

【故事】

事典一　李世民以德止盗

隋末以来，天下大乱，连年战争，盗贼横行。到李世民当了皇帝之后，社会仍不安定。他召集百官讨论防止盗贼的办法。一部分大臣主张严厉打击。李世民问：“秦始皇和汉高祖，谁的法更严一些?”大臣回答：“秦始皇的法严。”李世民又问：“他俩谁的天下更安定呢?”大臣答：“汉朝更安定。”李世民反诘道：“不是说严厉的法可以防止盗贼吗？为什么秦始皇法严反而盗贼多些呢?”大臣回答不出。李世民说：“自古以来，百姓沦为盗贼，并非法律太宽，而是因为赋税杂多，徭役繁重，官吏贪赃枉法，欺

压百姓。百姓饥寒交迫，无暇顾及廉耻，因此才被迫偷盗抢掠。所以要防止盗贼，关键在于减轻赋税，少劳民力。”唐太宗用此法后数年，果然盗贼大减。

事典二　曹彬为官廉正

曹彬字国华，真定灵寿人。父亲曹芸是成德军节度都知兵马使。曹彬刚满一周岁时，他的父母把百种可以把玩的器物排列在席子上，然后观察他如何抓取。曹彬左手拿一兵器，右手取一礼器，然后又取一官印，其他东西连看都不看，人们都认为他是个不同寻常的孩子。等他长大以后，气质淳朴、厚道。后汉年间，为成德军牙将。节度使武行德见他正直诚实，指着他对左右说：“这人是大器之才，不是一般的人物。”周太祖郭威的贵妃张氏，是曹彬的姨母，太祖受禅后，通知曹彬返回京师，隶属世宗柴荣帐下，跟随他镇守澶渊，补任供奉官，提升为河中都监。蒲州主帅王仁镐因曹彬是皇帝的亲戚，给予他特殊的优待。曹彬遵守礼节益发恭敬，官府宴会聚饮，从早到晚端庄严肃，从不左顾右盼。王仁镐对手下僚属们说：“老夫自认为日夜不曾松懈，直到看见曹监军这样矜持严谨，才发觉自己原来是如此地散慢与轻率。”

显德三年，曹彬改任潼关监军，升任西上阁门使。显德五年，曹彬出使吴越，转达使命完毕就启程回返，私人赠送给他的见面礼物，一件也没接受。吴越人划着小快船追上送给他，以至于四次曹彬仍不接受，过了一会儿他说：“我如果坚决拒绝他们，难免有沽名钓誉之嫌啊。”于是接受下来并仔细登记后才赶回来，全部上交官库。世宗强行归还给他，才拜而受赐，但全部分送给亲朋故友而自己不留一钱。此后曹彬又出任晋州兵马都监。一天，曹彬与主帅及幕僚环坐于野外，正好邻道的守将派使者送信件来到，使者原先不认识曹彬，暗中问别人道：“谁是曹监军？”

有人指着曹彬给他看，使者以为是哄骗自己，笑着说："哪有国戚近臣而身穿黑粗袍，坐着白色胡床的?"仔细审视后才相信。

建隆二年，太祖从平阳把他召回来，对他说："我过去经常想亲近你，你为什么故意疏远我?"曹彬叩头道歉说："我是后周皇室的近亲，又身居皇宫内职，安稳、恭敬地保守自己的职位，还惟恐招致过错，哪里敢随便地去交朋纳友呢?"曹彬调任客省使后，与王全斌、郭进统领骑兵进攻河东乐平县，其将领王超、侯霸荣等1800人投降，俘获一千余人。随后贼将韩进率部队前来增援，三次交战都被曹彬打败，于是把乐平县改设为平晋军。乾德初年，曹彬被改任左神武将军。这是首次攻克辽州，河东引诱契丹军队6万人进攻平晋，曹彬与李继勋等在城下大破契丹军队。不久又兼任枢密承旨。

事典三　清官包拯

包拯性格严厉正直，对官吏苛刻之风十分厌恶，致力于敦厚宽容之政，虽然嫉恶如仇，但仍以忠厚宽恕之道推行政务，不随意附和别人，不装模作样地取悦别人，平时没有私人的书信往来，亲朋故友的消息都断绝了。虽然官位很高，但吃饭穿衣和日常用品都跟做平民时一样。他曾说："后世子孙做官，有犯贪污之罪的，不得踏进家门，死后不得葬人大墓。不遵从我的意志，就不是我的子孙。"当初，包拯有一个儿子，名叫"镡"，娶崔氏为妻，担任潭州通判时镡死了。崔氏为亡夫守节，不再改嫁。她的陪嫁女由包拯送走，后其在娘家生孩子，崔氏暗中慰问她的母亲，让她好好照顾那个陪嫁女。包镡死后，崔氏把陪嫁女的儿子带回家，取名叫"包绽"。

3. 后汉丧乱　源于群德

【经文】

或曰："汉元帝才艺温雅[1]，其守文[2]之良主乎？"

虞南曰："夫人君之才，在乎文德武功而已。文则经天纬地，词令典策[3]；武则禁暴戢兵，安人和众，此南面[4]之宏图也。至于鼓瑟吹箫，和声度曲，斯乃伶官之职，岂天子之所务乎？"

或曰："观伪新王莽，谦恭礼让，岂非一代之名士乎？至作相居尊，骄淫暴虐，何先后相背甚乎？"

虞南曰："王莽天姿惨酷，诈伪人也。未达之前，徇名求誉；得志之后，矜能傲物。饰情既尽，而本质存焉。愎谏自高，卒不改寤，海内冤酷，为光武之驱除焉。"

夏少康、汉光武皆中兴之君，孰者为最？

虞南曰："此二帝皆兴复先绪[5]，光启王业，其名则同，其实则异。何者？光武之世，藉思乱之民，诛残贼之莽，取乱侮亡，为功差易。至如少康，则夏氏之火已二代矣［羿及寒浞］。藐然遗体，身在胎孕，母氏逃亡，生于他国。不及过庭之训[6]，曾无强近之亲，遭离乱之难，庇身非所，而能崎岖于丧乱之间，遂成配天之业，中兴之君，斯为称首。"

后汉衰乱，由于桓、灵二主，凶德谁则为甚？

虞南曰："桓帝赫然奋怒，诛灭梁冀⑦，有刚断之节焉，然阉人擅命，党锢事起，非乎乱阶始于桓帝？古语曰：'天下嗷嗷，新主之资也。'灵帝承疲民之后，易为善政，黎庶倾耳，咸冀中兴。而帝袭彼覆车，毒逾前辈，倾覆宗社。职帝之由，天年厌世⑧，为幸多矣。"

【注释】

①温雅：温文尔雅。

②守文：遵守法度。

③词令典策：政策法令。

④南面：古代以坐北朝南为尊，即南面指统治。

⑤先绪：祖先的事业。

⑥过庭之训：父亲的教诲。

⑦梁冀：桓帝外戚，大将军。

⑧天年厌世：自然寿年，寿终正寝。

【译文】

有人问："汉元帝多才多艺，人品温雅，是不是遵守法度的好皇帝呢？"

虞世南说："人主之才应体现在文德武功上。文是指经天纬地之能，知词令典策；武是指制止暴乱，平息战火，稳定社会，团结人民，这才是君王的宏图。至于鼓瑟吹箫，和诗谱曲，这是文人墨客、戏子伶官的事情，不应是天子应该专心的。"

有人问："王莽建立过伪政权，改国号为新。在未显达之前，谦恭礼让，难道不是一代名士吗？等他得志之后，居尊傲慢，荒淫无度，为什么会前后判若两人呢？"

虞世南说："王莽生性残酷、奸诈、虚伪。没有显达时，沽

名钓誉；得志之后，矜能傲物，伪装尽去，天生的真面目暴露无遗。他不听规劝，自高自大，死不悔改，致使四海冤狱重重，最终还是被光武帝驱除。”

又问：“夏朝的少康、汉代的刘秀，都是中兴之君，哪个更值得称道？”

虞世南说：“这二位帝王都是兴复先祖基业，使先王的功绩发扬光大的人。名声虽同，实则不同，为什么这样说呢？汉光武帝借助于想造反的民众，诛灭了残贼王莽，乘着混乱打败亡命之徒，成功比较容易些。至于少康，夏王朝灭亡已有二代，少康的母亲怀着他逃亡在外，生于异乡，没有受过父亲的教育，没有强有力的近亲保护，身遭离乱之难，无处庇身。但在这样的情况下，他能艰苦奋斗，终于成就了复国大业，在中兴之君中，少康堪称第一。”

又问：“后汉衰落混乱，源于桓、灵二人，他们中哪一个责任更大呢？”

虞世南说：“桓帝能对外戚专权赫然动怒，诛灭了大将军梁冀，可见他很有刚毅果断的气节，但却又被阉党宦官专权，兴起‘党锢之祸’，由此看来，朝政的动乱难道不是起源于汉桓帝吗？古语说：‘天下人嗷嗷待哺，正是新的君王开天辟地之良机。’汉灵帝即位后，国民疲惫，行善政、安民心比较容易，百姓关心国事，都希望振兴朝纲。可惜灵帝仍重蹈桓帝覆辙，大搞党禁，又让宦官以‘党锢之祸’的罪名诛杀了一批忠良，因此而导致国家倾覆，灵帝在位时，没有亲眼看到汉朝的灭亡，真算是幸运的了。”

【评述】

历史是公正无私的，不论你是身为布衣，还是至高无上的君王，都会面对世人指点评说。处于君主之位，就要有君三之能、

君王之才、君王之德。因为一个人的德行的高低最终会影响大政方针及重大决策是否可行，也最终会波及国计民生。古时，君王的行迹区分了昏君、明主；现实生活中，一些官员贪赃枉法，行贿受贿，自甘腐化堕落，置人民利益于身后，最终被推上审判台的比比皆是。这些人终将会成为千古罪人，遗臭万年。

所以，一个人，尤其是身为领导者更要在德行方面修养自身，并要励精图治干一番大事业。这样才会得到广大人民的拥护，才是人中豪杰。

【故事】

事典一　秦始皇坑儒

秦始皇迷信鬼神，他的一大嗜好是求神访仙，寻找长生不死之药。公元前219年，始皇乐巡邹峄山、泰山，在泰山上举行了封禅典礼，尔后又登上了琅琊台。这时齐国的方士徐福赶来上书，说海中有蓬莱、方丈、瀛州三座神山，上有仙人居住，请让他带领童男童女出海求仙。海上有三座神山的传说由来已久，战国时候齐威王、宣王和燕昭王都曾经派人出海寻找过这三座神山。如今始皇见有人前来为他效劳，当然高兴，于是派徐福带领童男童女出海，结果一去不复返。

公元前215年，始皇东巡碣石，派卢生出海寻找传说中的上古仙人羡门、高誓，又派韩众、侯生、石生寻求仙人不死之药。不久，卢生从海上回来，在始皇跟前瞎编了一套“神话”，呈上预言祸福的“图书”，谎称是从海上仙人那里求得的。“图书”上载预言：“亡秦者胡也。”于是始皇派蒙恬领30万大军征“胡”。

公元前212年，卢生劝说始皇起居行踪要保密，居住的宫殿不能让人知道，外出要轻装简从，说这样才能得到不死之药。始皇一一照办。然而长生不死之药毕竟是求不来的，卢生、侯生眼

见交不了差，依法将处死，便议谋逃亡。他们说了始皇一大套坏话，说始皇“天性刚愎自用”，兼并天下后志得意满，骄横无比；用人专任狱吏，博士不过是“备员”装样子；又好刑杀立威，使官吏畏惧不敢直谏；大小政事独断专行，丞相、大臣形同虚设；身为帝君而亲劳吏务，每昼夜批阅材料有一定的重量指标，不完成指标就不休息。卢生、侯生认为不值得再替这种贪于权势的人求仙药，于是逃亡而去。

始皇听说卢生、侯生逃亡，而且又“诽谤”他，勃然大怒，说：“我前次收聚天下书籍，不中用的都除去。又召聚众多的文学方术之士，想让文学之士为我兴太平，让方术之士为我求仙药。如今韩众一去无音讯，徐福等人耗费巨万资财，总不见仙药献到，天天听到的都是这些人设奸谋图私利的消息。卢生等人受我尊宠，获得优厚的赏赐，如今竟诽谤我，说了我那么多的不是。在咸阳的诸生我派人暗问，发现有的人制造妖言蛊惑百姓。”

于是命御史拘审诸生。诸生互相攀连，共有四百陆拾余人招供违犯禁令，结果全都被活埋于咸阳。时为始皇三十五年（公元前 212 年），此后还有许多人被流放于边疆。

当时太子扶苏进谏说：“如今天下初定，远方百姓还不安定，诸生研习、师法孔子学说，皇上处以重刑，恐导致天下不安。请皇上明察。”始皇发怒，把扶苏派到上郡去监察蒙恬军。

事典二　党锢事件

东汉宦官专权乱政集中在桓、灵之世，其徒众之广，享用之奢，威势之盛，荼毒之烈，为前所未有。

宦官的势力是在与外戚、士大夫的长期权力争夺中逐渐强大起来的。西汉元帝时石显虽然得志，犹爱憎分明且势力单薄有种“光杆司令”的味道，此后外戚独掌大权，直到王莽之乱。东汉初，外戚、宦官都不显盛。

桓帝延熹二年（159年），宦官单超、徐璜、具瑗、左悺、唐衡五人奉命合谋诛梁冀，事后五人同日封侯，世称“五侯”。从此，外戚势力退出政治舞台，剩下的事情是宦官集团与士大夫集团的较量。

桓帝延熹间，李膺任河南尹。河内有个叫张成的，据说善于推算祸福、占卜吉凶，靠这点本领交结宦官，桓帝也颇信他的推占。张成推算朝廷将有赦令，就唆使儿子杀人。李膺派人逮捕杀人犯，这时果然来了赦令。李膺愤恨难消，竟不顾赦令，把张成的儿子处死。张成的弟子牢修便上书诬告李膺等人“养太学游士，交结诸郡生徒，更相驱驰，共为部党，诽谤朝政，疑乱风俗”。桓帝震怒，传令各郡、县逮捕“党人”。李膺等人被捕，牵连入狱的有二百余人。许多人闻风逃亡，官府悬赏捉拿，吏役到处搜捕。

第二年，尚书霍谞、城门校尉窦武等人上书请求释放“党人”。行将就木的桓帝同意了霍谞等人的请求，把在押的“党人”全部赦归田里，同时宣布他们被禁锢终身，把他们的名字造册存档。

此后宦官越发嚣张，士大夫也越加意气昂扬，不避危难。范滂出狱返乡途经南阳，当地士大夫把他当做凯旋归来的英雄，成千人驾车迎候他。侍御史景毅当时让儿子拜李膺为师，李膺被捕后，门人、亲属都上了“党人”名单，景毅之子因没有正式列入门生名籍，未受株连。景毅慨然不安，上表说明自己与李膺的关系，免官回乡。标榜、结聚之风也愈加盛长，舆论推窦武、刘淑、陈蕃三人为“三君”，李膺等八人为“八俊”，郭泰等八人为“八顾”，张俭等八人为“八及”，度尚等八人为“八厨”。

“八及”中的张俭是山阳高平人，延熹间被本郡太守聘为郡东部督邮。大宦官侯览老家在防东，正好在张俭所管辖的地区内。侯家仗势残害百姓，无法无天，张俭便上疏举劾侯览和他母

亲的罪恶，请求依法严惩。侯览利用职务之便扣下了张俭的劾疏，从此与张俭结仇。张俭的同乡朱并为人佞邪，被张俭鄙视，便与侯览相结，在侯览唆使下上书诬告张俭与同郡二十四人结党谋反，捏造一套“八俊”、“八顾”、“八及”名号，灵帝于是下令逮捕张俭等人。张俭只身逃亡，所到之处人们破家舍命保护他、接济他。张俭最后逃到塞外，终免于祸。官吏跟踪追捕，把接纳过他的人通族灭了数十户。

大宦官曹节乘机唆使官府奏请灵帝批准，逮捕了前次获释的“党人”李膺、范滂等百余人，把他们全部害死在狱中。此外，奸人乘机告讦，官吏任意吹求，种种冤滥而致死亡、监禁、流放、禁锢的有六七百人。

熹平五年（176 年），永昌太守曹鸾上书为“党人”讼冤，措词激烈。灵帝见奏大怒，立即下令逮捕曹鸾，用槛车押到槐里狱中，拷打致死。同时下诏追查“党人”的门生故吏、父子兄弟及五服以内族属，统统加以禁锢。

光和二年（179 年），上禄长和海上疏请求放松党锢，认为“锢及五族，既乖典训之文，有谬经常之法”（《后汉书·党锢列传序》），灵帝总算允许缩小党锢范围，“党人”从祖下族属均予宽免。

中平元年（184 年），因发生黄巾起义，宦官吕强劝灵帝解除党锢，以防禁“党人”因怨成叛，与黄巾军勾通。灵帝终于下令大赦“党人”，被流放的都迁返故郡。

这便是历史上有名的党锢事件。

4. 魏晋英杰　任人评说

【经文】

自炎精不竞，宇县分崩，曹孟德挟天子而令诸侯，刘玄德凭蜀汉之阻，孙仲谋负江淮之固，三分天下，鼎足而立，皆肇开王业，光启霸图。三方之君，孰有优劣？

虞南曰："曹公兵机智算，殆难与敌，故能肇迹开基，居中作相，实有英雄之才矣！然谲诡不常，雄猜多忌，至子杀伏后①，鸠荀蟜，诛孔融，戮崔琰，娄生毙于一言，桓劭劳于下拜。弃德任刑，其虐已甚，坐论西伯，实非其人。许邵②所谓'治世之能臣，乱世之奸雄'，斯言为当。

"刘公待刘璋③以宾礼，委诸葛而不疑，人君之德，子斯为美。彼孔明者，命世之奇才，伊、吕之俦匹。臣主同心，鱼水为譬，但以国小兵弱，斗绝一隅，支对二方，抗衡上国。若使与曹公易地而处，骋其长算，肆关、张之武，尽诸葛之文，则霸王之业成矣。

"孙主因厥兄之资，用前朝之佐，介以天险，仅得自存，此子二人，理弗能逮。"

晋宣帝④雄谋妙算，诸葛亮冠世奇才，谁为优劣？

虞南曰："宣帝起自书生，参佐帝业，济世危难，克清王道，文武之略，实有可称，而多仗阴谋，弗由仁

义，猜忍诡伏，盈诸襟抱。至如示谬言于李胜，委鞠狱于何晏，愧心负理，君子不为。以此伪情，行之万物，若使力均势敌，俱会中原，以仲达之奸谋，当孔明之节制，恐非俦也。”

或曰：“晋景、文兄弟孰贤？”

虞南曰：“何晏[5]称：‘唯深也故能通天下之志，夏侯太初[6]是也。唯几也故能成天下之务，司马子元[7]是也。’故知王佐之才，著于早日。及诛爽[8]之际，智略已宣，钦、俭[9]称兵，全军独克，此足见其英图也。虽道盛三分，而终身北面，威名振主而臣节不亏，侯服归全，于斯为美。太祖[10]嗣兴，克宁祸乱，南定淮海，而平庸蜀，役不逾时，厥功为重。及高贵[11]纂历，聪明夙智，不能竭忠协赞，拟迹伊周，遂乃伪谤士颜，委罪成济，自贻逆节，终享恶名，斯言之玷，不可磨也。”

东晋自元帝[12]以下，何主为贤？

虞南曰：“晋自迁都江左，强臣擅命，垂拱南面，政非己出。王敦以盘石之宗，居上流之要，负才矜地，志怀问鼎，非肃祖[13]之明断，王导之忠诚，则晋祚其移于王氏矣。若使降年永久，仗任群贤，因瀛、洵之遗黎，乘刘、石[14]之衰运，则克复中原，不难图也。”

或曰：“伪楚桓玄有奇才远略，而遂至灭亡，何也？”

虞南曰：“夫人君之量，必虚己应物，覆载同于天地，信誓拟于暄寒，然后万姓乐抱而不厌也。彼桓玄者，盖有浮狡之小智，而无含宏之大德，值晋末衰乱，

威不逮下，故玄得肆其爪牙，以侥幸之余，而逮神武[15]之运，至于夷灭，固其宜也。”

宋祖[16]诛灭桓玄，再兴晋室，梁代裴子野[17]优之于宣武，其事云何？

虞南曰：“魏武，曹腾之孙，累叶荣显，濯缨汉室，三十余年。及董卓之乱，乃与山东俱起，诛灭元凶，曾非己力。晋宣历任卿相，位极台鼎，握天下之图，居既安之势，奉明诏而诛逆节，建瓯为譬，未足喻也。宋祖以匹夫提剑，首创大业。旬月之间，重安晋鼎，居半州之地，驱一郡之卒，斩谯纵[18]于庸蜀，禽姚绍[19]于崤函，克慕容超[20]于青部，枭卢循于岭外。戎旗所指，无往不捷。观其豁达，则汉祖之风；制胜胸襟，则光武之匹。惜其祚短，志未可量！此为优矣。”

宋孝武、明帝，二人孰贤？

虞南曰：“二帝残忍之性，异体同心。诛戮贤良，割剪枝叶，内无平、勃之相，外阙晋、郑之亲，以斯大宝，委之昏稚，故使齐氏[21]乘衅，宰制天下，未逾岁稔，遂移龟玉。缄縢[22]虽固，适为大盗之资。百虑同失，可为长叹。鼎社倾沦，非不幸也。”

齐建元、永明之间，号为治世，诚有之乎？

虞南曰：“齐高[23]创业之主，知稼穑之艰难，且立身俭素，务存简约。武帝[24]则留意后庭，雕饰过度，然能委任王俭，宪章攸出，礼乐之盛，咸称永明。宰相得人，于斯为美。”

宋、齐二代，废主有五，并骄淫狂暴，前后如一。

或身被贼杀，或倾坠宗社。岂厥性顽凶，自贻非命，将天之所弃，用亡大业乎？

虞南曰："夫上智下愚，特禀异气；中庸之才，皆由训习。自宋、齐已来，东宫师傅，备员而已。贵贱礼隔，规献无由，多以位升，罕由德进。此五君者，禀凡庸之性，无周、召之师，远益友之箴规，狎宵人之近习，以斯下质，生而楚言，覆国亡身，理数然也。"

梁元帝聪明才学，克平祸乱，而卒致倾覆。何也？

虞南曰："梁元聪明伎艺，才兼文武，仗顺伐逆，克雪家冤，成功遂事，有足称者。但国难之后，伤夷未复，信强寇之甘言，袭褊心于怀楚，蕃屏宗支自为仇敌，孤远悬僻，莫与同忧，身亡祚灭，生人涂炭，举鄢、郢而弃之，良可惜也。"

后齐文宣帝，狂悖之迹，桀、纣之所不为，而国富人丰，不至于乱亡。何也？

虞南曰："昔齐桓奢淫亡礼，人伦所弃，假六翮于仲父，遂伯诸侯。宣武帝[26]鄙秽忍虐，古今无比，委万机于遵彦，保全宗国，以其任用得才，所以社稷犹存者也。"

陈武帝[26]起自草莱[27]，兴创帝业，近代以来，可方何主？

虞南曰："武帝以奇才远略，怀匡复之志，龙跃海隅，豹变岭表，扫重氛于绛阙，复帝座于紫微[28]。而抗周师，北夷齐寇，宏谋长算，动无遗策，实开基之令主，拨乱之雄才。比宋祖则不及，方齐高则优矣。"

【注释】

①伏后：汉献帝皇后。

②许邵：汉末人，善于评论人物。

③刘璋：汉末益州牧，后迎降刘备。

④晋宣帝：司马炎篡位之后，追谥祖父司马懿为宣帝，父司马昭为文帝、伯父司马师为景帝。

⑤何晏：魏国驸马，哲学家，后被司马氏所杀。

⑥夏侯太初：魏国大臣夏侯玄。玄学创始人之一。

⑦司马子元：即司马师的字。

⑧爽：即曹爽，魏宗室，协同司马懿共同辅佐曹芳，后被懿所杀。

⑨钦、俭：文钦、毋丘俭，魏国大将。

⑩太祖：即司马昭。

⑪高贵：高贵乡公曹髦。

⑫元帝：指司马睿，西晋被灭后称帝。

⑬肃祖：晋明帝绍。

⑭刘、石：分别指刘曜、石勒。

⑮神武：即刘篡晋建宋后的年号。

⑯宋祖：刘裕。

⑰裴子野：梁代文学家。

⑱谯纵：成都王。

⑲姚绍：后秦国太宰。

⑳慕容超：南燕国君，后被裕灭。

㉑齐氏：宋相国萧道成代宋称帝，国号为齐。

㉒缄縢：用绳子绑紧。

㉓齐高：指宋相萧道成。

㉔武帝：萧赜，年号永明。

㉕宣武帝：指后齐文宣帝及共父东魏大臣高欢。

㉖陈武帝：即陈霸先。

㉗草莱：平民。

㉘紫微：同前“绛阙”皆指帝宫。

【译文】

又问：“自从汉室衰落，天下分崩，曹操挟天子以令诸侯，刘备凭蜀汉之阻，孙权靠江淮稳固；三分天下，成鼎足之势，这三个人都开创了帝王基业，建立了霸主宏图。他们三人谁优谁劣？”

虞世南说：“曹操的机谋很难有人与之相比，所以他能开创基业，身为丞相，实在是难得一见的雄才。然而他谲秘诡诈，又好猜忌，以至于杀害伏后、毒死荀彧、诛杀孔融、戮死崔琰；娄生只因说错一句话被他砍头；桓劭虽已自首，也不曾免死。曹操不讲仁德，只用刑罚，残暴极了。说他像西伯文王，实在不是这种人。许劭评价曹操：‘治世之能臣，乱世之枭雄。’这话最恰当不过了。”

“刘备以礼相待四川的太守刘璋，委任诸葛亮为军师，但从不怀疑，表现出仁君的美德。孔明是闻名的奇才，是像伊、吕一样的人物。君臣同心同德，如鱼得水。但是因国小兵弱，蜷缩在闭塞的蜀地，要同时对付魏、吴，与这些大国抗衡，显得力不从心。假若让曹操与刘备易地而处，让刘备的远大计谋得以施展，充分发挥关羽、张飞的英武，使诸葛亮竭尽全能，那么，他的霸业必然能成功。”

“孙权在其兄孙策奠定的基础上，依靠前朝的文武百官，又用长江天险作屏障，这样才得以生存，比起前二人，就有所不及了。”

又问：“晋宣帝远谋深算，诸葛亮有盖世奇才，哪一个更高明呢？”

虞世南说：“司马懿起自书生，参与建立魏国的政制，济世于危难之中，扫清王道，文才武略，确实有可称道的地方。然而

此人好玩弄阴谋，做事不施仁义，为人猜疑妒忌、诡计多端。譬如他为让魏明帝自取灭亡，故意装病；曾向李胜故意说胡话，装作命在旦夕，使曹爽放松了警惕；还把何晏等人囚入监狱，最后连诛三族。他做的这些事是君子所不为的。他用这种伪诈之情待人接物。倘若让他在势均力敌的情况下到中原地带会战，以他的奸谋与诸葛亮的智谋相比，司马懿恐怕不是诸葛亮的对手。”

又问：“晋景帝、晋文帝哪个比较贤明?”

虞世南说：“何晏说：‘只有思想深沉，才能领悟胸怀天下的含义，夏侯玄就是这样的人；惟有机谋，才能成天下之大业，晋景帝就是这样的人。’所以，有将相之才的人，早年就表现出来。司马懿消灭曹爽时，景帝的智慧谋略已经表现出来了。扬州都督毋丘俭和刺史文钦举兵讨伐他的时候，全军覆没，由此可见他智谋的高明。虽然他在谋略上胜人三分，但他能够忠心保卫王室；虽然威名震主，但为人臣子的臣节不亏；权势显赫，但能善始善终，的确值得称道。高贵乡公继承帝位，聪明早慧，而司马昭不竭力协助；想学伊尹、周公，却诋毁有学问、有声望的人；杀了曹髦后却把罪名推到太子的门客成济身上，因而自己给后人留下了大逆不道的劣迹，成为历史罪人，弑君犯上的恶名是永远也洗刷不掉的。”

又问：“东晋自司马睿以下，哪位皇帝比较贤明一些?”

虞世南说：“晋朝自从迁都建康，大臣专权，皇位虚设，政令刑法不是出自国王，王敦地位同于诸王，身居要位，恃才自负，仗势跋扈，一心想当皇帝。如果不是晋明帝明断，丞相王导忠诚，晋朝的皇位几乎被王氏篡夺。可惜司马昭在位只有三年，如果年寿能再长些，凭仗任用贤臣猛将和洛阳一带精锐部队，乘称帝的刘聪和匈奴石勒正处于衰败之际，那么恢复中原并不困难。”

又问：“伪楚桓玄有奇才远略，结果还是灭亡了，为什么?”

虞世南说："人君的胸怀，在虚己待物，肚量像天地一样宽广，取信于民，关心百姓冷暖，然后百姓才会乐于拥戴而不厌恶。桓玄只有浅薄的小聪明，没有宏远宽怀的大德，正好赶上东晋末年丧乱，皇室威不服众，所以他才能侥幸得逞，不料遭到刘裕神武有力的讨伐，最终被灭族身亡，这是他应有的报应。"

又问："宋祖刘裕诛灭桓玄，再兴晋室。梁武帝时期的裴子野认为他的功绩胜过晋宣帝和魏武帝，你的看法如何？"

虞世南说："魏武帝是东汉宦官曹腾之孙，世代为官，荣显达三十余年。到董卓叛乱，他与山东豪雄趁机而起，消灭了元凶董卓，这并非曹操一个人的功劳。司马懿历任魏晋的将相，手握天下之大权，处在安稳的位子上，奉帝王之明诏讨伐逆贼，他的权势、地位用高屋建瓴也不足比喻。"

"刘裕则不同，他是一位普通百姓，无所依靠，提剑首创大业，不到一个月，就平定了叛乱，重安晋室。他所镇守的仅是半州之地，依仗的只是一郡兵马，却能斩谯纵子巴蜀，擒姚绍于崤函，破慕容超于青部，斩卢循子岭外，帅旗所指，无往而不胜。他那豁达的风度很像汉高祖刘邦，制胜的气魄可与刘秀媲美。可惜在位时间太短，否则他的业绩不可估量！这就是为什么认为他比司马懿、曹操更卓越的缘故。"

又问："宋孝武刘骏和明帝刘彧哪一个更贤明？"

虞世南说："这两个皇帝的残忍表现虽然不同，但其本性却相同。诛杀贤良，手足相残，朝中没有像陈平、周勃这样的丞相，又没有唇齿相依的睦邻，把国家的权力交给这种昏聩幼稚的人，致使萧氏乘内乱之际，宰割天下，不到一年，国玺易手。这就像箱子做得很结实，封锁得很牢，正好为大盗们偷盗提供方便。千思百虑，终归还是没有成功，千古为之长叹！致于权力的倾覆、沦丧，还不是最不幸的！"

又问："齐国建元至永明年间，被称为太平盛世，是否有此

事?”

虞世南说：“齐高帝是创业之主，知道稼穑的艰难，并且生活俭朴，力求节约；武帝虽然生活奢侈，有失过度雕饰，但能深信王俭，把一切政务都交由他管理，因此，礼乐之盛，最数永明年间，宰相得人，从此时为善。”

又问：“齐、宋二朝，有五个君主被废除，都是因为骄淫狂暴，有的被杀，有的干脆国破家亡。难道是他们本性凶顽，自取灭亡，为上天所弃，故意亡其大业吗?”

虞世南说：“上智和下愚是人天生的差别，至于具有中庸修养的人，都是由后天教育决定的。自宋齐以来，太子的师傅，都是滥竽充数而已。由于太子尊贵，僚属身份低微，这样想劝规太子，却由于礼教的原因相互隔离。导师都是由职位决定，很少由考察德行的办法来决定。这五个后来做了国君的太子，秉赋凡庸，既没有周公、召公那样的导师，又不听良师益友的劝规，只是和群小相狎，养成恶劣的品质，所以国破身亡理所当然。”

又问：“梁元帝萧绎聪明博学，平定了祸乱，最终还是国破家亡，这是为什么?”

虞世南说：“梁元帝聪明而又有才艺，文武全才。他顺乎民心，讨伐逆贼，而报国耻家仇，所以功成事遂，确有可称道之处。然而在国家道难，创伤还没有恢复的情况下，相信了强寇的甜言蜜语，即位于楚都江陵，将兄弟侄子视为仇敌打发到偏远地区。一旦有事，因处于偏远，而不能为他分忧。结果身亡国灭，生灵涂炭，河南、湖北弃于敌手，真让人叹惜。”

又问：“后齐文宣帝行为狂妄暴虐，做了桀、纣所不做的事，却国富民丰，没有亡乱，这是为什么?”

虞世南说：“从前齐桓公奢侈淫逸，不遵守礼法，为人伦所弃，但他内政外交全依靠管仲，并称霸诸侯。神武帝、文宣帝卑鄙污秽，残忍暴虐，古今无比，而他却把国事委任于大臣杨愔，

保护了国家和家族的安全，这是因为他任用贤才，所以没有国破家亡。”

又问：“南北朝时的陈武帝身为平民百姓，最后创立帝业，他可与近代哪位君主相比？”

虞世南说：“陈武帝有奇才远略，怀匡复之志，如龙跃江海，豹腾峻岭。他扫除宫廷的威胁，恢复了梁朝萧氏的传统皇权。他西抗北周的军队，在北方打败北齐的来兵，谋略宏伟远大，政令法规又没有什么错漏，实在是一个开创基业的贤主，拨乱反正的雄才。虽然比起宋高祖刘裕有所不及，但比齐高祖高欢要好得多了。”

【评述】

纵观历史，创业之主往往德行与才干相匹，守业之君，则本身不像创业之君那么了解生活，能体验艰苦，生来就作威作福。如果没有好的助手辅佐，自身又不培养良好的德行，便会发展成为一个无才无德之君，最终落个国破家亡的悲惨结局也不足为奇了。

虞世南说得很有道理：中庸之才皆由训习。一个人先天的条件是无可选择的，但成长的环境都是人为营造的，随着皇权的不断扩张，后代君王从小就生活在与世隔绝的空间，从何谈起对现实世界的真正把握？温室中的花是长不大的，要想茁壮，必须经历风雨。不学无术，听信谗言，终究没有好果子吃。

【故事】

事典一　雄猜之主——郑庄公

春秋初期的郑庄公，在当时各诸侯国的名声可不太好，但他

在春秋初期的政治舞台上非常活跃，虽不在“五霸”之列，但确有过人的才华，因此史书上把郑庄公姬寤生称为“雄猜之主”。

庄公二十五年三月，卫国发生政变，卫公子州吁与卫大夫石碏之子石厚合谋，刺杀了卫桓，杀兄自立，封石厚为上大夫。消息传到郑国，郑庄公立刻敏锐地分析出这事与郑国的关系，说：“卫国内乱，郑国却要遭受兵灾了。”

群臣很不明白，他就进一步解释说：“州吁素来喜欢弄兵，篡位后人心不服，他必然会对我用兵来显示威风，压服人心，转嫁国内矛盾。”

果然不出郑庄公所料，州吁即位三日，见人心浮动，便同石厚商议，问哪个国家可以讨伐？石厚说：“当然是郑国了，郑国与卫国早就有大嫌隙。当初郑国进攻鄢城，共叔段的儿子公滑曾向卫国求救，郑国军队攻破廪延后，乘胜侵入卫国，卫国先君连连赔罪哀求郑国才肯罢休。这是国耻，若用兵非郑不可。”很显然，伐郑是在卫国深得人心的事，可借此将人的注意力转向国外，从而淡化国内矛盾。

州吁担心齐国和郑国有石门之盟，进攻郑国，齐国必定来救援，卫国怕难以抵挡两国军队。石厚献计说：“现在周王室衰弱，与我们同姓的诸侯国中鲁国的势力最强大，异姓诸侯国中宋国最强大。若攻打郑国，可以派使者联结宋国和鲁国，挟持陈国和蔡国，五国军队合力攻郑，还怕不取胜吗？”

州吁说：“陈国和蔡国素来顺从王室，郑国与周王室不和，遣使召集他们，两国不敢不来，但宋国和鲁国都是比郑国强大的国家，怎么肯派兵帮助我们呢？”

石厚说：“宋穆公传位给他哥哥的儿子与夷，宋穆公的儿子公子冯因此报怨父亲而怀恨与夷，于是出逃投奔了郑国。与夷很是顾忌，如果告诉他讨伐郑国，必定乐意出兵。鲁国国君软弱，重权掌握在公子翬的手中，公子翬生性贪婪，可对他行重赂，不

愁鲁国军队不出兵。”

州吁认为石厚说的有道理，即日派人出使宋、鲁、陈、蔡活动，定下会师伐郑的日期。五国共集甲车千余乘，以宋殇公与夷为盟主，石厚为先锋，向郑国进攻。直逼郑国都城，把郑都东门围得水泄不通。

郑庄公见敌军声势浩大，忙向群臣问计，看他们有何御敌妙法。群臣意见分歧很大，有的说郑国与齐国有盟约，应该派人向齐国求救。有的说远水解不了近渴，不如向五国请和。言战言和，众辞不一，庄公实际上已成竹在胸，这时他才说：“诸位所说的皆非良策，州吁刚刚篡夺卫国君位，很不得人心，所以急欲用一次对外战争来树立威风。鲁国大夫公子骈贪图卫国的贿赂，勉强出兵，鲁侯和鲁国内其他人都不支持这次出兵，迫于国内压力，所以鲁军势必难以坚持很久。陈国和蔡国与我们没有什么仇隙，都没有参加的诚意。只有宋国国君与夷因其政敌公子冯在郑国，肯卖力帮助卫国攻打郑国。如果我把公子冯送出国外，宋国军队必定去追赶，然后我们再派一支军队出东门与卫军交战，假装战败逃走，州吁就因此有了出师伐郑而胜利的名声，其扬威的目的也达到了，足可以此来向卫国人夸耀，他必定快快撤军，怎么会不依不饶不去呢？”

郑庄公一席话，运筹帷幄，对五路诸侯的状况分析得透辟入骨，以抽柴撤火之计，釜底抽薪，足不出户已退了五国联军，群臣叹服。

事典二　无德无才不立

智宣子准备让他的儿子瑶做继承人。智果说：“他不如宵。瑶强的地方有五点，比不上别人的地方有一点。瑶美而长，就是他强的地方；射箭、驾车有很大的力气，就是他强的地方；技艺很完备，就是他强的地方；巧于言辞，辩论机智，就是他强的地

方。虽如此，但却极不仁慈。凭借他在五个方面的才能而凌驾于别人之上，却用不仁慈的行为来行使政权，难道有人能像对君主那样地好好待他吗？你果真立瑶像继承人的话，智氏宗族必定灭亡。”智宣子不听。

智果就到太史召那里与智氏家族分开，为另一家族，成为“辅氏”。

赵简子的儿子，大的叫伯鲁，小的叫无像。赵简子也要确立继位人，不知道应该立谁为好。便在竹简上写了些教训和勉励的话，把它交给两个儿子说：“认认真真地记住它！”

过了三年，赵简子又问两个儿子关于竹简的事，伯鲁不能说出竹简上面的话；又问及竹简，伯鲁已经把它丢失了。赵简子问无恤，无像能背诵竹简上面的话，背得十分熟练；又让他拿出竹简，他便从袖子中拿出来呈上。于是赵简子认为无恤贤德，便立他做为继承人。

5. 王霸之略　百代可知

【经文】

隋文帝[①]起自布衣，光有神器。西定庸蜀，南平江表，比于晋武，可为俦乎？

虞南曰：“隋文因外戚之重，周室之微，负图作宰，遂膺[②]宝命。留心政治，务从恩泽，故能绥抚新旧[③]，缉宁遐迩，文武制置，皆有可观。及克定江淮，戚同书轨，率土黎献，企仁太平。自金陵灭后，王心奢汰，虽威加四海，而情堕万机，荆璧填于内府，吴姬满于下

室。仁寿[4]雕饰，事将倾宫，万姓力殚，中民产竭。加以猜忌心起，巫蛊[5]事兴，戮爱子之妃，离上相之母。纲维已紊，礼教斯亡，牝鸡晨响[6]，皇枝剿绝，废黜不辜，树立所爱。功臣良佐，诛翦无遗。季年[7]之失，多于晋武，十世不永，岂天亡乎？”

或曰：“王霸之略，请事斯语矣。敢问殽而作谥[8]，及改正朔，易服色，以变人之耳目，其事奚象？”

对曰：“古之立谥者，将以戒夫后代，随行受名，君亲无隐。今之臣子不论名实，务在尊崇，斯风替也久矣。”

昔季康子[9]问五帝之德于孔子，孔子曰：“天有五行，木火金水及土。分时替化，育以成物。”其神为五帝纬[10]。古之王者，易代改号，取法五行。五行更王[11]，终始相生，亦象其义。故其生为明王者，而死配五行。是以太昊配木，炎帝配火，少昊配金，颛顼配水，黄帝配土。帝王改号，于五行之德，各有所尚。从其所王之德次焉。夏后氏以金替王而尚黑，殷人以水德王而尚白。周人以木德王而色尚赤。此三代之所以不同也。及汉之初，臣贾谊以为汉土德，以五行之传，从所不胜。秦在水德，故谓汉据土而克之。刘向[12]父子以为帝出于震，故庖牺氏始受木德，其后以母传子，终而复始。自神农、黄帝，下历唐虞三代，而汉得火焉。故高祖始起，神母夜号[13]，著赤帝之符，得天统矣。昔共工[14]以水德间于木火，与秦同运，非其次，故皆不永也。

以上观文，虽百代可知也。

【注释】

①隋文帝：名杨坚，隋朝开国皇帝。

②膺：获。

③绥抚新旧：安抚新、旧权贵。

④仁寿：隋文帝年号。

⑤巫蛊：通过巫术咒敌死。

⑥牝鸡晨响：指母鸡报晓，文中指文帝由皇后参政。

⑦季年：晚年。

⑧殁而作谥：帝王死后，要根据其生前事迹给一称号，以示褒贬。

⑨季康子：春秋鲁国大臣。

⑩五帝纬：古天文学认为太微垣内有五星，即金、木、水、火、土，各应其行，各象其德，土星为黄帝而居中。

⑪五行更王：五行轮流作为王者之象德。

⑫刘向：汉臣，与其子刘歆皆为经济学家、文献学家。

⑬神母夜号：传说刘邦醉斩大蛇，随从看到老姬哭曰："我儿子是白帝之子，化作蛇挡道，被赤帝子所斩杀。"

⑭共工：传说与颛顼争帝者。

【译文】

又问："隋文帝杨坚身为普通百姓，做了皇帝，他征服西边的蜀国，消灭了江南的后陈。他和晋武帝司马炎相比如何呢？"

虞世南说："隋文帝凭借外戚权重的位置，在北周衰弱之际，担负辅佐皇帝的重任，升为大丞相、大司马，最后做了皇帝。他留心政治，广布恩泽，能够安抚新旧大臣之间的关系，使朝廷和地方都安定，文治武功，都有可观的建树。等到他平定江淮，统一全国，普天下有才德的人都企盼太平。但自从灭了金陵陈国，文帝开始过奢侈生活，虽然已富有四海，但不再留心处理繁杂的国务了。内府填满珠宝，美女佳人充斥后宫。仁寿年间，大兴土

木，国库都耗尽了。百姓劳役繁重，中等生活水平的人家都财力尽竭。加之杨坚晚年猜忌心日益严重，信奉迷信的事越来越多。赐死爱子秦王杨俊之妃，祸及杨素之母。朝纲因此紊乱，礼教衰亡，皇后参政，残及骨肉。无端废除太子杨勇，另立杨广为太子。功臣良将，逐一被诛杀，所剩无几。杨坚晚年的失误多子晋武帝，建国不久就亡了国，这是自取灭亡，还是天意？”

有人问：“王霸之略，就按照你说的办好了。那么请问帝王死后，赐谥号以及颁布新历法，改变服饰颜色，让人耳目一新，这又是怎么回事？”

虞世南回答说：“古代确立谥号，是为了警戒后人，按帝王生前的事迹，给予一个有意义的称号作为评价。这时国王、亲属都不能有所隐讳。现在的臣子，不管君王谥号与生前德行相符，谥号的目的都只求尊崇，古人那种作风早已不存在了。”

“以前季康问孔子‘五帝之德’的意思，孔子说：‘天有五行，木、火、金、水、土。五行按时令交替变化，才滋育生成万物。五行分别由对应的神来掌管。古代帝王改朝换代时都要改变国号，以效法五行。按照五行主神轮流主事，循环相生，这里也有象征的意思。所以，他们生为明王，死后要配五行。如以太昊配木、炎帝配火、少昊配金、颛顼配水、黄帝配土。帝王改立年号，对五行所象征的德性，各有其崇尚，根据称王所崇尚的德来排序。例如夏人以金德王，而崇黑色；殷人以水德王，而崇尚赤色。周人以木德王，而崇尚赤色。三代所崇尚的五行之德和颜色都是不同的。’”

“到了汉代，大臣贾谊认为汉应为土德，根据五行相克的道理，秦朝是水德，所以说汉朝是用土克制了它。刘向、刘歆父子认为帝位出子震卦。伏羲始子木德，其后以木克土、土克水、水克火、火克金、金克木的顺序，直到汉代，应当是火德，所以汉高祖发迹时，有神母夜间哭号，符合了白帝死、赤帝生的瑞兆，

因而刘邦得以统治天下。从前的共工曾以水德夹在木、火德之间，与秦朝是同样的命运，因为他们不符合五行次序，所以他们都命不长。”

“由此看来，按这一法则推算，即使经历一百代，都可知道其兴亡衰败。”

【评述】

古代称水、木、金、火、土为五行，进而出现“五行相生相克”之说。并逐渐将其神秘化，将王朝的更替与其联系起来，并用史实来证明这种对应关系，在今天看来很荒唐，面对这些问题，古代思想家的一些证明只是个人的一种主观看法，这也是历史局限性所致。

一个朝代从兴起、昌盛，到消亡是一个过程，而且任何一个朝代都不可避免，这是历史规律。所以我们在看待历史时，应有一种实事求是的眼光，切不可将其神秘化，也不要受这种思想的影响。客观、公正地看问题，并寻求规律解决问题，这才是我们对事物应持有的态度。

【故事】

事典一　以木克金破天堑

晋武帝司马炎决定兴兵伐吴后，立即调动水陆20万大军，兵分六路，直袭吴地。这六路大军各是：琅琊王司马伷向涂中（今安徽涂河流域）进兵；安木将军王浑向江西（今安徽长江以西）进兵；建威将军王戎向武昌进兵；平南将军胡奋向夏口（今汉口）进兵；镇南大将军杜预向江陵（今沙市）进兵；最后一路作为奇兵，由龙骧将军王濬及巴东监军唐彬率水军从益州顺江而

下，直取建业。

单说龙骧将军王濬，接旨之后，火速整理军马，兵发益州，顺着长江水势，浩浩荡荡向东进发。

这天，大军行至白帝城下，突然探马来报："前方巫峡中有铁链、铁锥封锁江面，船不能行，请大帅定夺！"王濬命全军停止前进，然后约上唐彬及几名副将亲自到前面观察。众人乘小舟同赴夔门，穿瞿塘峡来到巫峡峡口。

这巫峡异常险要，两岸百丈绝壁，夹着一道狭窄的江流，水中礁石甚多，遂使滚滚江水拧成无数漩涡，发出震耳欲聋的轰鸣。众人朝前望去，果见江上横着一道道碗口粗的铁链，再细看江心水道，凡波谷及漩涡处，都露出一根根瘆人的铁锥尖顶来。

见此情景，众将骇然，议论纷纷，有的说："江中水道如此狭窄，纵然没有铁链拦阻，大船触上铁锥，也非船破人亡不可！"有的说："以水深来算，这些铁锥足有十余丈长，恐非人工所能拔取！"还有的说："看！这一道道铁链系于两岸绝壁之上，没有猿猱的攀技，怎能解下！"

众人无计可施，不约而同地将焦虑和期待的目光投向王濬。这时，王濬正独自看着翻滚咆哮的江水，默默沉思，过了一会儿，他才发现众将正用希冀的眼睛看着自己，便捋着胡须微微一笑道："此等伎俩岂能阻我雄师东下！各位且回大营，我自有办法！"

回到大营，王濬立即命两员副将各率500军卒到巫峡峡口的两岸山上砍伐粗大的竹子，连夜扎出数十只百步见方的大筏；再用竹子、麻绳等物赶制长十余丈、粗数十围的大火炬数百根，浸上麻油，分竖于各条大筏之上，以备明日调用。

第二天，王濬的帅船来到峡口，几十只巨筏及筏上火炬都已齐备。王濬下令，每只筏上各派10名水性好的士兵操纵，然后砍断缆绳，将这些巨筏依次顺流放下。巨筏在江流推动下，各带

着千钧之力向前冲去，碰上铁锥，便连根拔起；碰上铁链，士兵点燃火炬，顷刻间，铁链便被熊熊大火烧断，哗啦啦沉入江底。就这样不到一天工夫，巫峡便畅通无阻了。

不到一个昼夜，王濬大军迅速穿越150里长、遍布激流险滩的西陵峡，来到东吴重镇西陵城下，并立即架起云梯攻城。守城吴军见晋军突破长江铁链、铁锥封锁线，突然出现在城下，已是吃惊不小，今观他们旌旗飞动，战鼓震天，人人争先，个个奋勇，直吓得胆战心惊。守城主将留宪、成璩、郑广等人倒想凭险固守，怎奈手下兵将纷纷逃散，眼看着晋军攻破城池，潮水般涌了进来。留宪等人还想与晋军一战，但寡不敌众，成璩、郑广被擒，留宪死于乱军之中。王濬拿下了西陵要塞，接着又攻破了荆门、夷道二城，然后再克乐乡，先后生擒东吴监军陆晏，杀了东吴水军都督陆景，吴将施洪望风而降。

事典二　孔镛以柔克刚

明孝宗时，孔镛被任命做田州知府，到任才三天，州内的军队全都被调动到别处，而恰好在这时，峒族人突然进犯州府城。兵临城下，众人提议关起门来守城，孔镛却说："这是一个孤城，内部又空虚，守城能坚持几天呢？只有因势利导，用朝廷的恩威来晓谕他们，或许他们能解围而去。"众人都感到这样风险太大，很难成功，认为孔太守的意见，是书生脱离实际的迂腐之谈。

孔镛见众人不同意自己的意见，便说："难道我们就只有这样束手待毙吗？"众人说："如果按照您的意思，那么应当谁去呢？"孔镛说："这是我的城池，理所当然由我独自前往。"众人一听太守亲自前去，纷纷劝阻，但孔镛却命令士兵立即准备好坐骑，并命令开城门放他出去。众人又劝他带着士兵去，孔镛再次拒绝了。

却说峒族人远远看到城门打开了，以为是军队出来交战，再

一看，才发现是一个官员骑马走来了，只有两个马夫为他牵着缰绳，而且城门随即关上了。峒族人好生奇怪，问孔镛是干什么的，孔镛说："我是新来的太守，你们领我到寨子里去，我有话要说。"峒族人不知其底细，想想姑且领他进去也无妨，便在前面为他带路。走了一会儿，孔镛往后一看，跟从他的马夫已溜走了一个。到了峒族人居住的地方，另一个马夫也溜走了。峒族人牵着马进入了山林，夹道有许多人裸露着胸膛被捆在树上，央求孔镛救助他们。原来这些人是州县学中的秀才，在去州郡的路上被峒族人拦截去，因为不愿投顺，将被杀死。

孔镛先不顾他们，径直进入峒族人居住之地，峒族人拔刀相迎，孔镛翻身下马，站在他们的茅屋里，看着他们说："我是你们的父母官，要让我坐下，你们这班人来参见我。"峒族人取来一个坐榻放在屋子中央。孔镛坐了下来，又镇定自若地招呼大家上前。

众人你看看我、我看看你地走上前来，他们的首领问孔镛是谁，孔镛说："我是孔太守。"首领说："莫不是孔圣人的子孙？"孔镛说："正是。"这时，峒族人都围了上来拜见孔镛。

孔镛趁势对他们说："我知道你们本是良民，由于饥寒交迫，才聚集这里求个免于一死。前任官员不体谅你们，动不动就派军队来镇压，想把你们赶尽杀绝。我现在奉朝廷的命令来做你们的父母官，我把你们看成是晚辈，怎么忍心杀你们呢！你们如果真能听从我的话，我将宽恕你们的罪过。你们可以送我回州府，我把粮食、布匹发给你们，以后就不要再来抢掠了。而如果不听从我的话，你们可以杀了我，但是接着就会有官兵向你们兴师问罪，一切后果就由你们承担了。"

在场的峒族人都惊呆了，说："要是真的像你说的那样体谅我们，在您任太守期间，我们绝不再骚扰进犯州府。"

孔镛以无可置疑的态度说："我一语已定，你们何必多疑。"

众人再次拜谢。

孔镛又说："我饿了，请给我备饭。"众人杀牛宰羊，还做了麦屑饭招待他。孔镛饱餐一顿。众人无不对他的胆量表示惊讶和佩服。看看天色已晚，孔镛对众人说："今天我来不及进城了，就在这里住一宿吧。"众人为他准备好了卧室，孔镛从容入睡。

臣行第九

君有君德，臣有臣规。君臣按部就班，切不可妄自逾越。贤明的君主，没有良臣的辅佐，没有他们鞠躬尽瘁的忠诚，也不足以成大业。

1. 臣有六正　官有六邪

【经文】

夫人臣萌芽未动，形兆未见[①]，昭然独见存亡之机，得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎显荣之处，如此者，圣臣也。

虚心尽意，日进善道[②]，勉主以礼义，谕主以长策，将顺其美，匡救其恶，如此者，大臣也。

夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行事，以厉主意[③]，如此者，忠臣也。

明察成败，早防而救之，塞其间，绝其源，转祸以为福，君终已无忧，如此者，智臣也。

依文奉法，任官职事[④]，不受赠遗，食饮节俭，如此者，贞臣也。

国家昏乱，所为不谀，敢犯主之严颜，面言主之过失，如此者，直臣也。

是谓六正。

安官贪禄，不务公事，与世沉浮，左右观望，如此者，具臣⑤也。

主所言皆曰“善”，主所为皆曰“可”，隐面求主之所好而进之，以快主之耳目。偷合苟容，与主为乐，不顾后害，如此者，谀臣也。

中实险诐⑥，外貌小谨，巧言令色，又心疾贤。所欲进则明其美，隐其恶；所欲退则彰其过，匿其美，使主赏罚不当，号令不行，如此者，奸臣也。

智足以饰非，辩足以行说，内离骨肉之亲，外妒乱于朝廷，如此者，谗臣也。

专权擅势，以轻为重；私门成党，以富其家；擅矫主命，以自显贵，如此者，贼臣也。

谄主以佞邪，坠主于不义，朋党比周，以蔽主明，使白黑无别，是非无闻；使主恶布于境内，闻于四邻，如此者，亡国之臣也。

是谓六邪。

【注释】

①形兆未见：形迹还未显现。

②日进善道：经常向人提出好主意、好见解。

③以厉主意：使人君想法得到激励。

④任官职事：当官谨守职责。

⑤具臣：充数之臣。

⑥中实险诐：内心狡诈、阴险。

【译文】

作为人臣，如果能在事情尚未萌发，形迹还未显现时，就能清楚地发现存亡之机，得失之要，能防患于未然，使他的主子依然处在显荣之地。做到这个地步的大臣，便是圣臣。

能够谦虚谨慎，尽心尽意，经常向人主提出好的主意或见解，劝勉人主恪守礼仪、进献人主治国之道，顺应人主好的政令，纠正人主的恶政。能做到这些的，就是大臣。

能够早起晚睡，日夜操劳，同时不断地推荐贤能，博学多识，经常以古代圣君贤相的事迹激励君主。能做到这些的才是忠臣。

能够预测事情成败，并能事先预防，采取补救措施，堵塞漏洞。把可能导致失败、动乱的因素从根源上消灭，转祸为福，使君主最终无忧无虑。做到这个地步的是智臣。

奉公守法、谨守职事，不受贿赂，清正廉洁，勤俭朴素。能这样做的是贞臣。

当国君昏庸、国家离乱的时候，不阿谀逢迎，能够犯颜直谏，当面指出君主的过失。能做到这个地步的叫直臣。

这就是所谓的六正。

有的人当官是为了拿薪水，却不为公事操心，遇事随波逐流，左右观望没有主见。这样的官称为具臣。

凡是主上说的，便一味地说“讲得好，说得对”的；只要是主上做的，就总是说“做得对”的；表面上这么说，但暗中却揣摸主子的爱好，以取悦人主视听，溜须拍马，把主子巴结得浑身通泰。逐渐领导与他一起吃喝玩乐，不计后果、影响。这种官员叫做“谀臣”。

内心险诈，外貌乖顺，能说会道，讨人喜欢，但妒能忌贤。

想提拔谁，便在领导面前说他的好话，不谈其缺点；对他们排挤的人则有意夸大他的过失，隐瞒他的优点。结果使上级赏罚不当，号令不行。这样的人便是奸臣。

才智足以掩饰错误，巧辩能使谬论通行，在宫廷中喜欢离间人主骨肉之亲，在中央政府煽风点火，将君臣、同事间关系搞得一团糟。这是谗臣。

篡取权力，形成自己的势力，颠倒黑白，结党营私，损公肥私。假传圣旨，以显贵的身份出现，让自己显得无比尊贵。这类官吏就是“贼臣”。

在人主面前阿谀奉承，使君主陷入不义之地，结纳朋党形成帮派，互相包庇，欺上瞒下，以障主明，使上下黑白不分，是非不辨；暗中将君主的坏名声传遍全国。这就是亡国之臣。

以上所说的六种类型官员被称为“六邪”。

【评述】

古时，臣有“六正”，也有“六邪”，他们都是君主身边的近臣。但他们的品性却不同，做事方法、思维方式也不相同。作为领导，需要擦亮眼睛，明辨是非。六正之臣，君主得之便是良辅；六邪之臣，君主得之便是祸患。问题是怎样才能鉴别出这些忠臣与奸臣。

在我们日常生活中，奸邪之辈司空见惯，人们恨之入骨。有些领导不善区分善恶，因而也就不能做到“亲贤臣，远小人。”真正选拔良才为己所用，甚至有时常为一些谀媚的人所蒙蔽，不仅坏了个人名节，而且给国家、人民利益造成不可弥补的损害。为了不让贤能之才被埋没，也为了不让无能之辈从中作梗，做领导的要以这些史训为鉴。

【故事】

事典一　子产处乱不惊

子产是春秋末期著名的政治活动家之一。还在童年时代，子产就表现出敏锐的政治眼光。公元前565年，当时郑国的执政者子国、子耳率兵攻打蔡国，抓到蔡司马公子燮，大家都很高兴，惟独年少的子产显得十分不愉快。有人问他为什么这样，他说："一个小国打败了楚国的盟国，楚国如果来问罪，我们能不顺从吗？顺从了楚国，晋国军队又要来进攻，这样，今后几年内我们国家休想安宁了。"他的父亲子国对他说："你知道什么？国家大事有执政者过问，小孩子多嘴多舌，是要受到处罚的。"然而，事实证明了子产的看法是正确的。此后几年中，楚、晋为其争霸需要，不断对郑进行战争。

郑国不仅国外受到大国的威逼，而且国内贵族力量很大，矛盾突出。子驷掌管郑国政权时，曾经以兴修水利为名，推行挖沟修埂的改革，使一些贵族，如司氏、堵氏、侯氏、子师氏都因此而失去了土地。公元前563年，子驷与贵族尉止在抵御晋军的过程中发生冲突，尉止便纠合了一批不得志的贵族发动叛乱。

10月14日，尉止、司臣、侯晋、堵女父、子师仆率领叛乱分子闯入宫中，于当天早晨在两宫的朝廷上围攻执政者，杀了子驷、司马子阵、司空子耳等，把郑简公劫持到北宫。司徒子孔因为事先听说了这一阴谋，所以才没有被杀死。子驷的儿子子西听说发生了叛乱，在家中没有布置警戒就慌忙来到西宫，先是收敛了他父亲的尸首，然后才去追击叛乱分子。叛乱分子逃入北宫后，子西才回去组织力量准备攻打，但是，他家里的奴隶、仆从，趁他出去追击敌人时，很多都逃跑了，家中的财物也被人抢走不少。

然而，当子产听到叛乱的消息时，并没有惊慌。他先派人把守门户，关闭仓库，把贵重财物藏好，召集众官，加强戒备。然后组织甲兵，出动了兵车 17 辆，先收敛了父亲的尸首，然后便到北宫攻打叛乱分子。此时，子西率领国人从旁助阵，经过一番激战，最后杀了尉止、子师仆，其他叛乱分子也被擒杀，侯晋逃到晋国，堵女父、司臣、尉翩、司齐逃到了宋国。乱子被平定下来，子产再次显露了才华。

子产在乱子面前不惊慌，从容应变，终于平息了叛乱。

事典二　李沆居安思危

李沆当宰相时，王旦任参知政事，为李沆的副手。两人因为西北战事频繁，经常加班工作，很晚才能吃饭，王旦叹息道："这样干太辛苦了，我们应该怎样才能让社会太平，我们也可轻松一些，享受悠游无事的乐趣呢?"

李沆却说："悠游无事并无益处，保持一定的忧患与勤劳，可以让人始终保持警惕，毫不松懈，以后边境安宁了，朝廷也未必会平安无事。"

后来，契丹与宋朝签订了澶渊之盟，实现了和平，王旦问李沆对此有何评价。

李沆却担忧地说道："这当然是好事，但是边患既已平息，恐怕皇帝的奢侈之心也会因此逐渐滋生。"

李沆最后回答说："居安思危方无危。"

于是，李沆仍然每天择取一部分水旱灾情和盗贼的情况向宋真宗报告。王旦认为不应让皇帝为这些小事担心，但李沆却说："皇帝是年轻人，我这样做的目的，是让他了解四方百姓的苦难，让他常备不懈，勤于政事，明白打天下容易，守天下难啊！否则他正值血气方刚，会在声色犬马上用心，或者会对大兴土木，穷兵黩武，祭神拜佛感兴趣。"

后来，李沆又对王旦说："我老了，一旦我死后，请你在皇上耳边多加劝说，不然，你将来迟早会为此忧虑的。"

李沆死后，王旦尽管忠于职守，勤奋刻苦，但没有像李沆那样劝谏宋真宗。宋真宗果然认为与契丹、西夏和好后，天下太平无事，于是封泰山、祭汾阳，大建宫观，讲经说道，乐此不疲。王旦亲眼目睹王钦若、丁谓等奸臣引诱，怂恿皇帝走上歧途，想劝谏时，已发现皇帝迷途难返，来不及了。此后北宋国力日渐衰落。

事典三　李纲擢贤

公元1127年3月，康王赵构来到南京（商丘）应天府称帝，这就是宋高宗，此后的宋朝称为南宋。

赵构刚上台，看到人心不安，不得不做出点"抗金"的姿态，起用抗战派声望最高的李纲做宰相。但实际上，赵构最信任的是黄潜善和汪伯彦。他起用原来的副元帅黄潜善为中书侍郎、汪伯彦为同知枢密院事，执掌兵权。后又提黄潜善为右相，与李纲并列。

李纲上任后，提出了十余条抗金救国的建议，反和主战，并力主任用贤才，以收复被金兵攻陷的失地。

当时有个叫张所的将领，很有才干，在他担任监察御史时，他看到黄潜善等人朋比为奸，祸国殃民，便上疏弹劾黄潜善等人，但却被黄潜善利用职权贬到了江州。

北宋灭亡后，河东、河北地区的人民，自发组织抗金武装，英勇杀敌，张所英勇善战，在两河人民中素有声望。因此，李纲想起用张所，让他担任河北宣抚使，招募义兵，继续抗金。可张所弹劾过当朝宰相黄潜善，是黄潜善的死对头，起用张所，必然会受到黄潜善的阻挠，难以实现，李纲为此事反复谋划了很久，终于想出了一个主意。

有一天，李纲碰见了黄潜善，便和他寒暄了几句，闲扯了起来。

谈了一会儿，话题渐渐地转到了时局上，李纲说："今朝廷正处在艰苦危难之时，李纲身受朝廷隆恩。收复失地，光复我大宋是我们大家的共同职责。而现在正是国家用人之际，朝野四方虽然还有许多贤才，可他们却尚未出来效忠朝廷，可用之人十分缺乏。近日朝廷准备设置河北宣抚司，我思来想去，认为应让张所去。张所这个人，不晓事理，出口狂妄，冒犯了大人，像他这样的人，贬到江州去是再合适不过的了。张所这样的人，让他身处要职担任监察御史，当然是不行的。现在让他去担任河北宣抚使，招抚流民，尝尝这项差事的艰苦，以此赎清以前的罪责，似乎也是十分妥当的。"

黄潜善听了这一番话，心里非常开心，连忙回答说："李大人真是妙计，让他去吃点苦头，戴罪立功，实乃是件好事。"于是，他当即答应了李纲的建议。

张所上任后，广招义军，这些地区的人民踊跃响应，岳飞等人纷纷投效于张所帐下，抗金队伍不断壮大。张所率领着抗金队伍多次打败金军。

2. 良才择人　贤者取义

【经文】

子贡曰："陈灵公[①]君臣宣淫[②]子朝，泄冶谏而杀之，是与比干[③]同也，可谓仁乎？"

子曰："比干子纣，亲则叔父，官则少师，忠款之

心，在于存宗庙而已，故以必死争之，冀身死之后而纾悔悟。其本情在乎仁也。泄冶位为下大夫，无骨肉之亲，怀宠不去，以区区之一身，欲正一国之淫昏，死而无益，可谓怀矣！诗云：‘民之多僻，无自立辟。④’其泄冶之谓乎？”

或曰：“叔孙通⑤阿二世意，可乎？”

司马迁曰：“夫量主而进，前哲所韪。叔孙生希世度务制礼，进退与时变化，卒为汉家儒宗。古之君子，直而不挺，曲而不挠，大直若诎，道同委蛇，盖谓是也。”

或曰：“然则窦武、陈蕃，与宦者同朝廷争衡，终为所诛，为非乎？”

范晔⑥曰：“桓灵之世，若陈蕃之徒，咸能树立风声，抗论昏俗，驱驰山岨峱⑦之中，而与腐夫争衡，终取灭亡者，彼非不能洁情志，违埃雾也。悯夫世士，以离俗为高，而人伦莫相恤也。以遁世为非义，故屡退而不去。以仁心为己任，虽道远而弥厉，及遭值际会，协策窦武，可谓万代一时也。功虽不终，然其信义足以携持世心也。”

或曰：“臧洪死张超⑧之难，可谓义乎？”

范晔曰：“雍丘之围，臧洪之感愤，壮矣！相其徒跣⑨且号，束甲情举，诚足怜也。夫豪雄之所趣舍，其与守义之心异乎？若乃缔谋连衡，怀诈算以相尚者，盖惟势利所在而已。况偏城既危，曹、袁方睦，洪徒指外敌之衡，以纾倒悬之会，忿恨之师，兵家所忌，可谓怀

哭秦之节，存荆则未闻。”

或曰：“季布⑩壮士，而反摧刚为柔，髡钳逃匿，为是乎？”

司马迁曰：“以项羽之气，而季布以勇显于楚，身屡典军，搴旗者数矣，可谓壮士。然至被刑戮，为人奴而不死，何其下也！彼必自负其材，故受辱而不羞，欲有所用其未足也，故终为汉名将。贤者诚重其死。夫婢妾贱人，感慨而自杀者，非勇也，其计尽，无复之耳。”

【注释】

①陈灵公：春秋时期陈国君主。

②宣淫：公然淫乱。

③比干：殷纣王叔，也有说是纣王庶兄，纣王淫乱时，比干犯颜强谏，纣王剖其心而死。

④民之多僻，无自立辟：僻，邪僻，辟，法则。当今，百姓大多邪僻，统治者不要制定邪僻的法规来诱导百姓。

⑤叔孙通：曾对秦王有过阿谀之辞，刘邦称帝以后，拜奉常，后为太子太傅。

⑥范晔：南朝史学家，著有《后汉书》。

⑦岨峿：地形险要。比喻环境艰险。

⑧臧洪、张超：皆为东汉官吏。臧洪曾与张超、袁绍等要好。张超被曹国困于雍丘时，向袁绍请求援兵救张超，没有被答应，臧洪与袁绍断交，兵被袁绍围困在城中，战败而死。

⑨徒跣：徒步而赤脚。

⑩季布：楚国人，西汉初游侠。

【译文】

子贡问：“陈灵公君臣公然在朝廷淫乱，泄冶因进谏而招杀

身之祸。泄冶的事迹与比干相同，能不能说是‘仁’呢?”

孔子说：“比干和纣王的关系，从私人方面说，比干是纣王的叔父；从公的方面说，比干是皇帝的老师。一颗忠心，是为了保存社稷宗庙而已，所以他下决心以一死进谏，来让纣王悔悟，其真正的情在于‘仁’。泄冶身为下大夫，与陈灵公无骨肉之亲，但他却认为自己被君王宠信而不能离去，于是他以区区微身，纠正国君淫乱昏庸。死而无益于国，对君王可谓忠心！《诗经》上说：‘民之多僻，无自立辟。’泄冶不正是这种人吗?”

有人问：“叔孙通对秦二世有过阿谀奉承，这样做应该吗?”

司马迁回答说：“根据不同的君主而采取不同的谏言态度，这是前代哲人所认可的。叔孙通迎合世俗，揣度时务，并能适应时代变化。为汉朝廷制定进退礼仪，成为汉王朝的一代儒学宗师，开创了几千年的儒家礼仪制度。古代的君子能够正直而不固执，曲意柔韧而不软弱，所谓‘大直若诎，道同委蛇’就是这个意思。”

有人问：“窦武、陈蕃与宦官在朝廷抗争，他们的做法对吗?”

范晔说：“汉桓帝、灵帝在位时，像陈蕃等一类人，都能树立声势，与把握朝政的窦后及其亲信宦官曹节、王甫斗争。他们最终被杀的原因，不是避不开世俗龌龊气氛，去高洁情志。可感叹世人，以超越尘伦作为高尚，而不去关心人伦大节。陈蕃等人遵世离俗，不合乎道义，因此，他们多次遭贬斥，但决不离去，把仁心作为己任。即使路途遥远，也不停止追求，他适适机会，得以重任，于是出谋划策协助窦武，铲除阉患，真可谓是抓住了千载难逢的好机会。最终虽然没有成功，但其信义已昭著天下，足以对世人产生影响。”

有人问：“臧洪死于张超之难，可以说是义举吗?”

范晔说：“曹兵围困雍丘，张超身处险境，臧洪为救朋友四

处求救，就其悲愤、慷慨来说是一种壮烈的情操。看他赤脚奔走呼号，束甲请援的样子，确实让人同情。可是，英雄豪杰的趋避，和坚守信义有不同吗？以前靠谋划连衡之策，心怀诈算之术的人能获得重用，不过是因为时势所趋而已。雍丘是个非常危险的偏城，曹操与袁绍刚刚讲和，正是和睦的时候。臧洪凭空想借袁绍的兵力来打败曹操，来解朋友被围之危，并且率忿恨之师，这是兵家大忌。就像申包胥哭秦庭之节义，却无保存楚国之实效一样。”

有人问：“季布称得上是一位壮士，却化刚为柔，去做个窝囊的亡命徒，东躲西藏，他这样的做法对吗？”

司马迁说：“以项羽那种气概，而季布却能在楚军中以武勇扬名楚国，屡次在战争中夺旗斩将，不愧为真正的壮士。然而，后来遭刑戮，宁愿为奴而不甘自杀，显得十分卑下，是因为他自负其才，身受辱而不以为耻，是他自己觉得才干没有完全发挥出来，还有所用，并最终能成为汉代名相。贤者会把死节看得很重，并不像愚夫愚妇一样，心胸狭窄，因为一点儿小事，就气得寻死上吊。这不是勇的表现，而是计穷力竭，无路可走的表现。”

【评述】

在日常生活中，有些道理看似简单，但真正做到并非易事。诸如比干、窦武一类人，他们一腔热忱，干劲冲天，结果却事与愿违；即使老成一些的人，满腹经纶，雄心壮志，也常常在一些情况下适得其反。这些人自身素质都不能让人怀疑，从文中我们可以看到，一个人想有一番作为，必然离不开周围的环境，尤其是他的上司。所谓良禽择木，良才选人便是这个道理。

还有一类人爱逞一时之勇，自认为自己勇敢、执着，甚至以一死来证明自己的所为。季布苟且偷生，被古人当做笑料，被看做是没有“义”的表现。虽不同于那种不能负重自杀的人，但他

们都被认为是没有追求，没有出息的人。一个人想有所作为，最基本的要具备仁、义，同时要在上司面前避免引火烧身；在困境中也能坚守信义。塑造好自身的形象，并有所作为需要多方面提高自己。古人在这方面的做法，仅可作为前车之鉴。

【故事】

事典一　魏绛一举两得

那是公元前570年，晋国在曲梁举行军事检阅。悼公的弟弟扬干，仗恃着哥哥是君主，违犯军纪，其乘坐的车子扰乱了前往参加阅兵盟会的军队的队列。执掌军法的中军司马魏绛执法无私，杀了扬干的战车御士，以示惩罚。晋悼公得知这件事后，十分生气，他对中军尉的助手羊舌赤说："会合诸侯，举行阅兵，本来是件光荣和荣耀的事情。可是，我的弟弟扬干却此时受到了惩罚，这是多么大的耻辱。我一定要杀掉魏绛，不能放过他。"羊舌赤回答说："魏绛是一个忠厚之人，对人没有二心，事奉主公办事不逃避任何危难，有了罪过也不会逃避刑法。他肯定会自动前来请罪的，何必劳主公下令呢?"果然，话音刚落，魏绛就到了。

原来，魏绛听到悼公对自己杀了其弟扬干的车夫很生气，表示要杀自己，于是就想了一条脱身之计。他先写了一封给悼公的信，然后带着这封信来向悼公请罪。只见他来到悼公的驻地，把信交给悼公的侍卫，接着，抽出宝剑准备自杀。站在一旁的士鲂、张老连忙制止他。悼公打开魏绛的信，信中写道："当初主公缺乏人手，让臣下担任司马之职。我听说军队服从纪律叫做武，参军后宁死不违军纪叫做敬。主公会合诸侯，我怎敢不执行军法军纪。主公的部队不守军纪，军中官吏不执行军法，那么，再没有比这更大的罪过了。我正因为怕犯下这一大罪，才敢连累

扬干。当然，我也有罪过，我对下属有失训教。在维护军纪时，对扬干的仆人用了刑，这也是我对军队教育不严的过错。我的罪过很重，请把我交给司法官处死。”悼公看了信后，很惭愧也很感动，于是连忙出来对魏绛说：“扬干违犯军纪，您对扬干的仆人的治罪，是按军法办事。我对弟弟没有管教好，使他犯了军纪，是我的过错，你要是自杀，就是加重我的过错，请您一定不要自杀。”

随后，悼公设宴招待魏绛，并认为他能执法无私，提升他做了新军副帅。

事典二　公子寿舍身取义

卫宣公立急子为继承人，为他聘了齐国的长女宣姜为妻。宣公听说未来的媳妇很漂亮，想据为己有，于是在淇河上筑一新台，借故遣开急子到宋国去，然后派人去齐国把宣姜迎过来，做了自己的侍妾，反叫急子尊他为庶母。

3年后，宣姜生两子，长子曰寿，次子曰朔。母凭子贵，宣公却嫌多了一个结发妻所生的急子了。

公子寿天性孝友，和急子的情感如同母所生的一样；公子朔就不同，他时常在父亲面前说急子坏话，且憎鸡连笼，连胞兄公子寿都憎恨起来。又怂恿母亲宣姜告枕头状，说急子想侮辱她，并说他怨恨父王宣公夺了自己的妻子。

宣公最听老婆的话，按照老婆的指示做事，设法借刀杀人，侍派急子到齐国，授予一面白旗作为标志。又叫公子朔派人到关卡埋伏，见了白旗便下手，想把急子杀害，拔去眼中钉。

公子寿得知这个奸谋，赶忙告诉急子，叫他逃往外国去，急子不愿意，还唱什么“世无逆子可以当国”的论调。

公子寿哭谏不成，实行代死向父亲尸谏。他转请与急子饯行，席间把急子灌醉了，自己穿了急子的衣服，拿了白旗前往，

过了河，被暗伏的歹徒杀了。急子醒来，一见公子寿留下的字条，才知小弟弟苦心，便赶程追去，及见公子寿已做了替死鬼，大哭一场，结果向歹徒说明原委，又自刎殉节了。

3. 义存君亲　仁德服人

【经文】

或曰："宗悫[①]之贱也，见轻庾业[②]。及其贵也，请业为长史，何如?"

斐子野[③]曰："夫贫而无戚，贱而无闷，恬乎天素，弘此大猷，曾、原[④]之德也。降志辱身，挽眉折脊，忍屈庸曹之下，贵骋群雄之上，韩、黥[⑤]之志也。卑身之事则同，居卑之情已异。若宗元干无怍于草具，有韩、黥之度矣。终弃旧恶，长者哉!"

世称郦寄卖交，以其给吕禄也，于理何如?

班固曰："夫卖交者，谓见利忘义也。若寄，父为功臣而执劫，虽摧吕禄，以安社稷，义存君亲可也。"

或曰："靳允[⑥]违亲守城，可谓忠乎?"

徐众曰："靳允于曹公，未成君臣。母，至亲也，于义应去。

昔王陵[⑦]母为项羽所拘，母以高祖必得天下，因自杀以固陵志，明心无所系，然后可得事人，尽其死节。

卫公子开方仕齐，十年不归，管仲以其不怀其亲，安能爱君，不可以为相。是以求忠臣于孝子之门。允宜

先救至亲。

徐庶母为曹公所得，刘备乃遣庶归。欲天下者，恕人之情，公又宜遣允也。”

魏文帝问王朗等曰：“昔子⑧产治郑，人不能欺；子贱治单父⑨，人不忍欺；西门豹治邺，人不敢欺。三子之才，与君德孰优？”

对曰：“君任德则臣感义而不忍欺；君任察则臣畏觉而不能欺；君任刑则臣畏罪而不敢欺。任德感义，与夫导德齐礼，有耻且格，等趋者也；任察畏罪，与夫导政齐刑，免而无耻，同归者也。优劣之悬，在子权衡，非徒钧铢之觉也。”

或曰：“季文子，公孙弘⑩，此二人皆折节俭素，而毁誉不同，何也？”

范晔称：“夫人利仁者，或借仁以从利；体义者，不朗体以合义。季文子妾不衣帛，鲁人以为美谈；公孙弘身服布被，汲黯⑪讥其多诈。事实未殊而毁誉别者，何也？将体之与利之异乎？故前志云：仁者安仁，智者利仁，畏罪者强仁。校⑫其仁者，功无以殊，核其为仁，不得不异。安仁者，性善者也；利仁者，力行者也；强仁者，不得已者也。三仁相比，则安者优矣。”

【注释】

①宗慤：南朝宋南阳人，官至豫州刺史。

②庾业：与宗慤同乡，庾业家非常富有，却以粗茶淡饭招待宗慤。后来庾业任宗慤的长史，宗慤却待之甚厚，不因前事为嫌。

③斐子野：南朝梁人，著有《宋书》。

④曾、原：曾参、原宪。

⑤韩、黥：韩信、黥布。韩信曾受过胯下之辱，黥布因犯法而被黥面，均是被人羞辱的事。

⑥靳允：三国时期人。

⑦王陵：汉高祖刘邦手下大臣，后封为右丞相。

⑧昔子：公孙侨，春秋时期相国。

⑨单父：指春秋鲁邑，故城在今山东单县。

⑩季文子，公孙弘：季文子，春秋鲁国大夫。姓季孙，名行父，先后为宣、成、襄三君做丞相。公孙弘，西汉经济学家。

⑪汲黯：西汉大臣。

⑫校：考究。

【译文】

有人问："宗悫卑贱时，曾被庾业瞧不起，后来他升为太守，却让庾业做长史，这是怎么回事？"

裴子野说："人贫贱时，面无戚色，心无忧虑，恬静自得，安之若素，如此宽大胸怀，是曾参、原宪这样的人才具备的德行。能降志得身，摧眉折腰，贱的时候能忍屈于庸吏之下，贵的时候能驰骋于群雄之上，能屈能伸，这是韩信、黥布一类人才具备的丈夫之志。被人看不起和辱志屈身虽相同，但对居卑时的情感却不一样，宗悫被待以粗茶淡饭而面无愠色，是具有韩信、黥布那样度量的人，并且不计旧账，确实具有长者之风！"

有人问："西汉时的郦寄把朋友吕禄骗到郊外游玩，为周勃推翻吕后政权提供了机会，他这种出卖朋友的做法，你怎么看呢？"

班固说："所谓出卖朋友，是那种见利忘义的行为。郦寄的父亲身为功臣，又被周勃劫持，诛灭了吕禄家族，是为了安定国家，这种为君为亲的想法是对的。"

有人问："靳允于母不孝，而死守城池，对曹操算不算是忠

呢?”

徐众认为:“靳允和曹操当时还不是君臣关系,而母为至亲,理应离开城池去救母亲。从前王陵的母亲被项羽抓了起来,并以此强迫王陵归降他。王陵的母亲认为刘邦肯定得天下,因此自杀,以此让王陵心有所系,安定王陵事汉的决心,一心事主,尽其死节。”

“战国时期魏国公子开方在齐国做官,十年没有回家看望父母。管仲认为这种人连自己的父母都不爱,怎么会爱君呢?这种人不可以任相。所以求忠臣要从孝子之门寻找,于是靳允应该先去救母亲才对。”

“而徐庶的母亲被曹操抓起来后,刘备只好遣送徐庶归曹。想得到天下的人,应该能体谅母子之亲。所以曹公应遣靳允先去救至亲才对。”

魏文帝问王朗等人:“先前子产治理郑国时,部下和百姓都不欺骗他;子贱治理单父的时候,人们不忍心骗他;西门豹治理邺都时,人们不敢骗他。这三个人的才能,你认为哪一个更好呢?”

王朗回答说:“君本身德高望重,臣民受德义的感化而不忍欺骗;君能明察秋毫,臣民害怕被发觉而不能欺;如果君能严刑重罚,臣民就会因害怕犯法而不敢欺骗。实行德政,感化仁义,德政与仁义并施,使百姓知廉耻有秩序,自觉向着德化的方向走。靠明察秋毫,严刑重罚来治理百姓,民虽犯罪,但没有廉耻之心,这样与刑法治理的效果一样。这两种情况的差别很大,关键在于能权衡利弊,不只是钧铢斤两之差。”

有人问:“季文子、公孙弘二人都委屈自己,降低自己的身份,吃穿非常俭朴,人们都对他们的评价一毁一誉,原因何在?”

范晔说:“认为行仁德有利的人,会借助仁的名义来获取个人私利;自己在行义的人,并没想到自己在行义,但处处都合乎

义。季文子妾不衣帛，被鲁人当做美谈；公孙弘身穿布衣，汲黯却认为他故装朴素，行为伪诈。两个人生活中有着相同的地方，得到的毁誉却有差别，其中原因就在于‘利仁’与‘体义’的区别。因此古书上说：‘仁者安身于仁，智者利用仁，畏罪者勉强为仁。’考察他们的仁，表面看来没有差别，但其行仁的本质却不同。安于仁的人，本性仁善；利于仁的人，只是努力去做；强于仁的人，是不得已而为之。三种仁相比，安仁则是最优的。”

【评述】

古人重视修身明志，以德服人。因为人的追求一旦化为自觉，便会产生一种内在的推动力，即仁德于心，化除私欲。这样便会身处闹市不以追求财富为荣耀，处于庙堂不会以钻营高官厚禄为己任。

但世上不乏有一些沽名钓誉之辈，他们以仁义道德装点门面，口中大唱文明与道德。却常常男盗女娼，争官夺利。历史的天平是不会倾向任何一方，一个人可以凭借权势显赫一时，但因欺骗、伪诈，终究会遗臭万年。

【故事】

事典一　阚泽自告奋勇

一次，阚泽扮作一渔翁，驾一叶小舟，独自往江北而行。那天晚上月高风清，寒星满天。只三更时分，就到了曹军水寨。巡逻军士捉住阚泽，并报告了曹操。曹操问众人道：“莫不是东吴派来的奸细？”军士说：“他自称是东吴军前参谋阚泽，并说有机密事要求见丞相。”曹操就叫军士放阚泽进来。阚泽走进曹操大帐前一看，只见里面灯火辉煌，警卫威武森严，曹操倚靠着案几

端坐在堂前。一见阚泽就问："你既是东吴的参谋，来此何干？"阚泽不慌不忙地说："我早听人说曹操求贤若渴，现在听到曹丞相这样问话，根本名不副实。"说完，他稍微审视了一下曹操的表情，就又自言自语地说："黄盖呀黄盖，你也是自作多情了！"曹操见阚泽埋怨他不该如此发问，便说道："我现在与东吴正处在战争状态，大战在即，你作为东吴参谋，私自到此，为什么不问？"阚泽这才说明来意。他说道："黄盖是东吴三朝元老，现在被年轻的都督周瑜在众将面前无端毒打一顿。黄盖无比恼怒，因而想投奔曹丞相，以便寻得报仇的机会。我与黄盖情同骨肉，他与我商量，托我前来献投降书，不知丞相愿意接受否？"曹操问："书信在哪里？"阚泽趋前几步，递上黄盖的亲笔书信。

曹操接过书信，就着案头的烛光，仔细观看。信中大意是歌颂曹公英勇无敌，今率百万之众来战东吴，他黄盖认为东吴抗曹，是以卵击石，众寡悬殊。因而他劝周瑜应看清大势，不要拿东吴将士的性命开玩笑，不要让东吴的百姓遭祸殃，不如北面与曹公议和。不想周瑜自负其能，辱骂曹操不说，还当众毒打我这三世之重臣，心里真是恨透了周瑜。早听说丞相诚心待人，虚怀纳士，因此愿意率本部投降丞相，以图日后建功雪耻。

曹操将黄盖的书信翻来复去看了十几遍，忽然拍案大怒，高声对阚泽喊道："黄盖是用苦肉计，派你来诈降，好从中取事，这怎能骗得过我！"便叫左右把阚泽推出去杀掉。刀斧手押着阚泽往外走，阚泽此时面不改色，一声也不争辩，只是仰天大笑。曹操有些诧异，让人把阚泽推回帐中问道："我已识破你等的奸计，你笑什么？"阚泽答道："我不是笑你，我是笑黄盖不识人！"曹操又问："怎么说他不识人？"此时阚泽高昂着头，笑着说道："要杀便杀，何必多问！"曹操是个疑心重而又自负的人，见阚泽不回答，就说道："我自幼熟读兵书，深知奸伪之道。你等这条计策，只能瞒别人，怎能瞒得了我？"阚泽当即反问道："你说书

信这件事是奸计?”曹操说:“那好,我说出你们的破绽,教你死而无怨:你们既然说是真心投降,为什么不约定投降时间?”阚泽听罢,哈哈大笑,对曹操说:“亏你还说得出口,称自己熟读兵书,我看你还是早点收兵回去,倘若交战,肯定败给周瑜。你这等无学无术之辈,我死在你手里,真是可惜啊!”曹操被他一顿抢白,倒有些糊涂,问道:“我怎么无学无术?”阚泽说:“你不识机谋,不明道理,难道不是无学?”曹操经他一激,倒想问个究竟,便说道:“你倒说说哪些地方我不明道理?”阚泽又打住话头,只是说:“你毫无待贤之心,说了也没用,只求早死,不必多言!”曹操越是见阚泽不愿意说,就越想问个明白,于是又对阚泽说道:“你若真的说得有道理,我自然敬服你。”阚泽见曹操态度真的有所收敛,才说道:“你岂能不知道常言说的‘背主作窃,不可定期’的道理吗?倘若现在约定投降具体日期,到时不能下手,你这里又出兵接应,事情肯定败露。我们是真心投降,真心投降才须见机行事,如果是预约期限,倒有可能是使诈。这点道理都不明白,还要屈杀投降之人,难道不是无学之辈吗?”曹操经阚泽这么一说,还真的觉得有道理,立刻命令给阚泽松绑,并且亲自走下台阶挽手作谢,明确表示愿意接受黄盖的投降。经过这一番唇枪舌战,阚泽终于成功地献上了诈降书,完成了使命。

事典二　崇仁爱　尚周礼

当孔子任鲁国的司寇职位时。鲁国的季孙氏、孟孙氏和叔孙氏三家都权势很大,三家各有私邑,作为专权的根据地。可是,三家的家臣起来反叛,把各自的城堡作为攻守的屏障。因此,“堕三都”摧毁这些城堡,既符合三家本身的利益,也适合孔子恢复“君君臣臣”之秩序的需要。公元前498年,孔子参与把叔孙氏的邱邑都城撤除了。接着准备撤除季孙氏的费邑都城,这

时，却遇到了费人的抑制，费人武装进攻国都，孔子与鲁定公一起组织力量反击，打败了费人，堕毁了费城。只剩下的孟孙氏郕城没毁了，齐国从北面攻鲁，鲁国就以没有屏障了为由，不肯堕都。年底，公室率兵围郕邑，但没有打下来。尽管如此，孔子的政治理想和治国谋略在这次行动中得到了实践。

4. 暴政亡国　蠢王伤才

【经文】

或曰："长平之事，白起[①]坑赵卒四十万，可为奇将乎？"

何晏[②]曰："白起之降赵卒，诈而坑其四十万，其徒酷暴之谓乎？后亦难以重得志矣！向使众人预知降之必死，则张虚拳，犹可畏也。况于四十万披坚执锐哉？天下见降秦之将头颅依山，归秦之众骸积成丘，则后日之战，死当死耳，何众肯服，何城肯下乎？是为虽能裁四十万之命，而适足以强天下之战。欲以一期之功，而乃更坚诸侯之守。故兵进而自伐其势，军胜而还丧其计，何者？设使赵众复合，马服[③]更生，则后日之战，必非前日之对也，况今皆使天下为后日乎！其所以终不敢复加兵于邯郸者，非但忧平原之补缝，患诸侯之救至也，徒讳之而不言耳。且长平之事，秦人十五以上，皆荷戟[④]而向赵矣。夫以秦之强，而十五以上，死伤过半，此为破赵之功小，伤秦之败大也。又何称奇哉？"

或曰："乐毅[5]不屠二城，遂丧洪业，为非乎？"

夏侯玄曰："观乐生与燕惠王书，其殆乎知机合道，以礼终始者欤！夫欲极道德之量，务以天下为心者，岂其局迹[6]当时，止于兼并而已哉？夫兼并者，非乐生之所屑；强燕而废道，又非乐生之所求。不屑苟利，不求小成，斯意兼天下者也。举齐之事，所以运其机而动四海也。围城而害不加于百姓，此仁心著于遐迹[7]矣。迈令德以率列国，则几于汤武之事矣。乐生方恢大纲，以纵二城，收人明信，以待其弊，将使即墨、莒人，顾仇其上，开弘广之路，以待田单之徒；长容善之风，以申齐士之志。招之东海，属之华裔。我泽如春，人应如草，思戴燕王，仰风声二城必从，则王业隆矣。虽淹留于两邑，乃致速于天下也。不幸之变，势所不图，致于垂成，时变所然。若乃逼之以兵，劫之以成，侈杀伤之残，以示四海之人，虽二城几于可拔[8]，则霸王之事逝其远矣。乐生岂不知拔二城之速了哉？顾城拔而业乖也。岂不虑不速之致变哉？顾业道与变同也。由是观之，乐生之不屠二城，未可量也。"

【注释】

①白起：战国时，秦国大将。

②何晏：玄学家。三国时期魏国大将。

③马服：文中代指赵国大将赵奢。赵王曾封赵奢为马服君。

④倚戟：拿起武器。

⑤乐毅：战国时燕国将领。曾联合赵、楚、韩、魏、燕五国伐齐。燕昭王死后，惠王新立，误信齐国田单反间计以骑劫代乐毅。乐毅被迫出逃。

⑥局迹：目光短浅。

⑦遐迩：远近。

⑧拔：攻下。

【译文】

有人问："长平之战，白起坑杀四十万赵国军队，可以称得上是位奇将吗？"

何晏说："白起活埋了四十万赵军不仅仅是个残暴的问题！从此以后，他本人也再难得志了。如果众人事先知道投降后还要死，就是赤手空拳、虚张声势也要抵抗，情况也是很可怕的，况且是全副武装的四十万大军？普天之下看到投降秦国的将领被砍下的头颅堆积如山，归降的士兵的尸体堆成小丘。从此以后，如果再和秦国交战，当然只会拼死一战，哪肯有人再会投降，哪座城还肯归顺！虽长平之战，秦国能坑杀赵军四十万，结果却恰使天下人更坚定决心与其决一死战。所以说，军队虽然侵入了别国，却削弱了自己的力量；虽然打了胜仗，却不能快速实现统一六国的愿望。为什么呢？假如赵军重新聚集，战马重新复活，那么以后的赵秦之战绝非是从前的战斗可相比的。秦军是战胜不了赵军的，更何况所有诸侯的力量呢？秦国之所以不敢再次打邯郸，不仅害怕平原君进行救国活动，更害怕其他诸侯国的援兵，只是白起对此深讳不言而已。况且长平之战，秦国所有十五岁以上的人都参加战斗。即使秦国强大，这些人还要死伤过半，由此看来，长平之战破赵的功劳很小，秦国的损失却非常大，怎么能称得上是奇将呢？"

有人问："乐毅并不是一举攻克莒、即墨二城，却使大业功败垂成，这是不正确的吗？"

夏侯玄说："阅读乐毅的《乐生与燕惠王书》，便会发现他是一个明了事理，掌握办事要理的人。他想通过仁德收复人心，怎

么会迷惑于眼前的形势，仅仅把兼并诸侯国作为目标呢？只是兼并他国的做法不被乐毅看重，他也不想使燕国强大而不讲道义。他不苟且一时的利益，不贪小求成，他的志向是统一天下。攻打齐国之事，只是他运用军机以震慑四海的开始，围困齐国都城却不伤害百姓，可以使他的仁善之心远近闻名。广布恩德影响其他国家，其功德可与汤武圣王相比。”

“乐毅施展雄韬大略，对莒、即墨二城围而不攻，信誉于百姓，然后让齐兵做出错事，让即墨、莒二城的城民产生怨恨情绪，这样可为田单等人归降留下了宽广的后路。同时，他又以宽容和善的态度对待齐国上下人物，让他们有施展抱负的机会，在东海之滨做出了榜样，在华夏大地收到效果，让我的恩泽有如春风、春雨一样和煦，让普天下民众像春草一样受到滋润。天下百姓会感激燕王的恩德，这两座城池便会闻风而降。如此，帝王便可成就大业了。”

“围二城迟迟不攻，正是乐毅速得天下的一种长远策略。不幸后来情况发生变化，这种策略不能得以实现，败于垂成，这是由于时局的突然变化引起的。如果对二城逼之以兵，动之以威，屠杀二城居民，用自己的残暴不仁来昭示四海，虽然二城可以攻下，但是这样做，称霸大业就会越来越远。这样看来，乐毅不屠杀莒城、即墨居民，他的心理是不可用常规去衡量的。”

【评述】

从古到今，残暴的政权是不能长久的，是必然遭到人民反对的。秦三朝的短命与此不无关系，企图用残暴的政治来征服民众，只能适得其反，因此陈胜、吴广得到天下响应，像摧枯拉朽一样迅速推翻秦之暴政。诸如此类，历史上数不胜数。

但如果一国之君昏庸的话，让历史上留下像田单这样轻易就可以使用“反间计”的范例。那么真正的人才也会被埋没，何谈

自己的大业。乐毅虽功败垂成，但历史为他记下的这笔却如此辉煌。仁义、威武而不残暴，显示了他的完美高大。这才是成就大事业的根本。

【故事】

事典一　精诚所至　金石为开

高宗皇后邢氏去世，高宗想立吴氏为皇后，便跟母后韦太后谈起此事，韦太后虽然没有说什么，但从表情上看，便知韦太后不赞同立吴氏为皇后。

韦太后为什么不赞同立吴氏为后呢？原来吴氏刚入宫时，和韦太后一起侍奉在徽宗左右，那时，韦氏自恃地位比吴氏高，年纪也比吴氏大，看不起吴氏，对吴氏横挑鼻子竖挑眼，特别傲慢无礼。韦太后回朝后，常常想起自己从前不友好地对待吴氏的情景，于是对吴氏格外小心，生怕对自己不利。所以，听说要立吴氏为皇后，便表现出不悦的神情。

没过多久，高宗又一次对韦太后说："我的贵妃，功高德重，有恩于我，多年服侍在我身边，体贴入微，没有看出什么不好。现在大臣们纷纷劝我立她为后，我也感到没有什么不妥，只是不知母亲意下如何，所以，特来向母后请示。"

韦太后心里不高兴，但大臣劝说，皇儿有意，自己能说什么呢？于是，毫无表情地说道："这件事，还是由皇儿自己定夺吧！"

高宗见太后不表态，只得把这事搁置起来。

吴贵妃十分贤德，听说韦太后对自己有成见，也不计较，她想，我是儿媳，应尽可能地去徽一个儿媳对婆婆应尽的义务，去做一个贵妃所应该徽的事，只有这样，才能使婆媳关系融洽。

于是，她经常去看韦太后，向韦太后问安，总是从宫中供奉

自己的物品中挑出最好的，送给韦太后，韦太后患病，她几天几夜不合眼，服侍在太后的身边，煎药端汤，真诚对待太后。

韦太后见吴氏并不计较从前之事，对自己还这么好，心里十分感动，她一边流着泪，一边拉着吴氏的手说："你不记着我对你的不好，还这样忠心地服侍我，真是难得的好人啊！"

吴贵妃听了，安慰韦太后说："您老人家不要想这么多，养好病比什么都要强。"

过了一些日子，大臣等人连呈劝表，请求高宗立吴氏为后，韦太后也一改从前的想法，极力怂恿高宗立吴贵妃为后。

高宗见时机已到，就在朝廷上向众臣宣布："朕奉皇太后之命，立贵妃吴氏为后。"

这样，吴氏名正言顺地做了皇后。高宗还对吴皇后的祖宗三代加以追封，吴皇后的亲属中，有好多人被授以官职。

人们常说"精诚所至，金石为开"，吴氏用自己的爱心、真心、耐心、恒心去不息地奋斗，用实际行动去说服韦太后，感化韦太后，终于得到了韦太后的理解和信任。

事典二　岂敢滥施酷政

后赵石勒门下有位龙骧将军叫苻洪，后来趁后赵内乱，自立门户，称大将军、大单于、三秦王。苻洪死后，其子苻健继承了王位，并进军关中，攻占长安，自称皇帝，国号为秦，这就是史学家所说的前秦。前秦的丞相是苻雄，苻坚就是苻雄的儿子。后来苻健病故，他的儿子苻生继位，不想此人刚愎自用，任情杀戮，搞得朝野上下人人自危，怨声载道。公元 357 年，苻坚就率兵入宫杀死苻生，从此掌握了前秦的军政大权，并自立帝号，称起"大秦天王"来。

苻坚听说王猛扪虱谈天下的故事后，认为王猛是个奇才，便相邀共事，二人推诚相待，一见如故。谈起国家的兴亡大事，王

猛口若悬河，滔滔不绝，说得苻坚心悦诚服，二人成了莫逆之交，就像刘备遇到了诸葛亮一样。这样王猛终于成了苻坚的心腹谋臣。

苻坚即位后，王猛为治理国家，也算呕心沥血，鞠躬尽瘁，且颇有建树。那时始平县住着很多从枋头回来的旧族，豪右纵横，盗贼充斥，社会秩序非常混乱。苻坚便命王猛为始平县令，去治理这个地方。王猛一到任便查禁豪强，惩治污吏，捕杀了几个横行乡里的劣豪，士族豪强不免议论纷纷。苻坚听到一些反映后，便对王猛说："治国安邦最忌酷刑，卿到任不久就捕杀了这么多人，不得人心啊！"王猛诚心诚意地说："臣闻安定之地要礼治，混乱之邦要法治，陛下命臣治理久乱之邑，为了翦除凶逆，才杀了几个奸党，余者还有千万之计，不过是杀一儆百，倡行法治罢了，岂敢滥施酷政！"苻坚听了深受启发，对群臣说："我现在才懂得以法治国了。"

时隔不久，王猛升任京兆尹。太后的弟弟，光禄大夫强德，强抢民女，无人敢惹，算是京城的一霸。王猛一到任就逮捕了强德，等到苻坚派人来说情时，他已经把强德处死了。一月之内王猛又接连捕杀了20多个权门豪强、皇亲国戚，朝廷官员大为震惊，谁也不敢胡作非为了。苻坚由衷地赞叹说："王猛真比得上周朝时辅佐齐桓公称霸的管仲了！"

36岁的王猛受到秦王的特殊恩遇，一年之中竟升迁五次，由京兆尹一直升任到吏部尚书、尚书左仆射，直到辅国将军、中书令。真是权倾内外，威压众卿了。

5. 严于用法　应合时宜

【经文】

或曰："商鞅起徒步干孝公，挟三术[1]之略，吞六国之纵，使秦业帝，可为霸者之佐乎？"

刘向曰："夫商君，内急耕战之业，外重战伐之赏，不阿贵宠，不偏疏远。虽《书》[2]云'无偏无党'，《诗》[3]云'周道如砥，其直知矢'，《司马法》[4]之厉戎士，周后稷[5]之劝农业，无以易此。此所以并诸侯也。故孙卿[6]曰：'四世有胜，非幸也，数也。'夫霸君若齐桓、晋文者，桓不倍柯之盟，文不负原之期[7]，而诸侯信之。此管仲、咎犯知谋也。今商君倍公子卬之旧恩，弃交魏之明信，诈取三军之众[8]，故诸侯畏其强而莫亲信也。藉使孝公遇齐桓、晋文，得诸侯之统，将合诸侯之君，驱天下之兵以伐秦，秦则亡矣。天下无桓、文之君，故秦得以兼诸侯也。卫鞅始自以为知王霸之德原，其事不伦也。昔周召公施美政，其死也，后世思之，《蔽芾甘棠》之诗是，尝舍于树下，不忍伐其树，况害于身乎？管仲夺伯氏骈邑三百户，无怨言。卫鞅内刻刀锯之刑，外深斧钺之诛[9]，身死车裂，其去霸者之佐亦远矣！然幸公杀之，亦非也。可辅而用，使卫鞅施宽平之法，加之以恩，申之以信，庶几霸者之佐乎！"

诸葛亮[10]以马谡[11]败于街亭，杀之。后蒋琬[12]谓亮

曰："昔楚杀得臣⑬，然后文公喜可知也。天下未定，而戮智计之士，岂不惜哉？"亮流涕曰："孙武所以能制胜者，用法明也。是以杨干乱法，魏绛⑭戮之。四海分裂，兵交方始，若复废法，何用讨贼耶？"

习凿齿曰⑮："诸葛亮之不能兼上国也，岂不宜哉？夫晋人视林父之后济，故废法而收功。楚成暗得臣之益己，故杀之以重败。今蜀僻陋一方，才少上国⑯，而杀其俊杰，退收驽下之用，明法胜才，不师三败之道，将以成业，不亦难乎？"

【注释】

①三术：指帝道、王道、霸道。

②《书》：指《尚书》。

③《诗》：《诗经》。

④《司马法》：古代兵书。

⑤后稷：周的先祖，为舜农官。

⑥孙卿：荀子。

⑦桓不倍柯之盟，文不负原之期：桓不倍柯之盟，庄公五年，齐伐鲁，鲁献地求和。齐桓公与鲁君会于柯，曹沫以匕首劫桓公，桓公尽还鲁国之地。文不负原之期，晋文公未继位前，曾在楚国流亡，楚待其甚厚，楚王问他将来当了晋国国君如何报答他，他回答，将来与楚国交战，他将退避三舍，后来实现了自己的诺言。

⑧弃交魏之明信，诈取三军之众：商鞅在魏国时，曾与魏公子交好，后来商鞅带领秦军伐魏，魏公子卬迎击。商鞅不忍心攻击，要与魏结盟罢兵，公子卬赴宴会盟，遭商鞅伏击，魏割河西之地与秦求和。

⑨内刻刀锯之刑，外深斧钺之诛：对内实行严酷无情的杀人、断趾等刑法，对外穷兵黩武，东征西伐。

⑩诸葛亮：三国时期蜀国政治家、军事家。

⑪马谡：三国时蜀国大将。

⑫蒋琬：三国时蜀国大将。

⑬得臣：春秋时期晋国的卿，晋楚战争后，晋国失败，得臣被楚国所杀。

⑭魏绛：春秋时期晋国卿。

⑮习凿齿：晋国襄阳人，博学能文，很有才学。

⑯上国：指中原各国。

【译文】

有人问："商鞅只身入秦，期望得到秦孝公的重用，他准备了帝术、王术、霸术三种方法和吞并六国的纵横策略，终于使秦国成就帝业，他能否算得上是一位霸者的良师吗?"

刘向说："商鞅在内政方面抓紧发展农业，在军事方面重战伐之赏罚，他不阿谀权贵，对普通百姓不分亲疏远近。《尚书》上说：'无偏无党'，《诗经》上说：'周道如砥，其有知矢'，《司马法》中激励将士，后稷劝勉农业的功绩，都不能和商鞅相比。这就是秦国所以能兼并各诸侯国的原因。"

所以，荀子说："秦国四世强盛，并不是偶然的幸运，是天命"

但是作为一个霸主，要像齐桓公、晋文公一样。齐桓公不违背柯邑之盟，晋文公不负先前立下的退避三舍的诺言，所以各诸侯都很信任他们。这即是管仲、咎犯的谋略。如今，商鞅既背弃公子卬的旧恩，又不守与魏国和好的信义，通过欺诈手段，消灭了魏国三军。因此，六国诸侯都害怕秦国的强大，不与之亲近，并且不相信秦国。

如果让秦孝公遇见像齐桓公、晋文公这样能号令诸侯、强有力的霸主，联合各国之君，统率天下的军队讨伐秦国，秦国必亡。只因为当时没有像齐桓公、晋文公那样的国君，才使得秦国

得以兼并各诸侯国。商鞅自认为懂得王霸奥妙，从他的行为来看，还差得很远。

从前周朝的召公实施仁善的政论，他们死后，后人思念他们，《诗经》中“蔽芾甘棠”的诗句就是用来歌颂他的，曾在甘棠树下住过的人，因怀念他们的恩德而不忍砍树，谁又忍心去伤害他们的身体呢？管仲曾把伯氏的骈邑三百户夺过来，伯氏却毫无怨言。现在，商鞅对内实行严刑苛法，对外实行攻伐战略，最后落得个车裂身死的下场，所以，他离做霸者的良相的资格相差很远！

但是秦孝公杀死商鞅也不对，可以让人辅佐而使用他，施行宽容平和的法律，再配合使用恩德，这样差不多就能称得上辅佐霸王的水平了。

诸葛亮因马谡失守街亭，将他斩首，后来蒋琬对诸葛亮说：“以前楚晋交战，楚国因元帅得臣兵败被逼自刎，晋文公得信后面呈喜色，可见是楚王杀错了人，现在天下未定，却杀智谋之士，岂不可惜吗？”诸葛亮泪流满面地说：“孙武只所以能克敌制胜，是由于法度严明。因此，从前杨干违法后，被魏绛的军法论处。现在四海分裂，战争刚刚开始，如果废除军法，怎么能讨伐曹贼呢？”

习凿齿说：“诸葛亮不能兼并中原各国不是与他的行事相照应的吗？春秋时晋文公看到荀林父没有及时过河，并没有按军法论处，结果取得了成功；楚成王不明白得臣是为他才失败的，杀了得臣以后，导致了更大的失败。如今，蜀汉偏居一隅，人才没有中原大国多，却把马谡这样的俊杰杀了，只能任用一些才德平庸的人，将法律看得比人才更重要。这种不吸取三次北伐失败的教训，而想成就统一大业，不是太难了吗？”

【评述】

商鞅变法让秦国更加强盛，最终却落了个五马分尸的下场；马谡对蜀忠心耿耿，却因一时之差，误了性命。这些都是家喻户晓的史实。历代人对此都提出非议。法令在政治、军事中的作用固然不可低估，但应视场合加以灵活应用，诸葛亮便犯了这个错误。当然，他自有他自己的看法，但并没有从失败中吸取教训，所以说用人所短产生失误后，要慎用条法。商鞅变法的功绩在历史上固不可否认，但内政的残酷，外交上东征西伐，最终改革新生力量还是被旧势力所扼杀。革谁的命，谁都会反抗，改革者明此理死也瞑目。

社会终究要发展，要顺应历史潮流，古今中外，那些滥杀无辜的昏君、恶势力终究会被历史淘汰出局，所以国不能无法，但更不能用法不当。

【故事】

事典一　诸葛亮“走眼”

建兴六年（228 年），诸葛亮率军北伐，议者都主张以魏延、吴壹等老将为先锋，诸葛亮违众意而用马谡，令他统率大军在前，与魏将张郃战于街亭，为郃所破，士卒溃散，亮进无后据，恐退路被堵，只好退军回汉中。诸葛亮因马谡违其部署，为严明军法，也挥泪斩之。

从总的方面说，诸葛亮所选的接班人如蒋琬、费祎、姜维等都是德才兼备之士，说明他是知人善任的，而为何却独错用马谡？他跟刘备对马谡的看法何以又如此截然相反呢？这是因彼此务虚与务实不同之故。

刘备大半生都在沙场奋战，几乎直接或间接参与了东汉末年以来所有大的战役，他是身经百战，很有战争经验，马谡“喜论军计”，刘备一听便知不符合战争实际，是纸上谈兵，这是取败之由；因知诸葛亮十分器重马谡，故在临死前特别叮嘱“不可大用”马谡。

诸葛亮与马谡都不是行伍出身，而是典型的士人，他们都很有才华，熟读兵书，又都来自荆州，故不论在学识或感情上，彼此都很投机。刘备在世时，诸葛亮主要是运筹帷幄和负责后方工作，他基本上还没有实战经验。马谡在街亭之战前也是如此。因此，诸葛亮与马谡谈兵，是以虚对虚，即纸上谈兵，马谡“言过其实”，诸葛亮则难于发现。刘备死后，诸葛亮才掌握兵权，率兵出征。南征时，马谡建议“攻心为上”，这是孙膑所倡，非他发明，而一切兵谋家都是以心战为上的，不过他这建议对于南征来说确是良策，诸葛亮也有此意，故赞许而采纳，结果使“南人不复反”。诸葛亮也因此对马谡更加器重，虽有刘备“不可大用”马谡之嘱，他也不以为然。果然，马谡纸上谈兵时头头是道，但在实战时则举止失措，在街亭之战中，不守当道，而是舍水上山，有实战经验的副将王平苦谏不听，当魏将张郃率兵围定、断其汲水道，蜀军不战自溃，终被张郃所破。

事典二　昏君佞臣　难解难分

蔡京能得到宋徽宗的宠信，并非偶然。因上之所好，下顺意投之，昏君佞臣必然胶结一起，共同谱写北宋灭亡的悲剧。

宋徽宗善书画，是古代著名的书画家。也许是出于艺术家的爱好，他喜工艺品，奇花怪石，珍禽异兽。他在思想上崇信道教。如果不让他当皇帝，让他专心书画，将会有更大的成就。恰巧他哥哥哲宗死而无子，太后要他继位。他当皇帝后，于苏杭设“造作局”，集数千工匠制造工艺品；又增设“应奉局”，搜集江

南的奇花怪石，他还自称“教主道君皇帝”，在全国大建道院，强占民田赐与道院。仅以上三类，各级官吏层层加码，趁机大肆掠夺，就给人民造成严重的灾祸。宋徽宗将其个人的爱好变成人民的灾祸，蔡京是主要的推动者和支持者。

蔡京是熙宁三年进士。此人毫无原则，入仕途是为升官发财。时分新旧两党，谁得势他便依附谁。王安石变法失败，司马光执政，废变役法，限期复差役法，任开封知府的蔡京按期完成；章惇当权，恢复王安石变役法，他任户部尚书，最坚决支持的是他。蔡京就是这样出尔反尔。后他被贬，住在杭州，适逢宦官童贯被徽宗派来搜集“书画奇巧”，他极力巴结童贯，将自己精心制作的屏障、扇带交给童贯送给徽宗，又厚贿徽宗左右为他说好话，引起徽宗对他的赏识。他知徽宗有意恢复新法，便上奏鼓吹，徽宗任他为右仆射。重用一佞臣执政，必有一帮佞臣结党，这就是被时人称的“六贼”：蔡京、王黼、朱勔、童贯、罗师成、李彦。蔡京所推行的新法，实已变质。目的在于搜刮人民的财物，以填满徽宗的私壑，而“六贼”掠夺得最多，仅蔡京霸占的田地至少有五十多万亩。

宋徽宗亦知蔡京奸，但屡免屡起用，因为没有蔡京为他搜刮财物，他就不能尽情享乐，昏君佞臣，就是如此难分难解。

6. 陶冶世俗

【经文】

汉代以周勃功大。霍光何如？

对曰：“勃本高帝大臣，众所归向，居太尉位，拥

兵百万，既有陈平、王陵之力，又有朱虚诸王[1]之援，酈寄游说，以谲诸吕，因众之心，易以济事。若霍光者，以仓卒之际，受寄托之任，辅弼幼主，天下晏然。遭燕王旦之乱，诛除凶逆，以靖王室。废昌邑，立孝宣，任汉家之重，隆中兴之祚，参声伊周，为汉贤相。推验事效，优劣明矣。”

后汉陈蕃[2]上疏荐徐稚、袁闳、韦著三人。帝问蕃曰：“三人谁为先后?”蕃曰：“闳生公族，闻道渐训。著长于三辅[3]，礼义之俗，所谓不扶自直，不镂自雕。至于稚者，爰自江南卑薄之域，而角立杰出，宜当为先。”

或曰：“谢安石[4]为相，可与何人为比?”

虞南曰：“昔顾雍[5]封侯之日，而家人不知，前代称其持重，莫以为偶。夫以东晋衰微，疆埸日骇，况永固六夷英主，亲率百万。苻融[6]俊才名相，执锐先驱，厉虎狼之爪牙，骋长蛇之锋镝，先筑宾馆，以待晋君。强弱而论，鸿毛太山，不足为喻。文靖[7]深拒桓冲之援，不喜谢玄之书，则胜败之数，固已存于胸中矣。夫斯人也，岂以区区万户之封，动其方寸者欤？若论其度量，近古已来，未见其匹。”

隋炀帝在东宫，尝得贺若弼曰：“杨素、韩擒虎、史万岁三人，俱称良将，其间优劣何如?”对曰：“杨素是猛将，非谋将；韩擒虎是斗将，非领将；史万岁是奇将，非大将。”太于曰：“善。”

故自“六正”至于“问将”，皆人臣得失之效也。

古语曰："禹以夏王，桀以夏亡；汤以殷王，纣以殷亡。"阖庐以吴战胜，无敌于天下，而夫差以见擒于越；穆公以秦显名尊号，而二世以劫于望夷。其所以君王者同，而功迹不等者，所任异也。是以成王处襁褓而朝诸侯，周公用事也；赵武灵王年五十而饿死于沙丘，任李兑[8]也。故魏有公子无忌，削地复得；赵任蔺相如[9]，秦兵不敢出；楚有申包胥[10]，而昭王反位；齐有田单，而襄王得国。因斯而谈，夫有国者，不能陶冶世俗，甄综人物，论邪正之得失，撮霸王之余议，有能立功成名者，未之前闻。

【注释】

①朱虚诸王：朱虚侯，即刘章，汉齐悼惠王之子。

②陈蕃：东汉时期著名大臣。

③三辅：指京城长安所辖地区。

④谢安石：即晋臣谢安，字安石。

⑤顾雍：三国时期吴国的丞相。

⑥苻融：前秦宰相。

⑦文靖：谢安谥号。

⑧李兑：赵国大臣。灵王因传位太子何而引发内乱，李兑和公子成追捕太子章，围攻赵武灵王所居住的沙丘宫百日，赵武灵王被活活饿死。

⑨蔺相如：战国时赵国贤相。

⑩申包胥：春秋时期楚国大臣。

【译文】

汉代的周勃在汉高祖死后，平定了吕后叛乱，恢复汉室，被人们认为功劳比霍光大，这种观点怎么解释呢？

回答说："周勃本来是汉高祖刘邦的创业功臣，众望所归。后来身居太尉要职，拥有百万兵权，既有陈平、王陵的支持，又有朱虚侯刘章等诸王的援助，还有郦寄游说诸吕，搞一些阴谋诡计之类的诈术。由于他顺应了民心，所以很容易成功。

霍光就不同了，他是在仓猝之际，受汉武帝托孤之重，辅助幼主汉昭帝。在他辅佐期间，确实天下安然无事，一片安定团结的景象。后来，燕王刘旦叛乱，他肃清了叛逆，安定了汉室。之后又废除昌邑王，迎立流落民间的刘洵为汉宣帝，霍光肩负着汉家的重任，使汉朝中道兴隆，声名可与伊尹、周公相比，确实是汉代有贤名的辅相。如将他们的事迹进行比较，优劣是很明显的。

后汉的太尉陈蕃向皇帝举荐徐稚、袁闳、韦著三人。皇帝问他："他们三个人的德行谁先谁后？"

陈蕃回答说："袁闳出身于权贵世家，从小生长在三辅，洁身修行，得礼义熏陶，所谓'不扶自直，不镂自雕'。至于像徐稚这样的人，生长在不太讲礼仪的江南浇薄之地，却卓然不群，出人头地，所以，应数徐稚为先。"

有人问："谢安做丞相，历史上谁可与他相比？"

虞世南说："从前宰相顾雍受封为侯时，连家里人都不知道，前代人都称赞他质朴稳重，无人可比。在东晋那种混乱衰败的年代，国势渐衰，全国战争不断，百姓万分恐慌。更何况苻坚是六夷之英主，亲自统率百万军队，加之苻融这样的俊杰做前驱，披坚执锐，厉如虎狼爪牙，锐似蛇矛锋刀。在未开战时，便在淝水西岸修建宾馆，准备安顿被俘的晋朝皇帝。强弱真可谓是鸿毛与泰山之比。谢安拒绝了桓冲的援兵，对前线送来的捷报，也满不在乎。可见胜败早已胸有成竹了。这样的人才，怎能用区区万户侯的封赏来论其心胸呢？其度量之大，历来没有哪个人能与他相比。"

隋炀帝在东宫当太子时，曾问贺若弼："杨素、韩擒虎、史万岁三人都被认为是良将。他们三人谁优谁劣？"

贺若弼回答说："杨素是猛将，不是有韬略之将；韩擒虎是斗将，不是领将；史万岁是骑将，不是大将。"隋炀帝说："说得对。"

从"六臣"到"问将"，讲的都是人臣得失的经验。古语说："禹使夏朝兴旺，桀因夏朝而亡；成汤使殷朝兴旺，纣因殷朝而亡。"阖闾使吴国战无不胜，无敌于天下，而夫差却被越王所擒，国破人亡；秦穆公使秦国显名于世，尊号霸主，秦二世却被劫杀于望夷宫。做君王的虽然身份、地位相同，但其功绩却不同，主要是他们任用的臣子各不相同。

周成王即位时，虽然只不过是一个襁褓中的孩子，因为有周公的辅佐，各诸侯国依归朝拜他；赵武灵王在五十岁时却饿死在沙丘宫，是因为任用了李兑的原因；魏国因为有了公子魏无忌，所以魏国能将失地收复；赵国因任用蔺相如为相，所以秦国不敢出兵攻打赵国；楚国因有申包胥，楚王才得以复位；齐国因有田单，才使齐襄王得到王位。

由此看来，身为一国之主的君王，如果不能领导国家移风易俗，甄别考察人才，辨别正义和邪恶的得失，综合吸取霸王之道，却想功成名就，永垂青史，历史上还没有这样的先例。

【评述】

"时势造英雄"。一个英雄豪杰的作为与时代是息息相关的，任何俊杰，一旦没有杰出的、优越的条件，也只能是浅滩蛟龙，是很难腾空飞跃的。在人类的历史上，有许多自悲的人物，如果有一批杰出人物去改写那段史实，是否不会有这么多遗憾呢？因此，一个人必须把握时事，机不可失，时不再来。

当然，在用人方面表现为：得人则兴，失人则衰。人心向背

会决定事物发展的趋势，但人才的主要作用是能预先看到这种趋势，并发挥自身作用。就当今而论，为什么一些领导总是在埋怨得不到人才？为什么一些在自己身边默默无闻，不显山露水的人在特区、国外能一显身手，成就一番事业呢？

【故事】

事典一　王旦知人善任

宋真宗时，曹玮担任秦州知州已有好多年了。他屡次上书请求朝廷派人替换他。

在曹玮的一再要求下，真宗只得答应，但派谁去接任这一职务呢？真宗派人找来了枢密使王旦，征询他的意见。王旦想了想，回答道："依臣愚见，李及可接替秦州知州一职。"

真宗采纳了王旦的意见，便下旨召回曹玮，任李及为秦州知州。

朝廷中许多大臣听说皇上任命李及为秦州知州，不由议论纷纷，因为李及尽管行为端正，但缺少胆魄，处事又十分谨慎，这样的人能担负起防守边地的重任吗？

大臣韩玮把众人的疑虑告知了王旦，但王旦只是笑了笑，不作任何回答。

俗话说，"新官上任三把火"。但李及到了秦州后，没有采取任何的措施，一切按照前任所定下的规矩办事。秦州的将士官吏见李及是这样一个人，认为他能力不行，不是驻守边地的将才，也从心眼里瞧不起他。

不久，有一名屯戍秦州的禁军，大白天在街市中摘下一个妇女头上的银钗。州中的官吏逮捕了这名军士，报告到州府。李及正在府中看书，听到这一情况后，便传令把那名犯法的军士带到面前，审问了几句，军士供认了罪行。李及不再把军士交给狱

吏，而是立即命令把军士斩首，处理完这一切后．他又拿起书看了起来。

在李及任职后，秦州仍像以往那样太平无事，渐渐地秦州的将士官吏开始佩服起李及了。

李及的声誉传到京都，韩玮听说后又去见王旦，把事情反映给了王旦，并且赞叹王旦有识人之明。

王旦笑道："戍边的军卒干出盗贼的行径，主将把他杀了，这是很平常的事情，有什么奇怪的？我推荐李及．并不是因为这个。曹玮任知州七年，羌人折服，可见曹玮处理边事已经尽善尽美了。如果派别人前去代替曹玮，必定自恃聪明，把曹玮所立的规矩多作改变，败坏曹玮的成绩。我所以用李及，仅仅是因为他忠厚老实，必然会小心地遵守曹玮所立的规章制度罢了。"

韩玮听了王旦的一番话，更加佩服王旦的知人善任。

德表第十

国家的兴衰成败，关键在于用人，要做到知人善任，就要首先了解每个官员的优点和缺点，以及如何才能使他们扬长避短。所以领导者要学会修身养性，这样才会心正，而心正则德行。

1. 修身养性

【经文】

孔子曰："性相近也，习相远也。"言嗜欲之本同，而迁染[①]之途异也。夫刻意则行不肆，牵物则其志流。是以圣人导人理性，裁抑流宕，慎其所与，节其所偏。故《传》[②]曰："审好恶，理情性，而王道毕矣。"治性之道，必审己之所有余，而强其所不足。盖聪明疏通者，戒于太察；寡闻少见者，戒于壅蔽；勇猛刚强者，戒于太暴；仁爱温良者，戒于无断；湛静安舒者，戒于后时；广心浩大者，戒于遗忘。

《人物志》曰："厉直[③]刚毅，材在矫正，失在激讦；

柔顺安恕，美在宽容，失在少决；雄悍杰健，任在胆烈，失在少忌；精良畏慎④，善在恭谨，失在多疑；强楷坚劲⑤，用在桢杆，失在专固；论辩理绎，能在释结，失在流宕⑥；普博周洽⑦，崇在覆裕⑧，失在溷浊；清介廉洁，节在俭固，失在拘局；休动磊砢，业在攀跻，失在疏越；沉静机密，精在玄微，失在迟懦；朴露径尽，质在中诚，失在不微；多智韬情，权在谲略，失在依违。

此拘亢⑨之材，非中庸之德也。

文子曰："凡人之道，心欲小，志欲大，智欲圆，行欲方，能欲多，事欲少。"所谓"心小"者，虑患未生，戒祸慎微，不敢纵其欲也；"志大"者，兼包万国，一齐殊俗⑩，是非辐凑，中之为毂⑪也；"智圆"者，终始无端，方流四远，深泉而不竭也；"行方"者，直立而不挠，素白而不污，穷不易操，达不肆志也；"能多"者，文武备具，动静中仪⑫也；"事少"者，执约以洁广，处静以待躁也。

夫天道极即反，盈则损。故聪明广智，守⑬以愚；多闻博辩，守以俭；武力毅勇，守以畏；富贵广大，守以狭；德施天下，守以让。此五者，先王所以守天下也。

【注释】

①迁染：转变、影响。

②《传》：即《左传》。

③厉直：严厉直率。

④精良畏慎：考虑周到，慎重小心。

⑤强楷坚劲：刚强坚毅。

⑥流宕：放诞而无所约束。

⑦普博周洽；指交往广泛。

⑧覆裕：与多数人应酬。指与形形色色的人交往。

⑨拘亢：偏颇、极端。

⑩一齐殊俗：统一各种风俗。

⑪毂：四轮中心穿用轴承的部分。

⑫中仪：合乎法度规定。

⑬守：保持，遵守。

【译文】

孔子说："性相近也，习相远也。"是说人的嗜好、欲望从本性上讲是相同的，却因后天的习染各不相同而变化。如果对自己要求严格，那么其行为就循规蹈矩；如果追求物质享受，就会随波逐流，情志向坏的方向转变。所以圣人在教导人、改造人性情的时候，很注重说服、抑制人的放浪行为。对于给予他些什么东西很慎重，对他的不良嗜好加以限制。所以《左传》中说："审察好恶，调理性情，这样王道就可以实理了。"

改造人的方法，关键要看清楚自己的长处，弥补自己的不足。总的原则是：性格聪明爽朗的，要警惕把任何事都看得太清楚了；寡闻乏识的人，要警惕把无知当高明；勇猛刚强的人，要警惕遇事急躁粗暴；仁爱温和的人，要警惕对人对事优柔寡断；心性安静的人，要警惕不求上进；心胸宽阔的人，要力戒对任何事粗心大意。

《人物志》上说："严厉刚毅的人，可取之处是正直不阿，缺点是言语容易过激；性情温柔随和的人，优点是宽容大度，缺点是对人对事犹豫不决；勇猛刚健之人，优点在于肝胆照人，性情

刚烈，缺点是容易被人利用；谨小慎微的人，优点是谦虚谨慎，缺点是疑神疑鬼；刚强坚毅之人，可做栋梁之材，缺点是刚愎自用；能言善变的人，善于释疑，但容易夸夸其谈；交流广泛的人善于应酬，缺点是交往难免失之杂滥；清高耿介、廉洁奉公的人，具有艰苦朴素、不为贫贱所移的优点，但过分拘泥于小节，有死搬教条的局限；行为磊落的人，志在攀登高峰，超越同行，不足之处是好高骛远；沉静缜细的人，长处是思维细腻周密，但行动犹豫迟缓，胆小怕事；朴实无华的人，内心诚实忠恳，但做事不够细致；足智多谋的人，胸怀韬略，做事老谋深算，诡计多端，但是老奸巨滑，观点多变。”这些都是性情偏颇极端，而不具有中庸之德的人。

文子说：“人们修养身心之道，应当是‘心欲小，志欲大，智欲圆，行欲方，能欲多，事欲少’。”所谓“心小”，就是指性格要谨慎周密，要防患于未然，不可纵欲行事；“志大”就是立志要宏大，要有兼并万国，统一风俗，像车轮的辐辏，以我为中心的志向；所谓“志圆”，就是智慧周密，循环往复，无止无尽，如涌泉而不竭；“行方”就是指行为要正直端方，不屈不挠，清白不污，在贫穷时不改变情操，飞黄腾达时头脑清醒；“能多”是指才能多，要达到文武兼备，不论是在其有所作为，还是孤独的时候都能使自己的言行合乎道德规范；“事少”是指善于把握事物的要领和关键，做到以一治全局，以静制动，以静待躁。

天道运行的规则永远是物极必反，盈满则亏。所以聪明多智的人，就要做到大智若愚；要想保持多闻广见，博学明辨的优势，就让自己觉得永远孤陋寡闻，才疏学浅；要想保持武勇刚毅的优势，就让自己保持敬畏的状态；要想保持富贵显赫，就要注意对自己享有的物质进行节制；要想兼并天下，就要注意谦让。这五条原则是从前贤明的君王守卫天下的法宝。

【评述】

有正就有反，同样，人的气质也是有辩证关系的，表明了事物的两重性。所谓物极必反、水至清则无鱼、聪明反被聪明误等，讲的便是这种辩证关系。现实中，人在性格上都有各自的误区，为人处世也各自有其缺陷，只有通过修身养性，不断调整、完善、充实、提高自己，才能正确把握时事，做出正确选择。不至于时时、事事随波逐流，丧失正确的做人准则和远大志向，为此，本节着重从几个方面介绍古人修身治国之道，在今天看来，仍有相当的学习借鉴价值。修身、立身，最重要的是在于自身的修养磨炼。

【故事】

事典一　大智若愚

元大宗窝阔台去世后，乃马真皇后为巩固自己的统治地位，便采取行动除掉平时与他为敌的大臣。他派亲信斡合勒去捉拿年高德劭的牙剌挖赤。

面对斡合勒的到来，牙剌挖赤自然知道自己凶多吉少。但牙剌挖赤却装着什么也不知道，而吩咐家人准备好丰盛的酒菜招待斡合勒。席间，牙剌挖赤说："今天我们只叙旧情，不谈国事，好好喝个痛快，明日再宣读皇后的懿旨如何？"

斡合勒知其想拖延时间，寻机脱身，便下令将牙剌挖赤的几个亲信绑起来，借以威逼其就范。牙剌挖赤对此仍然不以为然，继续用美酒佳肴招待斡合勒。斡合勒心想牙剌挖赤的亲信被绑住，已无计可施，便放心痛饮，一来二去，不久就喝得酩酊大醉。

牙剌挖赤一见斡合勒已大醉，心想此时不逃，还待何时。于

是，他对被绑着的几个亲信说："我没办法救你们，即使带你们走，还是逃不了乃马真皇后的追杀。等我走后，你们就高声叱骂，说你们是告发过我的人，为什么还要抓你们，骂得越凶越安全。"说完，牙剌挖赤便立即上马，连夜跑到宗王阔端那里去了。

第二天，斡合勒酒醒后，得知牙剌挖赤已逃走。思前想后，如果自己把牙剌挖赤的这几个亲信带回去，让乃马真皇后知道我让牙剌挖赤跑了，自己恐怕连命也保不住，再想想眼前牙剌挖赤的几个亲信也骂得有道理，干脆把这几个人无罪开释算了。然后，斡合勒自己跑了回去，禀报乃马真皇后，牙剌挖赤早已跑得不知去向。

事典二　雍正的清政

雍正皇帝是清朝历史上在位时间比较短的一位皇帝，只有短短的13年。但在这13年中，他却给历史打上了自己的鲜明烙印，在提供给他的历史舞台上导演出一幕幕名垂史册的话剧。

他上任伊始，就推出一系列改革措施，其中有高瞻远瞩的德政，也有频遭后人议论的野蛮暴行，但不管怎样，他的班，接得还是出色的。总的说，雍正帝是一位廉、勤、能三位一体的杰出人物。

说他廉，表现在他没有像乾隆那样，有那么多"大动作"。乾隆是游山玩水遍及大半个中国，六次"南巡"的规模和花费都远远超过其祖父康熙。每次南巡，前一年都要派官员人等勘察道路、修桥铺路、修葺行宫。从北京到杭州，途中光行宫就建了30多处；没建行宫的地方，各搭黄布城和蒙古包帐篷。所经道路，都要洒水清尘；所经石桥、石道，则用黄土铺垫；水路码头，还要统统铺上棕毯。

乾隆每次南巡，光御舟要福舻、翔凤艇，就要用拉纤河兵3600名，分作6班；御舟行驶，前有御前大臣带着兵士和御马

乘船在前开道，后有军机处大小官员及銮仪卫士乘船在后保驾护航，岸上还有骑马官兵沿河伴行，以便随时听用。

南巡所经之地30里以内，地方官员一律朝服接驾，耆民老妇、监生秀才排列跪伏，80岁以上的老翁老妇也要身穿黄布褂，手执高香，跪在所经之地。在扬州、苏州、杭州等城市，更用彩绸、彩布搭彩棚，搭景点，设立香案，河道设龙舟灯舫，造成“巷舞衢歌”的喜庆气氛。

据说，乾隆皇帝第五次南巡御舟经过镇江时，10余里外耸立一个巨桃，红翠可爱，突然烟火大发，光焰四射，轰然开裂，从桃内现出一个剧场，几百名优伶演出寿山福海之戏。路过无锡时，当地官员动员民众在西北角的石塘湾和东南角的望亭设了黄布城，共占地600余亩；黄布城的对岸还筑了一道差不多2里长的“照墙”，用木、竹加芦苇做成。

大队人马南巡，为解决他们的“拉、撒”，就命令沿途每县置备专用马桶做成千万个，舟过之后即毁，北返之时再置。乾隆南巡花费，竟差不多等于康熙皇帝南巡花费的10倍还多。

而雍正在位期间，却绝没有这个雅兴，以致于他从未远巡，也绝少游幸，自然就节约了一大笔经费。

说其勤，官书上也有所录，雍正是“日夜忧勤，毫无土木声色之娱”。雍正在位期间，的确是清代最勤政的皇帝。不管大事小事都要亲自过问，大到革除积弊，整饬吏治，振肃纲纪，修订赋税，清查钱粮，筹划军务，平定叛乱；小到号召百姓栽桑种树，饲蚕养畜，乃至给内官泼灰人发玻璃鼓泡眼罩都想到了。当然，打击各种各类的政敌，也是他每日必思之事。

说其能，是指雍正上任，新举措不断。康熙在位61年，虽治国有方，但失之过于宽宏，导致许多潜在麻烦。而雍正上台后，一改他父亲的统治风格，大刀阔斧地革除旧弊，什么改土归流、火耗归公、摊丁入亩、创设军机处、密旨立储等等，解决了

许多康熙没有解决的问题，为大清走向鼎盛打下了牢固基础。

2. 立德之本　莫尚正心

【经文】

《传》曰："无始乱，无怙富，无恃宠，无违同，无傲礼，无骄能，无复怒，无谋非德，无犯非义。此九言，古人所以立身也。

《玉钤经》曰："夫以明示者浅，有过不自知者弊，迷而不反者流，以言取怨者祸，令与心乖[①]者废，后令缪前[②]者毁，怒而无威者犯，好众辱人者殃，戮辱所任者危，慢其所敬者凶，貌合心离者孤，亲佞远忠者亡，信谗弃贤者昏，私人以官者浮，女谒公行[③]者乱，群下外恩者沦，凌下取胜者侵，名不胜实者耗，自厚薄人者弃，薄施厚望者不报，贵而忘贱者不久用，人不得其正者殆，为人择官者失，决于不仁者险，阴谋外泄者败，厚敛薄施者凋。"

此自理之大体也。

故傅于曰："立德之本，莫尚乎正心。"心正而后身正，身正而后左右正，左右正而后朝廷正，朝廷正而后国家正，国家正而后天下正。故天下不正，修[④]之家；家不正，修之朝廷；朝廷不正，修之左右；左右不正，修之身；身不正，修之心。所修弥近，所济弥远[⑤]。禹汤罪己[⑥]，其兴也勃焉。"正心"之谓也。

【注释】

①令与心乖：指法令违背人心。

②后令缪前：前后所发布的法令相互违背。

③女谒公行：女子进入领地。公行：春秋时期的一种官职，主要掌管君王的兵车和从行。文中泛指官员、公众。

④修：治理。

⑤所修弥近，所济弥远：修养的对象越切近，所带来的影响、效果越久远。

⑥罪己：自责、责备自己。

【译文】

《左传》中说："不以乱始；不依仗富贵；不以宠自恃；不违众意；不傲慢无礼；不恃能自傲；不报复恼恨自己的人；不谋求合乎道德规范的事或物。"这七条，是古人立身的准则。

《玉铃经》上说："好显示自己本事的人，为人浮浅；有了过错自己不清楚，说明他智商低；执迷不悟，不知悔改的人，容易随波逐流；出言不逊、招人怨恨的人，容易招致灾祸；法令违背人心，就行不通；文过饰非、以权力掩盖过失的，定要灭亡；怒而无威的人易被轻看；好在他人面前侮辱人的，易遭祸殃；对手下肆意戮杀的，易遭危险；对自己所敬重的人悔辱慢待，将会带来凶险；与别人相处而貌合神离、阳奉阴违的，最终将被孤立；亲小人远忠贤的，必然灭亡；信谗言弃贤人的，昏聩不明；以私人感情赏人官职，轻率浅浮；让女子去拜见官员、办理公事，必然要出现淫乱；部下在外受人拉拢，会引起群体斗志涣散；欺下凌弱而胜的，是侵凌；名不副其实的，亏损多耗；自厚而薄待于人的，为人所弃；薄施而厚望的，不会有好结果；经常忘记给下属奖励的，不能使人长久卖力；用人不得其位的，后果可虑；为

人选择官职的，易有过失；让不仁之人来决策，会充满危险；计谋外泄的，必定失败；厚敛薄施的，必然灭亡。”这都是自我修养提高的大道理。

所以，傅子说：“立德的根本是首先要正心。”心正而身正，身正以后，左右的人正，左右正而后朝廷正，朝廷正而后才国家正，国家正而后天下正。因此，天下不正，要从治理国家做起，国家不正要治理朝廷，朝廷不正，要整顿文武百官，左右官员不正，要从加强自身修养做起，自身不正，要从修心做起。所修愈近，所传送的力量就越远。大禹、成汤经常反躬自责，所以夏商两代很快兴旺昌盛，生气勃勃。这就是正心的缘故。

【评述】

人生在世，怎样处理人际关系，怎样待人，以及怎样领导他人，是一门大学问。所以说要想有所作为，要想在人世间活得潇洒自在，就必须修好这门人生必不可少的课程。那些在官场上费尽心血去投机钻营的小人，或者商场上坑蒙拐骗的不法经营者，他们首先心不正，故而身不正。

做人要以正心为首。不论治理国家，还是管理企业，必须做到品质好、风气廉、目的明。如果是一群酒囊饭袋、社会蛀虫，只知道滥用职权，满足私欲，谈不上治理，更谈不上管理。所以，要本着为人民服务和成就一番事业的态度，修磨心志，锻炼体魄。

【故事】

事典一　战胜自身弱点

成吉思汗的弟弟哈撒儿精于骑射，而别勒古台有勇有力，两

人为成吉思汗征服各部落立下了汗马功劳，因而居功自傲起来，经常议论成吉思汗政令不公，并说："主上征服五邑四夷大国，不就是凭着我俩的骑射和勇力吗?"

成吉思汗得知，决定设法抑制他们的骄矜，就化装成一个衰朽的老人，拿着一张长弓沿途叫卖。由于成吉思汗化装得十分逼真，以至连哈撒儿、别勒古台也未能认出。所以，他们见到成吉思汗时便问："你是从哪儿来的？我怎么以前没有看到过你呢?"

成吉思汗说："我是一个卖弓的劳苦人，常年漂泊不定，你怎么能认识我呢?"

哈撒儿、别勒古台十分轻蔑地说："就这把破弓，你还想让我们买下?"

成吉思汗不慌不忙地说："你们先不要这么看不起我这把弓，就是一张坏弓，你们也要先扣上弦试试才知道呀。"说着，将弓递了过去。

别勒古台满以为不费吹灰之力就可以上弦、张弓。谁知折腾半天，连弦也未扣上。成吉思汗见状，轻松地将弓上弦后又递给哈撒儿，哈撒儿接过弓却怎么也拉不开弓。成吉思汗笑着拿弓，然后引弓发箭，一箭就将山石射裂了。哈撒儿和别勒古台惊得目瞪口呆。

成吉思汗趁机说："圣主的弟弟哈撒儿、别勒古台就是你们两人吧？常言道：'说大话可比不得大口吃东西。'"说完拿着那把弓转身便离去。

哈撒儿、别勒古台吃惊而又佩服地说："这定是主上的兆示了。"从此，两人再也不敢放肆了。

事典二　唐太宗至诚待臣

贞观元年（公元627年），有人给唐太宗李世民上书，要求清除朝中佞臣。唐太宗见信十分重视，把上书之人叫来亲自求教

清除佞臣的办法。

唐太宗问："请问谁是佞臣？"

那人回答说："我一直在民间，不了解朝中官员，因此无法知道谁是佞臣。"

唐太宗又问："你既然不知道谁是佞臣，那么我怎么去清除呢？"

那人神秘而自信地说："陛下可以假装与群臣商量大事，然后见机佯装发怒的样子以察看各个官员的反应。那些坚持真理，不肯屈服陛下的，乃是忠直之臣；相反，畏惧主怒，而且顺着陛下意志说话，不顾理直理歪的人，便是奸佞之臣。佞臣一经查出，陛下要清除自然也就不难了。"

唐太宗一听，耸然动容，为照顾那人的面子，才尽量和颜悦色地说："你所说的办法虽然很好，但那是诡诈之术。君是源，臣是流。源头混浊而要求支流清澈，那是不可能的。君主自己用诈术，就无法要求臣下正直诚心。朕现在所需要的是以诚待臣，以至诚治天下。对于前代各帝王用权谲小计对待臣下的做法，深以为可耻。所以你所献之策即使有效，朕也不可能采用。"

理乱十一

治乱首先在于理乱，明察秋毫。所谓防患于青萍之末，防乱于未兆之时；勤于守业，明于法纪，行赏罚，用贤能，那么何乱之有？

1. 明察君王　兴衰可知

【经文】

夫明察“六主”，以观君德。审惟“九风”，以定国常[①]。探其“四乱”，核其“四危”，则理乱可知矣。

何谓“六主?”

荀悦[②]曰：“体正性仁，心明志同，动以为人，不以为己，是谓‘王主’；克己恕躬，好问力行，动以从义，不以从情，是谓‘治主’；勤事守业，不敢怠荒，动以先公，不以先私，是谓‘存主’；悖逆[③]交争，公私并行，一得一失，不纯道度[④]，是谓‘衰主’；情过于义，私多于公，制度逾限，政教的失常，是谓‘危主’；亲用谗邪，放逐忠贤，纵情逞欲[⑤]，不顾礼度，出人游放，不拘仪禁，赏赐行私，以越公用，忿怒施罚，以逾法

理，遂非文过，而不知改，忠言壅塞，直谏诛戮，是谓‘亡主’。”

【注释】

①国常：国家的规章制度。

②荀悦：东汉末政论家、史学家，字仲豫。著有《汉纪》、《申鉴》。

③悖逆：违乱忤逆。

④不纯道度：不能严格按照道义法度行事。

⑤纵情逞欲：放纵情欲，贪得无厌。

【译文】

明察“六主”，可以分辨清楚他们的类型，可以用来考核每位帝王的功过得失。细察“九风”，可以确定典章法规执行得如何。对“四乱”、“四危”的详细探析，可以得知国家是“治”，是“乱”。

“六主”指的是什么呢？荀悦说：“天性仁慈，头脑清醒，志在天下大同，做事为人不为己，这样的君主是可以统治天下的君主。严以律己、宽以待人，虚心求教，身体力行，为事遵循仁义的原则，不感情用事，这样的君王是能够治理天下的君王。勤于国事，恪守祖业，丝毫不敢荒淫懈怠，行事先公后私，这是能守住祖业的君王。性情狂悖，叛逆伦常，朝中奸邪争权夺利，公事与私事混在一起，有得也有失，不能遵从道德法度办事，这样的君主是衰弱君主。感情用事多于道义，私利重于公益，不遵守国家制度，政教失去常规，这是危在旦夕的君王。亲近谗邪小人，放逐忠臣贤士，放纵情欲，贪得无厌，无视礼教法规，出入游幸放荡，不顾忌礼仪禁忌，用国家的财物赏赐亲信，不高兴时就乱加刑罚，无视朝廷法规，文过饰非，知错不改，不听逆耳忠言，

杀害敢于直谏的忠臣，这便是亡国之君。”

【评述】

从历史可看出，任何一个国家的治与乱直接可以从君主那里得到答案。君王德行的善恶会影响到朝廷上下，以及波及全社会。

封建社会历来以人治著称，因此，明察一个国君的愚贤，品性之好坏，对于一个有为之士来讲非常重要，俗话说：“良禽择木而栖”，假如只是一味地想着将一腔热忱和才学献于“帝王家”，却不去明察君之德行，不是怀才不遇，就是被撞得灰头鼠脸，又何苦呢？

【故事】

事典一　昏君司马衷

一次，司马炎叫手下写了一个奏折，请示关于几件事情的处理办法，封好后送到东宫，请太子处理。消息传到太子妃贾南风那里，把她吓了一跳，她忙不迭地叫来自己的亲信，让他们博引旁征，要求结构谨严，文辞华丽，代写处理意见。他的亲信说：“陛下知道太子读不好书，如果博引旁征，文辞华丽，反而生疑，不如就事论事，简单地说出处理意见倒好。”贾南风一听有理，就让这个亲信起草，司马衷抄录。司马炎看后，觉得虽然文辞不佳，但道理讲得清楚，非常高兴。从此，他认为太子并不像别人说得那么傻，也就放了心。

司马衷称帝后，左右侍臣都是贾南风布置的亲信，他们寸步不离皇帝，上朝时紧贴帝座周围，朝臣奏事后应该下旨时，他们假装到司马衷面前请示，然后大声向殿中文武大臣宣敕。帝座远

离殿前文武，因此，除少数侍臣、国戚外，一般人看不出皇帝的智能有什么异常。

司马衷完全是个傀儡，天天在那里摆样子。天长日久，他听惯了大臣们进表和侍臣们宣旨，对一些事逐渐耳熟起来，有时不免要好奇地插一两句嘴。但这一插嘴，往往就闹出笑话来。

一次，司马衷在华林园里游玩，听到蛤蟆声此起彼落，叫个不停，突然想起早朝时群臣关于某个朝臣办事为官还是为私的争论，于是问左右侍臣说："这些叫唤的，到底是为官，还是为私呢？"侍臣们先是一愣，随即想起早朝时朝臣的呱呱争论，真和这蛤蟆叫声一模一样。他们不敢指出司马衷的痴傻，又不能不回答，只好忍住笑说："这些蛤蟆叫，少数是为官，多数是为私。"

又有一次，某大臣上表，报告天下荒乱，到处都有百姓饿死，请求朝廷开仓放粮。这个大臣因忧国忧民，对朝廷的上下昏庸已忍无可忍，于是声调高了些，表请也就激愤了些。司马衷身边的侍臣还没来得及想出对答之辞，司马衷已经站起来，大声反问道："没有粮吃，为什么不喝肉粥？"听到这种莫名其妙的回答，殿中文武才证实了他们早就疑虑的问题：原来，关于皇帝痴傻的传说竟然是真的！

像这样一位白痴皇帝当政，又有贾南风把持政权、独断专行，国家出现了将乱的苗头。

2. 九风四乱

【经文】

何谓"九风"[①]？

君臣亲而有礼，百寮和而不同，让而不争，勤而不怨，唯职是司。此“理国之风”[2]也。

礼俗不一，职位不重，小臣谗疾[3]，庶人作议。此“衰国之风”也。

君臣争明，朝廷争功，大夫争名，庶人争利。此“乖国之风”也。

上多欲，下多端，法不定，政多门。此“乱国之风”也。

以侈为博，以伉为高，以滥为通，遵礼谓之拘，守法谓之而。此“荒国之风”也。

以苛为察，以利为公，以割下为能，以附上为忠。此“叛国之风”也。

上下相疏，内外相疑，小臣争宠，大臣争权。此“危国之风”也。

上不访下，下不谏上，妇言用[4]，私政行。此“亡国之风”也。

何谓“四乱”？

管子曰：“内有疑妻之妾，此家乱也；庶[5]有疑嫡[6]之子，此宗乱也；朝有疑相之臣，此国乱也；任官无能，此众乱也。”

何谓“四危”？

又曰：“卿相不得众，国之危也；大臣不和同，国之危也；兵主不足畏，国之危也；民不怀其产[7]，国之危也。此治乱之形也。

凡为人上者，法术明而赏罚必者，虽无言语而势自

治；法术不明而赏罚不必者，虽日号令，然势自乱。”

是故势理者，虽委之不乱；势乱者，虽勤之不治。尧舜拱己无为而有余，势理也；胡亥、王莽驰骛[8]而不足，势乱也。

故曰：善者求之于势，不责于人。是故明主审法度而布教令，则天下治矣。

论曰：夫能匡世辅政之臣，必先明于盛衰之道，通于成败之数[9]，审[10]于治乱之势，达于用舍之宜，然后临机而不惑，见疑而能断，为王者之佐，未有不由斯者矣。

【注释】

①九风：本文中只有七风，疑“九风”有误。

②理国之风：政治清明的礼义国风。

③小人谗疾：小人多进谗言。

④妇言用：老婆说怎么办就怎么办。

⑤庶：庶子，妾所生之子。

⑥嫡：嫡子，正妻所生之子。

⑦民不怀其产：人民不珍惜他们的产业。

⑧驰骛：奔走。此处指忙忙碌碌的样子。

⑨数：奥秘。

⑩审：审察，研究。

【译文】

“九风”是什么意思呢？

君臣之间亲近有礼，文武百官虽有不同政见但仍然和睦相处，互相谦让，不争名夺利，勤勤恳恳为国效力，不互相埋怨，

一心一意把自己分管的工作做好。这是“理国之风”。

礼教风尚不能统一，当官的不受敬重，基层官员攻击国家的弊病，平民百姓议论纷纷，这是“衰国之风”。

群臣互相争荣誉，朝中大臣争功劳，士大夫争名声，老百姓争私利，这是“乖国之风”。

上层官员私欲泛滥，下层官员作恶多端，法规不稳定，政出多门，这是“乱国之风”。

把奢侈误以为繁荣，把骄纵误以为高贵，把自由散漫误以为开明，遵守礼义的人被认为是顽固不化，奉公守法的人被认为是固步自封，这是“荒唐之风”。

把苛捐杂税当做精明，为国家服务是为了捞取好处，把宰割老百姓当做能耐，把溜须拍马当做忠诚，这是“叛国之风”。

上下隔阂，内外猜疑，小官员争着讨上司的欢心，当大官的争夺权力，这是“危国之风”。

上级官员不深入基层了解情况，下面的群众不向上反映意见，老婆怎么说就怎么办；国家的法律不执行，而是各搞各的，这是“亡国之风”。

什么是“四乱”呢？

管仲说：“家里有疑忌正室的小妾，这是家乱的原因；庶子疑忌嫡子，这是宗祠乱的原因，朝廷里有疑忌宰相的大臣，这是国乱的原因，任命的官员昏庸无能，这是众乱的原因。”

什么是“四危”呢？

管仲说：“公卿和相国得不到大家的信任；大臣们不能同心协力；军队的主帅在军中没有威望；老百姓不关心生产，这就是识别天下大乱或天下大治的四个标准。”

因此作为领导者，只要能做到法纪严明，赏罚必信，就不需要多发号令，其势自治；若法纪不明，赏罚不施，虽每天都发号施令，其势必乱。

因此可以说，体制和风尚构成了治理的格局，体制合理，顺其自然，国家则不会动乱。反之，天天忙于奔波，也不会治理好国家。尧舜垂拱，无为而治，都显得雍容有余，是因为其体制是治理的格局；胡亥、王莽奔驰忙碌，也制止不住天下大乱，因为其体制就是致乱的格局。

所以说，善于治世的明主，求之于势而不责于人。因此，明主审明法度，并将法令公布于众，就可以达到治理天下的目的。

论者认为：能匡世辅政的大臣，一定是先明达于盛衰之道，通晓于成败的奥秘，探究治乱形势。通达于用事之宜，然后才能面对决断的时机不被迷惑，遇到疑难、棘手问题能果断处理，作为辅佐君王的辅相，没有一个不是从这些方面做起的。

【评述】

社会发展有一定规律，事物变化也有一定趋势。治理天下如果只知道依照个人主观意愿行事，而不遵循客观规律，就不免会导致大乱。人的主观能动性在社会发展中不是决定性因素，但其对社会也能产生推动作用。顺乎民心，合乎社会发展规律的举措就会使政治清明，法纪严明，可能达到大治；贤明的君主，会任用贤至，使上下一心，同心同德，避免了四乱、四危的局面。

所谓透过现象看本质中的本质，便是一种趋势，是从表象探究出来的必将经历的一个过程，这就是贤人之所以称为贤人的高明之处。

【故事】

事典一　任官以民为重

在东汉末期的战乱中，关中地区受到极大的破坏。董卓之乱

后，长安及其周围地区无人管理，“强者四散，羸者相食，二三年间，关中无复见人迹”。在曹操平定马超、韩遂的战争中，原已稍有恢复的经济再次遭到破坏。以后，朝廷委派的地方官员又只顾收敛百姓的赋税，不为百姓作长远规划，致使这一地区的经济长期不能恢复。

魏文帝黄初（220—226年）中，颜斐被任命为京兆太守。“（颜）斐到官，乃令属县整阡陌，树桑果。是时民多无车牛，斐又命民以闲月取车材，使转相教匠作车。又课民无牛者，令蓄猪狗，卖以犊牛。始者民以为烦，一二年间，家家有丁车、大牛。”

百姓生活稍安之后，颜斐又建立学校，教民读书。凡有志读书的吏民，均可免除部分徭役。他还命令百姓交纳租税时，在车上顺便捎两捆柴，到冬季可用以烤化冻冰的笔砚，以利读书者写字。

颜斐本人清廉克己，只靠俸禄过活，从不接受非分之物。在郡府旁开垦一片菜园，让吏卒们无事时种植蔬菜。据史籍记载，京兆郡在颜斐的治理下，“风华大行，吏不烦民，民不求吏”。与京兆郡相邻的冯翊、扶风二郡，道路不通，田地荒芜，人民饥寒交迫。而京兆郡路通田整，百姓富庶，官府丰实，在雍州所属的十个郡中，常居于首位。

颜斐以民生为重，为百姓详细制定长远规划。虽然他的规划说来并没有什么奇谋伟略，只是些连百姓都认为琐碎的小事，但持之以恒，却取得显著的效果。百姓见颜斐一心利民，从而安心农桑，自然会日益富足。另外，颜斐本人廉洁奉公，并约束吏卒，不得烦扰百姓，做到吏民相安，也使百姓受益匪浅。

魏明帝青龙（233—237年）中，司马懿统率大军驻扎关中，在长安设立军市，与百姓交换所需物品。军中将士经常侵扰百姓，百姓与官吏们都敢怒而不敢言。颜斐知道后，如实向司马懿禀报，司马懿大怒，召来管理与百姓交易的军市侯，当着颜斐的面，重责军市侯一百杖。从此，司马懿严格约束军中将士，使他

们与百姓公平交易，军民各得其所。

约束属下官吏不扰民，是地方官职权范围以内的事情，实行尚易，如何应付军人对百姓的侵侮，则是历代地方官员的一大难题。颜斐不因司马懿权重位高而听任百姓受欺，敢于直言，无怪乎能得到百姓的一致爱戴。

几年后，颜斐调任平原（今属山东）太守。“吏民啼泣遮道，车不得前，步步稽留。十余日乃出界”。颜斐心中也十分留恋京兆，东行至崤山，病势转重，“其家人从者见（颜）斐病甚，劝之，言：‘平原当自勉励作健，’斐曰：‘我心不愿到平原，汝曹等呼我，何不言京兆邪?’”竟至病死途中。京兆郡百姓得知噩耗，都为之流泪，并立碑称颂他的政绩。

事典二　行可行之政

燕国建立后，慕容皝按捺不住内心的喜悦，但一想到自己治所里的情形，又不免陡增几分愁绪。这几天慕容皝经常听到一些议论，有的说，前不久刚刚收降的宇文部众吃不饱饭，经常发怨言；有的说，流人无牛无田，无法耕耘，生活没有着落；还有的说昌黎等地有不少卖儿卖女的，路上还常常看到一些尸体。本来这些现象在那个时代是司空见惯的，但慕容皝听了这些议论，心里很不踏实。新国伊始，他还是踌躇满志，为求治国之方，漫步来到府衙大堂，从桌上翻出先父慕容廆的治国遗训，默默地读了起来。

慕容廆原是鲜卑族的一个首领，祖居辽东一带，西晋元康四年（公元294年），迁居到大棘城（今辽宁义县西南），晋元帝时封为鲜卑大单于。慕容廆表面上尊崇东晋为帝，实际上是想借此扩充势力。当时因连年征战，百姓到处流亡，凡来归附的，他都给予妥善的安置，于是四散流民，前来归附的络绎不绝。慕容廆还起用大批汉族士人处理政事，并倡导礼乐，实行汉化，为向内

地发展做了准备。他告诫子孙：使用刑罚要慎重，用人要选贤任能，经济要注重农桑，行为要戒酒色……慕容皝看到这里，轻轻点头。从先父遗训中，他悟出了一个道理：现在的燕国正由游牧转变为农业，当乱世流民逃聚到一处时，不积极解决农业问题，就无法生活下去。为进一步体察民情，他轻车简从，带着几位管理农桑的官员，到郡县去巡视。周游一圈，使他了解到：燕国的土地多为政府掌握着，燕王可以随时调用，而百姓手中既无土地，又无权耕种公田，致使土地大片荒芜。于是慕容皝下令：所有移民和流民，都要实行屯田，国家发给贫民牧牛，如耕种公田，其收成公家得八分，私人得二分；有牛而无地者，也可在公田中耕作，其收成公家收七分，个人得三分。

参军封裕看到了这个命令，觉得从事农桑虽然有章可循了，但是这样的规定苛租太重，仍然不能鼓励生产。于是他向燕王递上一道奏陈，上写道："臣闻圣王治国，贵在执要于己，委务于下。如此，貌似好逸恶劳，实为政体所需。凡任人处事，事先辨其利弊，未雨绸缪，很不容易，但若避难就易，行可行之政，就显得轻松自若了。今莽莽北国，万事待举，首要的是要薄赋税轻徭役，将官田分给百姓，倘若所得收成只抽税十分之一，且寒者给衣穿，饥者给饭吃，使其家庭供给有余，到那时，虽遇水旱、天灾也就不为灾了。如果政策合理，法制健全，再依靠贤人为农官，将农务管理好，让努力耕田者受赏，耽误农事者受罚，到时不但国家殷富，且人心安定，国局稳定，大王你也可以少操许多心思了。"

燕王看过这个奏章，心里暗暗佩服，他对左右说："封参军讲得很有道理，速令实行。"于是将公田全部分给贫困人家，每户还分给一头牛。百姓们奔走相贺，无不拍手称赞，很快掀起了生产高潮，农桑事业有了很大发展。没过几年，燕王国库财物充实，百姓也安居乐业了。

反经十二

是非、善恶在特定的空间内，是有其标准的。但是，时空越大，其标准就越模糊。大到整个宇宙，长到几万年，就无是非，无善恶了，因为整个时空只有一个最高的法则——阴阳反正。

1. 审时度势　与时俱进

【经文】

臣闻三代[①]之亡，非法亡也，御法者非其人矣。故知法也者，先王之陈迹，苟非其人，道不虚行。故《尹文子》[②]曰："仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏，此八者，五帝三王治世之术。"

故仁者，所以博施于物，亦所以生偏私[③]。

义者，所以立节行，亦所以成华伪。

礼者，所以行谨敬，亦所以生惰慢。

乐者，所以和情志，亦所以生淫放。

名者，所以正尊卑，亦所以生矜篡。

法者，所以齐众异，亦所以乖名分。

刑者，所以威不服，亦所以生凌暴；赏者，所以劝忠能，变所以生鄙争。

《文子》曰："圣人其作书也，以领理百事，愚者以不忘，智者以记事。及其衰也，为奸伪，以解有罪而杀不辜。"

其作囿[4]也，以奉宗庙之具，简士卒，戒不虞。及其衰也，驰骋弋猎，以夺人时。

其上贤也，以平教化，正狱讼，贤者在位，能者在职，泽施于下，万人怀德。至其衰也，朋党比周，各推其与，废公趋私，外内相举，奸人在位，贤者隐处。

《韩诗外传》[5]曰："夫士有五反，有势尊贵不以爱人行义理，而反以暴傲。"

家富厚不以振穷救不足，而反以侈靡无度。

资勇悍不以卫上攻战，而反以侵凌私斗。

心智慧不以端计教，而反以事奸饰非。

貌美好不以统朝莅人，而反以蛊女从欲。

太公曰："明罚则人畏慑，人畏慑则变故出。明察则人扰，人扰则人徙，人徙则不安其处，易以成变。"

晏子曰："臣专其君，谓之不忠，子专其父，谓之不孝，妻专其夫，谓之嫉妒。"

韩子曰[6]："儒者以文乱法，侠者以武犯禁。"

子路[7]拯溺而受牛，谢孔子，孔子曰："鲁国必好救人于患也。"子贡赎人而不受金于府。孔子曰："鲁国不复赎人矣。"子路受而劝德，子贡让而止善。由此观之，

廉有所在而不可公行。

【注释】

①三代：指夏、商、周。
②《尹文子》：周代尹文撰，内容介于道家与法家之间。
③偏私：偏于私利。
④囿：畜养禽兽的园子。
⑤《韩诗外传》：汉韩婴撰。
⑥韩子：韩非子。
⑦子路：孔子的学生。

【译文】

我听说三代之亡，并不是因为礼法不好的原因，而是用了不恰当的人去执法而导致的。法是先王遗留下来的陈规，如果执法者用非其人，先王的主张当然不能凭空实现。

《尹文子》说："仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏，这八条是五帝、三黄治世之要术。"因此虽然仁能博施于万物，也会生出偏私歧义；义，可以使人树立节行，也可以使人违背公德，施行假仁假义；礼，可以使人言行恭敬谨慎，也可以使人懒惰怠慢；乐，可以使人性情温和，也可以使人情欲放荡；名，可以使人尊卑位序，也可以使人生篡逆之心；法，可以使人整齐化一，也可以使集体分崩离析；刑，可以使不服法的人服法，也可以对百姓产生残暴行为；赏，可以勉励人们尽忠献能，也能诱发人们争功邀赏，发生矛盾和纷争。

《文于》上说："圣人作书的目的，是总结治理各种事物的经验和道理，让天下人理解圣贤之道，并牢记不忘，智者记住先王事迹，到世风衰落的年代，而会被奸人所利用，成为解脱罪责和杀害无辜的理由和借口；先贤辟建苑囿，是用来供射取猎物祭奉

宗庙、检阅训练士兵，以防不测使用的场地，但弄不好，就会造成驰骋狩猎，侵夺良田农妇的坏事；举荐贤能本来是推广教化，公正审理，让贤者在位，能者在职，让恩泽遍布天下，万人皆怀圣德的好措施，弄不好就成了结党营私，废公务私，内外勾结，排斥异己，导致小人在位，贤者下台的坏事。”

《韩诗外传》上说：“士有五反，有的人有了势力，地位也尊贵了以后，本来应该爱护别人，爱护朋友，行使仗义，通情达理，但事实上反而变得凶暴倨傲；有的人家庭富裕，但不去救济贫穷，而奢侈无度；有人勇敢慓悍，却不去忠君卫国，疆场杀敌，反而侵弱凌小；有的人聪明伶俐，却不干正经事，反而耍奸掩过；有的人相貌堂堂，却不因此在朝中行好事，为人表率，反而蛊惑女色，纵于情欲。”

姜太公说：“赏罚太严，则人心畏惧，人心畏惧就会发生变故；断事过明，则人心纷扰，人心纷扰就容易引起人口迁移。这样一来，社会不安定，容易酿成大乱。”

晏子说：“臣子一人独揽国君大权，这便是不忠的表现；儿子独揽其父亲的权力，这是不孝的表现；妻子一人独专丈夫的恩宠，这是嫉妒的表现。”

韩非子说：“儒生通过写文章来扰乱法律，游侠以武力触犯法律。”

子路从水中抢救了一个人，从而得到一头牛作为报答，孔子说：“鲁国人从此以后，一定会于患难时救人成风的。”子贡用个人的财物为鲁国赎人，却不接纳鲁国的赎金。孔子说：“鲁国从此不会再有人人掏钱赎人了。”子路接受报答，反而能劝勉人们立德；子贡不接受报赏，反而阻止了人们的行善之行。

由此可见，廉洁的美德有时存在于相对的环境，不是任何地方都可公开达到美德表率作用的。

【评述】

凡事都有两条最根本的准则：一是度，二是求实。所谓物极必反就是指要适当把握事物的度，任何事一过度便会发生质变，走向极端或事物的反面。要想不过度，就应实事求是，根据具体情况把事情处理好。

如果一味按固有的条框来死抠教条，很容易走向极端，必会将造福于人民的好事变成祸国殃民的坏事。不论是历史，还是现实，这方面都有过沉痛的教训。不论做人，还是做事，都要争取主观愿望与客观现实相一致，不能想当然，不能一味地按主观意志行事。

【故事】

事典一　隋炀帝游乐无度

隋炀帝做了皇帝后，马上撕去矫饰的面纱，暴露出纨袴子弟、风流天子的奢侈淫逸的丑恶面目。他凭借文帝攒下的基业，“负其富强之资，思逞无厌之欲”。

文帝刚死，炀帝便广选美女，充盈后宫。除了皇后外，他在后宫设置了贵妃、淑妃、德妃三夫人，品正第一；顺义、顺容、顺华、修义、修容、修华、充仪、充容、充华九嫔，品正第二；十二婕妤，品正第三；十五美人、才人，为世妇，品正第四；二十四宝林，品正第五；二十四御女，品正第六；三十七采女，为女御，品正第七，共计 124 人。六品以下，炀帝随意而置。在全国数十座行宫中也均有数目不等的设置。至于宫女、侍婢，不计其数。唐祖太宗李世民曾两次放出隋宫女各 3000 人，选用美女之多由此可见一斑。这些后妃嫔御，都是以美容丽饰得封，仅以

陪炀帝游玩、宴乐、侍寝为职事。

京师中文帝虽建有大兴宫及后来建筑华美的仁寿宫，但远远满足不了炀帝的欲望，以后又建筑了显仁宫和西苑。苑内建有十六院。十六院各由一位四品夫人主持，炀帝轮番行幸，各院竞献美酒佳肴，曲意侍奉，艳诗淫词，对饮调笑，炀帝尽兴方退。炀帝尤其宠幸僧、尼、道士、女官（女道士），谓之四道场。每日罢朝之后，便在“苑中林亭间盛陈酒馔”，敕令颇受宠幸的燕王杨俨、梁公萧巨、宇文晶与文帝的嫔御们为一席，僧、尼、道士、女官为一席，帝与诸宠姬为一席，席间略相连接，互相劝饮，“酒酣散乱，靡所不至”，甚至经夜不息，“以是为常”。炀帝每日要由美女陪寝。他的幸臣可自由出入宫禁，淫乱于内，“至于妃嫔、公主皆有丑声”，炀帝都习以为常。“又引少年，令与宫人秽乱，不轨之迹，以为娱乐。”月圆之夜，苑内别有一番景致，炀帝便率妃嫔宫女数千人骑马夜游赏月，并亲自创作了《清夜游曲》。得得的马蹄踏着万点银光，浩荡的马队映照在如镜的池水中，宫女们吹奏歌唱着悦耳的《清夜游曲》，怡然自得的炀帝骑马走在前面，乐不可支。这种活动往往通宵达旦。月缺的夜晚，炀帝则命人从民间征收萤火虫，夜间放出来，照亮岩谷，尽兴游玩。

炀帝还经常与群臣在西苑水上宴饮，并命学士杜宝根据古代72件水事撰《水饰图经》，再命人造出模型，有弹奏演唱的歌妓乘坐在画舫，有士人才子宴乐的游船，人物手足自动，栩栩如生，手操各种乐器的艺妓还能演奏出悦耳的音乐，放于水中，供宴饮时欣赏取乐。

事典二　审时度势　灵活应变

匈奴的一支突厥，是逐水草而居的一个游牧民族，兴起于北魏末年，强盛于6世纪中叶的北齐、北周时期。据有今长城以

北、贝加尔湖以南、兴安岭以西、黑海以东的辽阔地区。拥有骑兵数十万，手持弓、矢、鸣镝、甲、刀、剑等具有优势的武器。当时突厥尚处奴隶制，但首领有绝对的权威，士兵作战亦极其勇猛，因此战斗力非常强。北齐、北周时期，两国火并，便争向突厥献纳金帛以求和亲。突厥更加嚣张，其首领竟声称："两儿（指北齐、北周）常孝，何忧国贫！"杨坚代周建隋之后，逐渐减少了对突厥的献纳，突厥当然十分不满，但当时因为突厥的佗钵可汗去世，子侄之间忙于争权夺利，无暇侵隋。到了这时，沙钵略可汗已稳定了局面，嫁给佗钵可汗的北周千金公主按俗礼已改嫁沙钵略可汗，也不甘被杨坚篡代周室，日夜请求派兵复仇。沙钵略可汗于是企图借隋朝南下之机大举伐隋。

也正在这个时候，陈朝的陈宣帝病死，调回了侵隋军队，并遣人至隋军求和。隋朝的不少大臣认为这是进攻南陈的天赐良机，先南后北、灭陈统一又是经周密准备的国家大计，不能犹豫徘徊，轻易改变，于是纷纷劝谏隋文帝继续向南挺进，不可因突厥的举动而让大事半途而废。但隋文帝却借"礼不伐丧"之名，向陈朝遣使赴吊，歉词允和，断然收退了南下的兵马，并力排众议，确定了"南和北攻"的方针，派重兵前往北方抵御和进攻突厥大军。

许多大臣对隋文帝中止伐陈而先击突厥的做法深觉不妥，隋文帝却说，突厥仗恃强大的骑兵，行动迅骤，飘忽无定，本难对付，面今沙钵略可汗挟仇而来，意在一改过去只掠资财的战略，攻城略地，想深人我腹心，居心叵测。而现在的南陈却无此居心也无此能力。因此，统一大业虽以灭陈为标志，但最大的阻力则在突厥。如果死死抱住"既定的国家大计"不放，不作随机应变的修正更改，势必陷于腹背受敌的境地，而且都城长安距北境不远，防卫薄弱，突厥一旦乘机深入，必将朝不保夕。这样不要说统一大业，恐怕连立国根本都要无端失却了！

2. 谋事在人

【经文】

慎子曰："忠未足以救乱代而适足以重非。何以识其然耶？曰：父有良子而舜放瞽瞍，桀有忠臣而过盈天下。然则孝子不生慈父之义，而忠臣不生圣君之下。放明主之使其臣也，忠不得过职，而职不得过官。

庄子曰："将为胠箧[①]探囊发匮[②]之盗，为之守备，则必摄缄縢，固扃镭[③]。此世俗之所谓智也。然而巨盗至则负匮揭箧[④]，担囊而趋。唯恐缄縢扃镭之不固也，然则向之所谓智者，有不为盗积者乎？"

其所谓圣者，有不为大盗守者乎？何以知其然耶？昔者齐国，邻邑相望，鸡狗之音相闻，网罟之所布，耒耨之所刺，方二千余里，阖四境之内，所以立宗庙社稷，治邑屋州闾乡里者，曷尝不法圣人哉？然而田成子[⑤]一朝杀齐君而盗其国，所盗者，岂独其国耶？并与圣智之法而盗之，故田成有乎盗贼之名，而身处尧舜之安，小国不敢非，大国不敢诛，十二代而有齐国，则是不独窃齐国，并与其圣智之法，以守其盗贼之身乎？

【注释】

①胠箧：胠，撬开。箧，箱子之类的东西。

②发匮：开柜子。

③固扃锸：加固门窗或箱子、柜子的栓。

④负匮揭箧：用背背柜子，用手提箱子。

⑤田成子：春秋时期齐国大夫陈恒。

【译文】

慎子说过："忠，不足以救乱世；相反，却足以使乱世更乱。"怎么来证明这句话的正确呢？

有人说："每个做父亲的都希望看到自己的儿子孝顺自己，但瞽叟却把他的儿子给放逐了；桀手下有一批忠臣，但他的罪过却盈满天下。由此看来，孝子不一定出生于慈父之家，忠臣未必出现在圣君之下。所以，贤君任用他的臣子，其忠不要超过他的职守，职守不要超过他的官职范围。"

庄子说："做小偷、扒手一类的盗贼，或是溜门撬锁，或者是从别人口袋里、皮包里偷东西，为了防备如翻箱、探囊、开柜一类的小偷，于是就得把箱子、柜子都捆好、锁好。这是世俗所谓的聪明的做法。如果一旦像撬柜子、搬箱子一类的大盗出现，他们担囊、抬柜而去，还恐怕那些箱子、柜子捆不结实，锁得不牢固呢！既然如此，那么从前捆箱、锁柜的所谓明智之举，不还是为小偷抢东西，而做的看守工作吗？"

为什么这样说呢？

从前齐国各地，邻邑相望，鸡犬相闻，捕渔打猎，耕田播种，方圆二千多里，四境之内，遍地是宗庙社稷、城闾，立乡规约，没有一样不是按圣人之法去做的。可是，田成子等人却杀齐君而盗其国。所盗窃的仅仅是他的国家吗？当然不是，是连同齐国的圣智之法也一同被盗去了。所以，田成子虽有盗贼之名，但他的宝座却像尧舜的帝座一样安稳，小国家也不敢对他有所非议，大国不敢轻易举兵伐齐。这使田成子在齐国传了十二代国君，这难道不是盗窃齐国，连同其圣智之法一同盗去，来保护其

盗贼之身吗?”

●

【评述】

慎子和庄子的话不能不引起我们的思考。人人做事都容易犯顾此失彼的毛病，所谓“智者千虑必有一失”或许是最佳的表现。更不用说平时人们做事很难考虑周详，身在官场，忠臣和奸臣在平时未必能够显示出其忠、奸。但其本质中的很多潜在东西在一定条件下就会显现得非常清楚。

因此，明主手下未必有贤臣，暴君之臣自然不会都是奸小之辈。

【故事】

事典一　着眼将来　以避后患

建宁王李倓是唐肃宗的第三个儿子。他性情英武果断，有雄才大略。安史之乱中，他跟随其爷爷唐玄宗从马嵬驿（今陕西兴平西）往北朝灵武（今宁夏灵武）行进，兵少势弱，途中曾屡次遭敌，李倓总是亲自选择骁勇的士兵，护卫在唐玄宗的前后，与敌浴血奋战。因此将士们都对他十分敬佩。当时还是太子的唐肃宗曾被当地百姓挽留，李倓也当即站出来说太子应该留下来组织人马反击安禄山叛乱，否则李氏宗亲统统随唐玄宗逃入四川，也就等于把中原天下拱手让给了叛军，再图匡复也就不可能了。唐肃宗见他说得有理，便留了下来，同时也看出李倓有鸿鹄之志，所以把匡复唐室的希望寄托在他身上了。

唐肃宗在灵武继位后，决定马上组织反击。他准备封李倓为天下兵马元帅，让他统率诸路军马向东征伐。这时，刚被唐肃宗特地召来的故交李泌提出了不同意见。

李泌对唐肃宗说："建宁王确实是个帅才，足可任天下兵马元帅之职。可是，广平王李俶是他的兄长，因此天下兵马元帅之职只能由广平王来充任。如果不这样，建宁王功成名就，广平王岂不是只好做春秋时的吴太伯了吗？"（吴太伯，周太王之长子。因周太王有意要传位给弟弟，吴太伯便悄悄出走他乡，在远方自立国家。）

唐肃宗说："广平王是嫡长子，自然应该继承皇位。何必把天下兵马元帅之职看得这样重呢？目下反击叛军却很需要建宁王这样的帅才呀！"

李泌又说："广平王还没有被正式立为东宫太子，现在是战争时期，天下多难，众心都向着兵马元帅。如果建宁王大功告成，即使陛下不想立他为太子，与他共同立功的将士也会强拥他为太子。这样，过去太上皇唐太宗的往事便会在将来发生！"（唐太宗李世民在兴唐战争中功勋卓著，其兄李建成虽为太子却怕他功高夺位，联合三弟李元吉欲谋杀李世民。李世民于公元626年6月先发制人发动了一场兄弟相残的"玄武门事变"，杀死了李建成和李元吉，夺得太子之位，不久登基为皇。）

唐肃宗点头说："先生所言极是，朕当变计。"第二天有诏传出，封广平王李俶为天下兵马元帅，统率诸将准备东征。

为了避免兄弟残杀，政局动乱的后患，唐肃宗听从了李泌的计策，放弃了当时最合适的人事调配方案，而改用广平王为兵马元帅，是一种很明智的举措。

事典二　亲小人之谋略

郑厉公在齐桓公的帮助下，率领一支军队从避难之地栎邑向郑都进发，以图复国。当队伍行至大陵，在首次交战中，便将现任郑国君主子仪的大夫傅瑕俘获。郑厉公对傅瑕恨之入骨。因为，傅瑕是个反复无常的小人。当年厉公在位时，他对厉公百般

献忠，极尽阿谀。而当厉公诛杀祭仲之事败露出逃后，他又多次参与宫廷权争，还伙同祭仲从陈国接回子仪，立为新君，深得子仪重用。现在抓住了仇人，厉公打算将傅瑕处死。

临刑前，厉公问傅瑕有什么话说。傅瑕请求道："如果君能免臣一死，放臣返郑，我愿提着子仪的头来见君王。"厉公起先对傅瑕的话并不相信，说："你有什么计策能杀子仪，只不过是用此话来哄骗我，以便脱身逃命罢了。"傅瑕连忙指天发誓道："当今郑国的大政都由叔詹掌握，我与叔詹关系向来都很好。我潜回郑国，与叔詹谋划，一定能杀了子仪。"厉公觉得，此次复国之战，如果有一个内应，那将稳操胜券。傅瑕虽然是一个反复无常的小人，但在目前情势下，他极有可能转身投靠自己。于是，便决定放傅瑕回郑，还同他订立了盟约。

傅瑕回到郑国后，连夜去见叔詹，定下了杀子仪、迎厉公回国即位的计谋。接着，他又去参见子仪，诉说子突（即厉公）在齐国的帮助下，势大力强，大陵已经失陷。子仪听后大惊，提出置备重礼送往楚国，请楚国发兵来内外夹攻，打退子突。可是，叔詹故意不让人前往楚国求救。

过了两天，有报"子突的队伍已经到了城下"。这时，叔詹对子仪说："我率领士兵出城迎战，君同傅瑕在城中固守。"子仪以为叔詹是真心保驾，便同意了。叔詹出城与厉公略战了几个回合，便回车逃走。此时傅瑕同子仪在城楼上，傅瑕见状大声叫道："郑军被打败了！"子仪本来就有些害怕，听到喊声，急忙想下城楼，傅瑕乘机从背后一刀刺去，结束了子仪的性命。叔詹叫开了城门，陪厉公一同入城。傅瑕又到宫中杀了子仪的两个儿子，然后迎厉公复位。厉公原来就深得民心，此时，国人欢呼雀跃。

人们常说，一个人为人处世，要亲君子而远小人。郑厉公却用小人为内应，恢复了自己的王位。

3. 治世之要　贵在择人

【经文】

跖之徒问于跖曰："盗亦有道乎？"跖曰："何适而无有道耶？夫妄意[①]室中之藏，圣也。入先，勇也。出后，义也。知可否，智也。分均、仁也。五者不备而能成大盗者，天下未之有也。"

由是观之，善人不得圣人之道不立，盗跖不得圣人之道不行。天下之善人少而不善人多，则圣人之利天下也少而害天下也多矣。

由是言之，夫仁义礼乐、名法刑赏、忠孝贤智之适，文武明察之端[②]，无隐于人，而常存于代，非自昭于尧汤之时，非故逃于桀纣之朝。用得其道则天下理，用失其道而天下乱。

故知制度者，代非无也，在用之而已。

【注释】

①妄意：分析推测。

②端：开端。

【译文】

盗跖的门徒问盗跖说："做盗贼的也有道吗？"

盗跖回答说："做事怎能没有道呢？能猜测出屋子里所藏的

东西，就可叫做‘圣’；偷盗时能够先闯进去的，叫做‘勇’；最后出来的同伴断路叫做‘义’；断定不可去偷的叫‘智’；偷来的东西能平均分配开，就叫做‘仁’。不具备这种品德而想成‘大盗’的，还从来没有这样的先例。”

由此看来，善人不得圣人之道则不立，大盗不得圣人之道则不行。这样，如果行善事的人少，不善的人多，那么圣人教诲能利天下的就少，而害天下的就多了。

综上所述，“仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏”可以说是忠孝贤智之道，文武明察的根本。经常表现在人们身上，世代常存，并不是尧、汤时期才出现，而在桀、纣的昏乱朝代就不出现。用其道治理，就能做到天下大治；不用其道治理，就会天下大乱。因此，这些制度和理论哪一朝哪一代没有呢？主要看是用些什么人执行，怎样去运用而已。

【评述】

同样的一种理论，用于正面会起好作用，用于反面，则会发生负效应。圣、勇、仁、义、智能为善人用，也可以成为鸡鸣狗盗之辈的规矩。

同时，一种道理如果用得恰当，则可成安邦之策，仁义之道；反之则成为乱世之根源，关键看怎么用，由谁去执行。理论要与实践相结合、相一致，要适应事物发展规律这个客观存在，认清事物的背面才能把握事情的本质。如看不清，抓不住，就谈不上治与理了。

【故事】

事典一　多行不义必自毙

五代时期，第一个王朝的开国皇帝后梁太祖朱温，出身贫苦，从小狡猾无赖，后混迹于黄巢起义军中，深得黄巢信任和重用。唐中和二年（882），朱温攻河中屡遭挫败，最后投降唐朝，效力唐室，直至篡夺帝位。

朱温一贯嗜杀成性。篡位前两年，他大量屠杀朝廷要员，贬斥驱逐有声望和影响的知名之士。仅一个晚上，就将原宰相裴枢及尚书、侍郎30多人统统杀尽，投尸于河，以此来打击高门望族，扫清篡位道路上的障碍。

朱温为了实现个人野心，穷兵黩武，不顾百姓死活。他攻打徐州的六七年中，附近几个郡的百姓无法耕作，加上连年水灾，人口减少到67%。唐乾宁三年（896）四月，黄河水涨。朱温为了保住滑州的军事据点，不惜掘开河堤，将河身分为两道，从此黄河下游水灾连年不断，给人民帝来了深重的灾难。乾宁元年（894），朱温攻打郓州，杀1万多人，筑京观于鱼山（今山东东阿县南）之下以纪功。次年10月，在巨野（今属山东）东南追杀贺瑰军万余将尽，生擒3000多人。适逢当日狂风暴起，朱温胡说什么："此乃杀人未足耳。"遂下令杀尽所获囚俘。唐天祐三年（906）四月，他率军攻下了高唐，城中军民不论男女老幼，全部杀光。

朱温对为他出力卖命的士兵，也极其残暴。将校阵亡，所部兵率都要处死。士兵不堪虐待，大量逃亡，他就在士兵面部刺字，谓之"文面"。士兵脸上有了烙印，不敢回乡里，又无处逃亡，只好俯首贴耳地任其宰割。

朱温自己即以强藩之位，恃武力夺取帝位，对其境内诸节度

使自然严加防范。因此，凡手握重兵，帮助朱温抢得天下，立下汗马功劳的功臣，多被杀戮。理由只有一个，朱温担心功臣将效法他的样子争夺帝位。

后梁建国时，朱温已入暮年，智力消殆，用兵每多失算，凶暴却比早年更甚，致使统治集团内部越来越黑暗腐朽。最终，朱温又勉强坐了6年的皇位后，死于自己逆子之手。正所谓“多行不义必自毙”。

是非十三

本节从唐朝以前经史典籍中撷取了若干对正反命题，看上去水火不相容，真是公说公有理，婆说婆有理。作者仿佛在这里为我们组办了一次现场直播的辩论会，参赛的双方都是自尧舜至隋唐的名流大家、帝王将相。唇枪舌剑，雄辩滔滔，热闹非凡。

1. 经典说孝　勿蔽恶行

【经文】

夫损益殊途[①]，质文[②]异政。或尚权以经纬，或敦道以镇俗。是故前志[③]垂教，今皆可以现违。何以明之？

《大雅》[④]云："既明且哲，以保其身。"《易》[⑤]曰："天地之大德曰生。"

《语》[⑥]曰："士见危授命。"又曰："君子有杀身以成仁，无求生以害仁。"

管子曰："疑今者察之古；不知来者视之往。"古语曰："与死人同病者，不可生也；与亡国同行者，不可存也。"

《吕氏春秋》曰："夫人以食死⑦者，欲禁天下之食，悖⑧矣；有以乘舟死者，欲禁天下之船，悖矣；有以因兵丧其国者，欲偃⑨天下之兵，悖矣。"杜恕⑩曰："夫奸臣贼子，自古及今，未尝不有。百岁一人，是为继踵，千里一人，是为比肩。而举以为戒，是犹一噎而禁人食也。噎者虽少，饿者必多。"

孔子曰："恶讦恶⑪以为直。"

管子曰："恶隐恶以为仁者。"魏曹羲⑫曰："夫世人所谓掩恶扬善者，君子之大义；保明同好者，朋友之至交。斯言之作，盖闾阎之臼谈。所以收爱憎之相谤，非笃正之至理，折中之公议也。世士不料其数⑬而系其言，故善恶不分，乱实由之，朋友雷同，败必从焉。谈论以当实⑭为憎，不以过难为贵；相知以等分为交，不以雷同为固。是以达者存其义，不察子文，识其心，不求于言。"

【注释】

①途：道路，途径。

②文：文彩，此处指礼乐。

③志：文字记载。

④《大雅》：《诗经》中的一篇名。

⑤《易》：《易经》。

⑥《语》：论语。

⑦以食死：因吃东西噎死。

⑧悖：荒谬、错误。

⑨偃：停业。

⑩杜恕：三国时魏国的名臣。

⑪讦恶：揭发别人的隐私。

⑫曹羲：三国时魏国大臣。

⑬数：情势、事理。

⑭当实：适应，符合实际。

【译文】

“损”和“益”是两种相反的得失结果，规矩和礼乐是两种不同的施政方针。有人崇尚权力治国，有人崇尚道德礼仪。所以，前人诗书、经典中的教导如今均能从相反的角度，找出理由来辩驳。

怎么来证明这种对立矛盾的说法呢？

《大雅》中说：“明察善恶是非，观察形势变化，为的是保证自身的安全。”《易经》中说：“天地间的大德是爱惜生命。”

《论语》说：“士人看见危险，便肯豁出去生命去挽救。”又说：“君子有杀身成仁的，但没有因为求生而害仁的。”

管子说：“疑今的人可以反察往古，不知将来是什么样的，看看从前是什么样，也就知道了。”

古语说：“与病死之人得同样的病，是不能活命的；政治上与亡国之政相同的国家，注定要灭亡。”

《吕氏春秋》上说：“看到有人因吃东西噎死了，就要禁止天下人吃东西，是荒谬的；看到有人乘船不小心淹死了，就下令天下人不准乘船，也是荒谬的；看到有的国家因战争而丧国，就要取消天下所有的军队，这还是荒谬的。”

杜恕说：“奸臣贼子，从古到今，未尝没有。百年出一人，就认为是接踵而至；千里出一人，就觉得摩肩相拥。假如以此为选才之戒，就犹如一人之噎而禁众人之食，噎者少了，但受饿的人都多了。”

孔子说：“憎恶那些揭人阴私的人，才是正直无私的人。”

管子说：“最憎恨那些揭发别人阴私的人，才是有仁爱之心

的人。”

魏国的曹羲在《至公论》中说:“世人所谓隐恶扬善，是君子大义；保护有共同爱好的朋友，是至交友情。这便是街头巷尾的旧谈俗语。所以，要将爱憎分明的感情和看似非常正确的理论，相互折衷一下，才会合乎情理。世人并不考虑其中的道理，只根据只言片语，因此善恶不分，形成混乱。朋友间如果没有不相同的意见，只有随声附和，不分好歹，将来非坏事不可；当然，相互间的批评，要以求实为准则，不要相互苛求、相互责难为贵。朋友相知，要以各自的实际认识和同样平等不欺的态度交往，不要认为没有分歧就是友情牢固。如此通达的人，只有大义一致，并不强调形式上的一致，识其内心，并不强调言语上如何。”

【评述】

任何事情都不能一概而论，对于历史的教训，失败的教训，既要总结，又要吸取，而且不能重复以前的荒谬行为，更不可因噎废食，贻笑于人。察古观今，什么事都贵在区别不同性质的矛盾，才能扬长避短。相同的事物往往具有相似的特点，不加以把握、区分，势必会一叶之障而不见泰山，所以，凡事关键是要具体事情具体分析。

同样，本节针对为人处事也作了一些相关阐述，为人贵在尊重他人。但并非助恶，如果一个人的隐恶有害于他人，有悖于公德，有包庇犯法之嫌，就应按原则办事。

【故事】

事典一　义气用事　败局已定

袁世凯，字慰亭，号容庵，河南项城人，出身于官僚地主家

庭，早年流荡失意，投淮军统制吴长庆，充当庆军营务处帮办。因随吴长庆赴朝鲜协助朝鲜国王镇压“兵变”有功，后授浙江温州道，派充督办军务处委差。在1895年，他接受清朝政府的命令训练反革命武装——“新建陆军”，从而逐步掌握了军权。后来，他耍弄卑劣的两面派手法，破坏了资产阶级改良主义的戊戌变法，又依靠新式的反革命武装，在山东勾结德国侵略军，血腥地镇压反帝爱国的义和团运动。他还利用职权，将津浦、苏杭铁路出卖给德国、英国，进行种种卖国活动，成为帝国主义的忠实走狗。

袁世凯又因镇压义和团反帝爱国运动有“功”，被清廷拔擢为直隶总督、北洋大臣，主持编练北洋常备军（简称“北洋军），成为清政府中最有实力的人物。

武昌起义爆发后，清朝政府为了挽救其灭亡，在帝国主义列强的公使团授意下，起用袁世凯为湖广总督“兼办剿抚事宜”。接着，帝国主义又配合袁世凯，迫使清政府再三让步，终于任命他为内阁总理，向他交出一切军政大权。袁世凯的野心很大，他在帝国主义支持下，左右开弓，一方面借南方势力逼清朝皇帝退位；一方面挟北方势力同南方讨价还价，逼革命党把政权交给他。他清楚地知道革命党人不会轻易接受他的要求，于是就施展了阴险诡诈的反革命两手：一方面在战场上发动猛攻，以武力相威胁；另一方面又虚伪地表示愿意和革命党人谈判议和，放出“和平”的烟幕。袁世凯这种软硬兼施的反革命手法，加上英帝国主义又出而施加压力，果然把软弱的革命党人诱进了他所布置的圈套，不少人被他的“和平”伪装所蒙蔽，主张与他妥协，以求早日结束战争，使革命早日“成功”。1911年11月30日至12月3日，在汉口英租界举行的光复各省都督府代表会议上，在立宪派的策动和部分革命党人的赞同下，竟作出了“袁世凯如反正即举为临时大总统”的决议。12月18日南北和议在上海开始

后，“收拾大局，非袁莫属”的妥协声浪，一阵高过一阵。拜倒在袁世凯膝下的内奸汪精卫，更是别有用心地极力主张议和，他还“故意表示清高，力争广东都督不就，甚至攻击孙中山本人有权利思想”，“当面斥孙公”，讽刺孙中山说：“你不赞成和议，难道是舍不得总统吗？”孙中山听了，非常生气。

孙中山原来对袁世凯的印象并不好，觉得此人“狡猾善变”，“可能迟滞革命行动”，甚至认为他是一个“巨奸大憝”，如把建立民国的大任托给他是靠不住的，不赞同和他妥协议和。但是，孙中山又想利用袁世凯，“假如这样能推翻二百六十余年贵族专制之满洲，则贤于用兵十万”，还可避免流血、结束战争。同时，孙中山对袁世凯这个“汉人”也抱有一些幻想，认为“贼（袁世凯）本汉族，人情必思宗国，而总统复非万世之比，俯与迁就，冀其自新”。从这种考虑出发，孙中山主观上并不怎么反对通过议和，利用袁世凯迫使清帝退位，来达到“建立民国”这一目标。于是，按照双方协议，与袁世凯实行妥协，于 1912 年 2 月 14 日，孙中山向临时参议院提出辞职，并推荐袁世凯代己。同年 4 月 1 日，孙中山正式辞去临时大总统职务，让位给袁世凯。

袁世凯骗得临时大总统后，开始向革命党人开刀了。他采取了一系列反对革命、镇压革命党人的活动之后，又于 1913 年 3 月 20 日，派人在上海暗杀了革命党著名领袖宋教仁。

宋教仁的被杀，终于唤起了孙中山等革命党人的觉醒，认清了袁世凯的本来面目。正在日本考察的孙中山，立即回到上海，召集国民党人召开紧急会议，义愤填膺地主张武装讨袁。

事典二　披着“羊皮”的“狼”

明莫宗正统十三年（公元 1448 年），吴官潼出使瓦剌时，被扣押为奴。就在第二年，英宗在“土木堡之变”中被俘，正被瓦剌扣押的吴官潼，便主动要求做了英宗的随从。从瓦剌回国，因

为朝廷内部的权力斗争，不幸的吴官潼又被打入大狱。

到景泰元年，瓦剌再次大举进犯中原，并包围了北京城。大将石亨为代宗出主意说："把吴官潼放出来，可以让他退兵。"正急得团团转的代宗，一听有人能退兵，马上诏吴官潼出见，并亲自为其去掉械具，问："你能让也先的部队退兵吧？如果能成功，我封你为侯。"

对瓦剌人十分了解的吴官潼当即一口答应："没问题！"代宗大喜，便立即赐予新衣，把他押至石亨的营中。石亨一见吴官潼，高兴地说："吴先生来了，我就放心了。"

吴官潼赶着一头毛驴，头戴一顶破草帽，手里拿着一块肉，闯入瓦剌人的包围圈。瓦剌兵抓住他，送至头领面前。吴官潼便装得十分委屈的样子，不慌不忙地用番语说："我是××村人，我娘有病，我进城买肉给她老人家吃，你们抓我干什么？"然后，他又故作神秘地说："你们怎么还在这里？我听说朝廷已经传檄召四方兵马到京城，马上就要潜入你们的领地，去剿你们的老巢。"吴官潼停了停，又说："如不是与你们有乡情，我才不会冒着被杀头的危险告诉你们呢！"

正在这时，石亨乘机用火器向也先的部队猛轰。瓦剌军将领一见，以为朝廷下一步确实有"大动作"，顿生退兵之意，也先也最终撤兵，北京遂解围。

偌大的明王朝，到了这种份上，实在是可悲之极。但不管怎么说，曾被瓦剌人扣押的吴官潼，对瓦剌人的习性十分了解，所以略施"树上开花"小计，便使瓦剌人退了兵，从面解了北京之围。

2. 事在人为　任人评说

【经文】

《赵绝书》[①]曰："炫女不贞，炫士不信。"

《汉书》曰："大行不细谨，大礼不让辞。"

黄石公曰："务广地者荒，务广德者强，有其有者安，贪人有者残。残灭之政，虽成必败。"

司马错[②]曰："欲富国者，务广其地；欲强兵者，务富其人；欲王者，务博其德。三资者备，而后王业随之。"

《传》曰："心苟无瑕[③]，何恤乎无家？"《语》曰："礼义之不僭[④]，何恤乎人言？"

语曰："积毁销金，积谗磨骨，众羽溺舟，群轻折轴。"

孔子曰："君子不器，圣人智周万物。"

列子曰："天地无全功，圣人无全能，万物无全用。故天职生覆，地职载形，圣职教化。"

孔子曰："君子坦荡荡，小人长成戚。"

孔子曰："晋重耳之霸心也，生于曹卫；越勾践之有霸心也，生子会稽。故居下而无忧者，则思不远；覆身而尝逸者，则志不广。"

韩子曰："古之人，目短于自现，故以镜观而；智疑子自知，故以道正己。"

老子曰："反听⑤之谓聪，内视之谓明，自胜之谓强。"

唐且⑥曰："专诸⑦怀锥刀而天下皆谓之勇，而施被短褐而天下称美。"

慎子⑧曰："毛嫱、西施，天下之至姣也，衣之以皮具，则见者皆走；易之以玄绵，则行者皆止。由是观之，则玄绵色之助也。姣者辞之，则色厌矣。"

项梁⑨曰："先起者制服于人，后起者受制于人。"《军志》曰："先人有夺人之心。"

史佚⑩有言曰："无始祸。"又曰："始祸者死。"语曰："不为祸始，不为福先。"

慎子曰："夫贤西屈于不肖者，权轻也；不肖而服于贤者，位尊也。尧为匹夫，不能使其邻家，及至南面而王，而令行禁止。由此观之，贤不足以服物，而势位足以屈贤矣。"

贾子曰："自古至今，与民为仇者，有迟有速耳，而民必胜之矣。故纣自谓天王也，而桀自谓天父也，已灭之后，民亦骂之也。由此观之，则位不足以为尊，而号不足以为荣矣。"

【注释】

①《越绝书》：由汉袁所撰，记录有吴越兴亡之事。

②司马错：战国时秦国将领。

③心苟无瑕：心底清白，没有邪念。

④僭：即愆，过失，差错。

⑤反听：不用耳朵去听。

⑥唐且：战国时期魏国人。

⑦专诸：春秋时期吴国刺客，刺杀吴王僚。

⑧慎子：周人。著有《慎子》。

⑨项梁：西楚霸上项羽的叔父。

⑩史佚：周朝史官。

【译文】

《越绝书》上说："卖弄姿色的女子不贞洁，自我夸耀的人不守信用。"

《汉书》说："成大事的人不拘泥于小节，行大礼的不必谨守谦让。"

黄石公说："贪图的田地太多，而顾不上耕种，就会荒废；追求的德政得到推广普及，国家就会强盛；得到了自己应该拥有的东西，才能让人安分守己；贪图通过抢夺别人所拥有的东西，就会发生残暴的行为，残暴的政治虽然能得逞一时，但终究会失败。"

司马错说："要想富国，必须扩占土地；要想强兵，必须增加人口；要想称霸天下，必须推广德政。具备这三者，才可能成就霸业。"

《左传》上说："心底清白没有邪念，何必担心没有归宿呢？"

《论语》说："如果在礼节上没有过错，又何必害怕流言蜚语呢？"

古语说："诽谤不实之词太多了，金子也会被熔化。诬谄不实之词太多，能把人的骨头磨垮。羽毛数量太多，也能把船压沉。重量轻的东西多了，同样能将车轴压断。"

孔子说："读书人不像器皿一样，什么东西都能装下，只不过是在某些方面有所特长。但圣人应用智慧可以对付世界万物。"

列子说："天地不是万能的，圣人并非无所不知，世界万事

万物并非能解决所有问题。所以天的职能是哺育众生，地的职能是承载万物，圣人的职能是教育民众。”

孔子说：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”

同时他又说：“晋国公子重耳有称霸的雄心，是在鲁国和卫国流亡时遇到不公平的礼遇和污辱后才萌发的；越王勾践有称霸的雄心，是在会稽被吴王夫差打败后才萌发的。所以，身居屈辱时而不忧患的人，说明他没有志气，身在困境中而得过且过，苟且偷安的人，说明他心胸不广。”

韩非子说：“古人看不到自己的容貌，于是发明了镜子；智慧达到怀疑自己的认识是否正确的时候，才会用真理来反省、修正自己。”

老子说：“善于借助别人的听觉来听、别人的视觉来看的人才是真正的聪明，能自己战胜自己才是伟大的。”

唐且说：“吴国刺客专诸怀里藏刀刺杀吴王僚，所有人都赞许他勇敢；越国的美女西施身穿粗布短衣，天下人仍称赞她漂亮。”

慎子说：“毛嫱、西施，是天下最美的女子，如果让她们穿上兽皮做的衣服，人们见了也会吓得躲开；假如让她们穿上好看的麻布衣服，过路人都会停下来欣赏。所以，美丽则是好衣服衬托的结果。美女不穿漂亮的衣服，也会姿色大减。”

秦末将领项梁说：“先下手可制服别人，后下手则被别人制服。”兵书上说：“先下手的人有夺取人心的优势。”

周朝史官史佚说：“不要先去闯祸，否则必死无疑。”古语说：“不做带头闯祸的人，也不做带头享福的人。”

慎子说：“贤才屈从于缺德少才之辈，是因为他们权力太小。缺德少才的人能甘心服从于有德的人，是因为后者的地位尊贵。唐尧是一个平民的时候，即使他的邻居都指使不动，到他做了帝王，就能做到令必行，禁必止。由此看来，贤德不能服人，而权

力才能使人服从。”

西汉政论家贾谊说：“从古至今，与百姓结仇的帝王，他迟早会灭亡，而老百姓会胜利。尽管商纣王自称天王，夏桀自称天父，灭亡之后，照样被老百姓骂。由此看来权势不是最让人崇尚的，头衔也不是最光荣的条件。”

【评述】

本节从正反两个方面论述了一些古代名人对事物不同的观点。今天看来，他们都有正确的一面，但不乏有个人偏见，看事物不能用不变的眼光，就本节的衣服对人相貌的影响而言，美女没有好的衣裳并不能否认其美，衣裳是外在包装，在某种程度上能装饰一个人，但不能从根本上改变一个人。再就先发制人而言，随着处事环境和时事的变化，二者或许都有可取之处，也有不当之处，当然结论自然不同。同时，就道德和权力之辩，也反映出这些问题。

古人崇尚道德和权力，但怎样应用手中权力，如何让道德深入人心，则文中没有提到，故反映出古人那种听天由命，成事在天的思想。所以我们应客观地看待这些问题。

【故事】

事典一　孙林父先发制人

卫国的孙氏与君主不和已久，卫定公时，定公与孙林父就有矛盾。献公继位后，孙林父断定献公要败坏卫国，存此戒心，他把宝器置于其私人的邑城戚地，并和晋人暗中勾结。

公元前559年，一天，卫献公邀请孙林父和宁惠子一同共进午餐。到时候，他们两个人穿上朝服到宫中等候。可是，等了很

久，天色已晚了，还不见有人来召请他们。原来献公正在后花园里射鸿雁玩。孙林父和宁惠子两个人来到苑囿，献公没有脱下打猎时戴着的皮帽子就同他们谈话，这在当时是被认为很不客气的举动，并且，献公也没有说要请二人进餐的事情。因此，两人都非常生气，孙林父便回到了戚地，派他的儿子孙蒯到朝中听命。

一天，献公请孙蒯喝酒，并故意让乐师演唱《诗经·巧言》的最后一章，这章辞中写道："彼何人斯，居河之麋，无拳无勇，职为乱阶！"献公借以暗指孙氏的跋扈不臣，又讥讽其没有能耐。主管音乐的太师拒绝演唱，但是太师手下的师曹却主动请求演唱。原来，当初献公有一宠妾，让师曹教她弹琴，师曹打了她，献公发怒后下令罚了师曹300鞭子，师曹怀恨在心，想借此机会让献公与孙氏君臣结怨，激怒孙氏为自己报仇。他在演唱这章诗歌时，还怕孙蒯听不懂，又把歌词朗诵了一遍。

孙蒯听懂了诗歌的含义，非常害怕，回去告诉了其父孙林父。孙林父说："主公已经忌恨我了，如果不先下手，肯定会死在他的手下。"

于是，孙林父决定先发制人。他把家属仆人都迁到戚地，然后准备攻打都城。在途中，他遇到蘧伯玉，他说："君主暴虐无道，您也知道。我很担心卫国会因此而灭亡，您看应该怎么办？"伯玉回答说："君主统治整个国家，臣子怎么敢冒犯他？即使冒犯，谁知道将来的新君能不能比他强呢？"因而不赞成孙林父的行动，到了戚地，孙氏便开始发难。

这时，献公也有些恐惧，他指派他的三个公子去同孙林父讲和，都被孙林父杀掉了。献公跑到鄄邑，又叫庶子前去请和，又被孙氏所杀。无奈，献公逃往齐国，孙氏进行追击，在阿泽把献公的追随者打败，多亏献公的驭夫保驾，献公才侥幸逃脱。

事典二　西施不仅仅是漂亮

西施，是中国古代四大美女之首。然而，西施的出名还有另一方面，即她成功地完成了越王的美人计，帮助勾践实现了灭吴图霸的宏愿。

为了灭吴复仇，越王勾践可以说是无计不施。他的谋臣文种为他定下了一系列计谋，如送货币贿赂吴国君臣；用大价钱买吴国粮食，以破坏吴国的积蓄；赠美女给吴国以乱心志；送良材巧匠使吴建宫室，让吴国耗费人力物力；送给吴王谗谀之臣以扰乱吴国谋略；促使吴国忠义之臣强谏而遭杀身之祸；强兵积财，等待吴国之乱，等等。

这一年，吴王修建了新的宫室。于是，文种向越王献计，在越国广泛搜选美女，进贡给吴王。勾践采纳了这一计谋，派数百人在国内明察暗访绝色佳人。经过半年时间，访得无数美女，而其中以西施、郑旦两人最为漂亮。勾践命范蠡以每人 100 金的代价将二人召入宫中，让她们穿绮罗，坐带有围帷的车子，还送她们去土城，由经验丰富的老乐师亲自教习歌舞步态。

3 年之后，西施、郑旦的技艺和步态都达到了尽善尽美的程度。于是，越王又给二人装饰上珠宝玉器，配置宝车，使两位美女更加光彩夺目，娇艳袭人。随后，勾践为二人挑选了 6 个婢女，派相国范蠡送她们到吴国。

范蠡见到吴王夫差，叩首相拜说："东海贱臣勾践，感激大王的恩典，不能自己亲自率妻妾来服侍大王，现选到两名擅长歌舞的年少女子，让小臣送奉给大王，以备服侍之用。"夫差从远处遥遥望见西施和郑旦，以为是天仙下凡，早已魂呆魄醉。此时，伍子胥谏道："美女是亡国之物，夏因妹喜而亡，殷因妲己而亡，周因褒姒而亡，现越送美女，大王您不应接受。"夫差却说："好色是大家都有的心意，勾践得到这样的美女不但自己不

享用，还进贡给我，这是他尽忠吴国的明证，你不必多疑。”

夫差接受了西施和郑旦。两人都是绝世美色，又受过专门训练，便使出全部解数，侍奉夫差，深得吴王宠幸。然而，西施又比郑旦更加娇艳善媚。于是，渐渐的吴王便独宠于西施一身，出入仪式，几乎与王妃相同，还搬到姑苏台上居住。郑旦则因此产生嫉妒，郁郁不得志，过了一年时间，便忧郁而亡。

夫差宠爱西施，命令王孙雄在灵岩为西施专门修建一所宫殿，取名馆娃宫，供西施游玩享乐。馆娃宫装饰得极其华丽，建成后吴王天天和西施在其间游玩作乐，不再勤于国政。吴王夫差骄奢淫逸，吴国国势渐渐衰落，从而为越国灭掉吴国埋下了伏笔。

3. 人心不同　各持所见

【经文】

汉景帝时，辕固与黄生争论于上前。黄生曰：“汤、武非受命，乃杀也。”固曰：“不然。夫桀纣荒乱，天下之心皆归汤武。汤武与天下之心而诛桀纣，桀纣之人，弗为使而归汤武，汤武不得已而立，非受命为何？”

黄生曰：“冠虽敝，必加于首；履虽新，必贯于足。何者？上下之分也。今桀纣虽失道，然君上也；汤武虽圣，臣下也。夫君有失行，臣不正言匡过，以尊天子，反因过而诛之，代立南面，非杀而何？”

太公曰：“明罚则人畏慑，人畏慑则变故出；明赏则人不足，人不足则怨长。故明王之理人[①]，不知所好，

不知所恶。”

文子[2]曰：“罚无度则戮而无威，赏无度则费而无恩。”故诸葛亮曰：“威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣。”

文子曰：“人之化上，不从其言，从其行也。故人君好勇而国家多难；人君好色，而国家昏乱。”

秦王曰：“吾闻楚之铁剑利而倡优拙。夫铁剑利则士勇，倡优拙则思虑远。以远思虑御勇士，吾恐楚之图秦也。”

墨子曰：“虽是贤君，不爱无功之臣；虽有慈父，不爱无益之子。”

曹子建[3]曰：“舍罪责功者，明君之主也；矜愚爱能者，慈父之恩也。”《三略》[4]曰：“含气之类，皆愿德申其志，是以明君贤臣屈己申人。”

《传》曰：“人心不同，其犹面也。”曹子建曰：“人各有好尚。兰芷荪蕙之芳，众人所好，而海畔有逐臭之夫[5]；咸池[6]有六英[7]之发，而墨子有非之之论。岂可同哉?”

语曰：“以心度心，间不容针。”孔子曰：“其恕乎！己所不欲，勿施子人。”

管子曰：“仓廪实，知礼节。衣食足，知荣辱。”

古语曰：“贵不与骄期面骄自至，富不与侈期而侈自来。”

语曰：“忠无不报。”

《左传》曰：“乱代则谗胜直。”

韩子曰："凡人之大体，取舍同则相是[3]，取舍异则相非也。"《易》曰："同声相应，同气相求。水流湿，火就燥，云从龙，风从虎。"

《易》曰："二女同居，其志不同。"语曰："一楼不两雄，一泉无二蛟。"又曰："凡人情以同相妒。"故曰："同美相妒，同贵相害，同利相忌。"

韩子曰："释法术而以心理，尧舜不能正一国；去规矩而忘善度，奚仲不能成一轮。使中主守法术，拙[9]匠执规矩而万不失矣。"

《淮南子》曰："夫矢之所以射远贯坚者，弓弩力也；其所以中的剖微者，人心也。赏善罚暴者，政令也；其所以行者，精诚也。故弩虽强，不能独中；令虽明，不能独行。"杜恕曰："世有乱人，而无乱法。若使法可专任，则唐、虞不须稷、契之佐，殷、周无贵伊、吕之辅矣。"

【注释】

①理人：治人。

②文子：老子的弟子。

③曹子建：曹植，字子建，曹操之子。

④《三略》：由黄石公所著。

⑤逐臭之夫：竟为追逐臭气的人。文中指有不良嗜好的人。

⑥咸池：黄帝时的乐曲。

⑦六英：相传是颛顼时的乐曲。

⑧相是：相互承认正确。

⑨拙：笨拙。

【译文】

从前，辕固与黄生曾在汉景帝刘启面前争论。黄生说："成汤和武王是通过杀害夏桀和商纣而得到王位的。"辕固说："不是。桀纣荒淫无道，才让民心归顺了汤武。汤武顺应民心而讨伐桀纣，老百姓反戈而击，纷纷拥护汤武，汤武才不得已为王，这不是受天命称王又是什么呢?"

黄生说："再破的帽子也是戴在头上，再新的鞋也是穿在脚上，为什么？因为世界万物都有上下之分。桀虽然无道，但毕竟是一国之君，汤武英明，毕竟是臣子，国君有过错，做臣子的不去劝谏，反而趁机讨伐，并取而代之，这不是谋杀又是什么?"

姜太公说："明于惩罚，就会有人害怕，人害怕就容易动摇；公开奖赏就会有人感到不满足，人不满足，就容易产生埋怨情绪。所以贤明的君王治理国家应该让人们看不出他的好恶倾向"。

文子说："惩罚无度，即使是杀害再多的人，也不会有人害怕；奖赏无度，花钱再多，人们也不觉得得到恩惠。"

诸葛亮说："要给法律以权威，法纪要严格执行，人们才会知恩；爵位要严格控制，这样封官晋爵，人才会觉得荣耀。"

文子说："人民对待统治者的教化，不是听从他的号令跑，而是上行下效。所以人君好勇，国家就逞强斗狠，社会就多灾多难；人君好色，国家就淫乱腐化。"

秦王说："我听说楚国的刀剑锐利无比，但歌舞、音乐却很差劲。这说明楚国将士勇猛，君臣图谋久远。用长远的谋略来驾驭英勇的兵士，我担心楚国是在打我们秦国的主意啊。"

墨子说："国君即使非常贤明，也不喜欢没有功勋的大臣；父亲即使再慈祥，也不喜欢没有作为的儿子。"

曹植说："宽恕有罪之人，严格要求有功勋的人，才是贤明的君主；可怜愚笨的儿子，也喜欢聪明的儿子，这才是慈祥的父

亲。”

《三略》说：“胸怀大志的人，都希望有一展宏图的机会，因此，明君和贤臣都能牺牲自己的利益成全别人，为他们创造发展的机会。”

《左传》上说：“人心是不同的，就像人的面孔。”

曹植说：“人各有所好。像兰芷荪蕙的芳香，人人都喜欢，但海边的渔夫却爱闻鱼腥味；《咸池》、《六英》这种乐曲，人人都爱听，但墨子却否定他们。怎么能够让天下的人都喜欢同一种东西呢?”

古语说：“将心和心相比，人就会融洽无间。”孔子说：“恕的意思是什么呢？恕就是自己不喜欢的东西，不要强加于人。”

管子说：“物质丰富，人民才知道讲文明，丰衣足食，人民才懂得荣誉和耻辱。”

古语说：“人一旦有了权贵之后，虽然先前并不想骄傲，但骄傲会不请自到；人一旦发财之后，虽然事先并不想奢侈，但奢侈也会不请自到。”

古语说：“忠诚没有得不到报酬的。”

韩非子说：“凡是人，只要取舍相同，观点一致，就能相互认可；取舍不同，观点不同，就往往相互排斥。”《周易》上说：“同声相应，同气相求。水向潮湿的洼地流，火向干燥的东西跑，云跟着龙涌动，风伴着虎啸。”

《周易》上又说：“二个女子生活在一起，志向也不会相同。”古语说：“一个巢容不下两个雄性动物，一眼泉容不下两条蛟龙。”还说：“人之常情常在相同才相妒。”

所以说：“两个人同样美，就会相互妒忌，同样尊贵就会彼此谋害。同样得到利益就会相互忌恨。”

韩非子说：“让人们依照自己的观点去解释法术，即使尧舜在世也不可能让天下所有人看法相一致；没有圆规和直尺，没有

标准的度量。即使奚仲这样的工匠也造不出一个车轮。可是，如果让一个只有中等才具的国君墨守法规治国，让笨拙的工匠用圆规和直尺造车轮，都会一样万无一失地成功。”

《淮南子》上说：“箭头之所以能射向远方，并能穿透坚硬的目标，是因为它借助了弓弩的力量，但是他能够击中目标，并能将其四分五裂的原因，还在于人的信念。奖罚善恶，是政令的职能，政令能得到贯彻执行的原因，在于人的精诚。所以，弓弩虽然强大有力，没有人去使用，也不可能射中目标；政令虽然严明，没有人的参与，也起不到作用。”杜恕说：“世上有犯上作乱的人，但没有杂乱无序的法律。如果法律只靠某一个人就能得到执行，那么唐尧和虞舜就无需后稷和契，商王和周王也就无需伊尹和吕尚的辅佐了。”

【评述】

人的思想千差万别，随着人们看问题的角度不同，阅历深浅不一，便会在同一问题上产生很多看法。但这并不说明人们不可以共识。相反如果遇事人人各执己见，那就无法取得应有的成果。

人在一块就要产生矛盾，在不同层次的人中间，矛盾的表现形式也各不相同，特点也不一样。而观点志趣相一致的人，往往容易合作，并以此奠定了战功的基础，所谓知音，首先要志同道合，而决非同床异梦。

本节主要讲述了这些观点，并从多个层次和角度对这种认识加以事例化，各派有各派的说法——公说公有理，婆说婆有理。

【故事】

事典一　刘备的自知之明

三国中的刘备，可算是善于用人的典范，这也是他能成大业的诀窍。

在前半生，刘备的勇不如人，常用关、张、赵以自辅，起了不小的作用，但智不如人，虽也用孙乾、糜竺之辈以自辅，起的作用却不大，致使自己长期处于穷途末路。但也正是在这个时候，刘备领悟了一个道理：决策人才是创业的关键。他魂萦梦绕，思贤若渴，终于招来了徐庶；徐庶走了之后，三顾草庐请出了“万古云霄一羽毛”的诸葛亮。诸葛亮一来，刘备绝处逢生了。无论事物怎样复杂，到了高才者的手里，就会变得头绪明朗，迎刃而解。诸葛亮看准了曹、孙之间的尖锐矛盾，助孙抗曹，却乘机占据了荆州，一下子就初步解决了刘备朝思暮想的问题——“基本”（即立足地）。刘备心服了，从此他把权力全部交给诸葛亮，自己安心做一方之主。从赤壁之战的前夕起，约40年的时间里，他从不干扰诸葛亮的部署，对于诸葛亮所提的意见，几乎是百分之百的听从。

刘备与诸葛亮的关系，在名份上是主与臣的关系，但是在各种政治与军事的行动中，则是主为从，臣为主。这是一种很特殊的关系，其他各个集团，都没有这样的关系。曹操重视人才，尤其对郭嘉更是十分重视。郭嘉英年早逝，曹操每每想起还痛关流涕，但郭嘉在世之时，曹操仍以下属视之，而刘备对诸葛亮不只是重视，而且敬重，事之如师。即使是司马迁笔下的刘邦，他对于张良、陈平、韩信也没有这样的待遇。而三国中的刘备与诸葛亮，却实实在在的存在着这种特殊关系。例如当年东吴想用“美人计”陷害刘备，答应将孙权的妹妹嫁给刘备为妻，实则想借招

亲之名扣刘备为人质。诸葛亮将计就计，同意这门婚事，整个过程简直把刘备“指挥”得团团转。这次婚事由诸葛亮一手操持，刘备对这次的特大冒险，本身是感到非常害怕的，他对诸葛亮说：“周瑜设计欲害刘备，岂可以身入危险之地？”可是诸葛亮却偏偏要他去，既不把预定的密谋告诉他，也不经过他同意，竟教孙乾往江南说合亲事。刘备也只得怀着“惴惴不安”的心情出发前往。这时上、下级的位置，简直颠倒过来了。我们这里不谈诸葛亮的什么神机妙算，只说刘备依赖诸葛亮，该是到了何等程度。这种依赖，固然表示了智谋的不足，但是假若刘备没有自知之明，没有知人之明，没有下士之德，是绝对做不到的。刘备之所以能做到这点，与他的宽厚的素质不无关系，但是决定的因素，还是由于他胸怀大志。在实现自己宏图大志的斗争中，遇上了诸葛亮这样的高才，又肯为他争天下而出力，能不信之敬之唯恐不及吗？

事典二　百闻不如一见

宋高宗和爱妃交欢时，受到突如其来的战事的惊吓，得了后遗症，失去了生育能力，26岁时，嗣位的人还没有踪影，为此，高宗很是着急。张婕妤劝说高宗，让高宗把宗室子弟召入宫中养育，从他们当中培养皇位继承人。高宗想不出更好的招法，只好采纳了这一建议，将宗室子弟刚刚6岁的赵伯琮和刚刚7岁的赵伯玖召入宫中，将赵伯琮改名为赵瑗，将赵伯玖改名为赵璩。

两个小小的孩童进宫后，赵瑗由吴才人抚养，赵璩由张婕妤抚养。

不久，张氏病逝，抚养赵瑗和赵璩的责任都落到了吴氏身上。

过了几年，吴氏已做了皇后，赵瑗和赵璩也长到了十多岁了。随着年龄的增长，赵瑗和赵璩在性情上差别也越来越明显地

表现出来，赵瑗待人厚道，生活检点，喜欢读书；赵璩油腔滑调，追求声色。

确立皇太子一事已被提上日程，经过这么长时间的观察，高宗认为赵瑗适合，但当时秦桧权力极大，把持了朝政，许多大臣敢怒不敢言，而且秦桧对高宗意欲立赵瑗为太子有不同意见。另外，吴皇后尽管一向稳重，贤德过人，大义无私，赵瑗归她抚养后，她没有冷眼相待，而是一视同仁，但赵瑗名份上仍不属于她。如果将赵瑗立为太子，皇后说不定也会不同意呢。

高宗正在为难之际，一位大臣替他出了个点子，即让事实来说话。

于是，高宗选了20名宫女，分别赐给赵瑗和赵璩。

赵璩得到十名宫女，如获至宝，好不欣喜，整日和宫女寻欢作乐，与十名宫女都发生过性关系，并使好几个宫女都变了样，肚子大了起来。

赵瑗虽和赵璩一样，也得了十名宫女，但他整日和书本为伴，不是读书，就是习字，根本无心于男女间的事情，所以，一年以后，他的十名宫女仍和原来一样，只是在这一年中做了些杂活儿。

面对这些事实，持有异议的秦桧无话可说，吴皇后也明确表示赵瑗比赵璩强。于是高宗下诏立赵瑗为皇太子。

4. 防患未然　消除隐患

【经文】

虑不先定，不可以应卒[①]；兵不先办，不可以应敌。

《左传》曰："豫备不虞，古之善政。"

《左传》曰："士芳谓晋侯曰：'臣闻之：无丧而戚，忧必仇焉；无戎而城，仇必保焉。"《春秋外传》[2]曰："周景王将铸钱。单穆公曰：'不可。古者天灾降戾，于是乎量资币，权轻重，以振救人。夫备预，有未至而设之，有至而后救之，是不相入也。可先而不备，谓之怠；可后而先之，谓之召灾。周固赢国也，天未厌祸焉，而又离人以佐灾，无乃不可乎！'"

《左传》曰："古人有言：'一日纵敌，数世之患也。'"

晋楚遇于鄢。范文子不欲战，曰："吾先君之驱战也有故。秦、狄、齐、楚皆强，不尽力，于孙将弱。今三强[3]服矣，敌，楚而已。唯圣人能内外无患。自非圣人，外宁必有内忧。盍释楚以为外惧乎？"

《三略》曰："无使仁者主财，为其多恩施而附于下。"

陶朱公中男杀人，囚于楚。朱公欲使其少于装黄金千镒往视之。其长男固请，乃使行。楚杀其弟。未公曰："吾固知必杀其弟。是长与我俱见苦为生之难，故重其财。如少弟生见我富，乘坚驱良[4]，逐狡兔，岂知其财所从来，固轻弃之。今长者果杀其弟，事理然也，无足悲。"

《语》曰："禄薄者不可与入乱，赏轻者不可与入难。"慎子曰："先王见不受禄者不臣，禄不厚者，不与入难。"

田单将攻狄，见鲁仲子。仲子曰："将军攻狄，弗能下也。何者？昔将军之在即墨，坐而织蒉，立而杖插，为士卒倡。此所以破燕。今将军东有掖邑之奉，西有蒉上之娱，黄金横带，而驰乎淄渑之间，有生之乐，无死之心。所以不胜也。"后果然。

【注释】

①卒：突发事件。

②《春秋外传》：即《国语》。

③三强：指齐、秦、秋。

④乘坚驱良：乘好车，驾骏马。

【译文】

事先不考虑周到，就不可能应付突然事件；军队如果不作好武装准备，不可以应战。《左传》上说："上古时代贤明的君王，都善于防患于未然。"

《春秋外传》记载："周景王打算造钱币。单穆公说：'不可以。从前，天灾降临时，政府才根据灾情增加货币，权衡轻重，用以救灾。储备货币，有时在灾难未出现时就造好并储存起来；有时等到灾祸已经发生，然后再根据情况而定，投入救灾。不能把两种情况混为一谈。可以预先储备而不去做，这就叫懈怠，可以事发后进行筹备并且提前做好，这叫招灾。周本是弱国，上天降灾没有穷尽，现又要让百姓离心离德来加重灾祸，恐怕不行吧！'"

《左传》上说："古人有言：'一旦放过了敌人，就会造成数代人的祸患。'"

晋军和楚军在鄢陵相遇。范文子不想作战，于是说："我们

的先君想急于作战是有缘由的，秦、狄、齐、楚实力都很强大，如不去全力拼搏，子孙后代将会被削弱。现在，齐、秦、狄三国已经降服，我们只有楚国一个敌人了。只有圣人才能做到既无内患又无外患。我们不是圣人，外部如果安定，内部肯定要产生隐患。我们为什么不放走楚国，把它作为转移内部矛盾的外患呢?”

《三略》说：“不要让仁义之人管理资财，因为他会过多地向老百姓施舍，从而收买人心。”

范蠡次于杀了人，被囚禁于楚国。范蠡本想让小儿子带上千两黄金到楚国救二儿子，但是长子坚决要去救他弟弟，范蠡只好答应。长子到了楚国以后，不但没有救出他弟弟，并且连金子都没有花掉。最后楚国还是把他弟弟给杀了。范蠡说：“我早就知道他会坑害二儿于的，因为他与我一块儿经历过生活的磨难，太重视钱财了，一点儿舍不得花。我让小儿于去，是因为他一出生就知道我富有，乘好车，驾骏马，驰骋捕猎，好不威风，怎么可能知道钱财是何而来的呢？如果他去楚国，一定会仗义疏财，流水般花钱，救出他的哥哥。现在大儿于不但没有办成事，弟弟还被杀了，人情事理就是这样子，不值得悲伤。”

《论语》说：“不可以让薪水少的人到发生暴乱的地方办事，也不能让赏赐少的人去完成艰巨的任务。”慎子说：“先前帝王不任用不肯接受俸禄的人，对于俸禄不丰厚的人，他也不用其去处理繁杂事物。”

田单将要攻打狄人，于是去拜见鲁仲子。鲁仲于说：“你这次去攻打狄人是不会胜利的。为什么这样说呢？以前将军在即墨，坐下就编筐，站起来就铲土，以身作则，带动士兵，所以打败了燕国。而如今将军东有掖邑的封地，西有赋税供你享乐，黄金腰带横挂，高大的马车驰骋于淄渑之间，只知享受人间的欢乐，并没有决一死战的信心。所以你不能取胜。”后来事情果真如此。

【评述】

本节主要论述了凡事要有考虑、打算，然后再行事。只凭一时激情或碰碰运气的想法去处理事情，成功的可能性是极小的，或是即使成功，却负出很大代价，得不偿失。首先谋事在人，善于发现事物出现转变的征兆，做出合理安排，而减少无谓的牺牲。

事物是复杂多变的，真正能把握事物，引导事物向有利于自身的方向发展，在今天看来依然十分困难，古人尚且对此有深刻认识，足以说明没有预见力去办事情、想问题是很危险的。至少可以说成功的一半属于侥幸。怎样才能培养这样的能力呢？本节中简单地通过几个事例从相应方面作了阐述，最基本的一条：生于忧患，死于安乐。在今天看来，其仍有相当的现实意义，整天无忧无虑的人如果没有什么神经质的话，至少可以说他是个不求上进的人，或是一个行将落伍者。

【故事】

事典一　未战先算

“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。”一位高明的军事家应该具有高瞻远瞩，算在人先的谋略。只有善于算在人先，才能做好充分的思想准备、物质准备，等到天时、地利、人和之机，然后付之于行动，从而稳操胜券，取得战争的主动权。

建炎四年四月，金兀术见活捉宋高宗无望，只得领兵北返。在北退途中，金兀术术想从镇江渡江，返回扬州。他没料到的是，扼守长江的宋军将领韩世忠带兵把他截住。兀术站在江岸上

一看，江面上布满战船，旌旗招展。兀术还指挥金兵驾上战船，向宋军冲杀，可是从早晨一直打到天黑，也没能通过长江去，他不得不收兵。

韩世忠的夫人梁红玉，自幼习文练武，技艺高强，心怀韬略。此时，她正跟丈夫驻在军中。她向世忠献计说："我军不过8000余人，敌兵不下10万，就是以一当十，也难持久。我想，明日再交战时，我领中军，专管防御，只用炮弩射击金人。将军可带领前后二队，在江上等候。我在船楼上面，竖旗击鼓，将军看到我的旗指向哪里，就向哪里进军。"

韩世忠点头说："夫人所言极是。我还有一计，此间有利地形，莫过金山，居高临下，进守两便。山上有龙王庙，金兀术来到这里，必然登山俯望，窥我虚实。我今日就遣将埋伏庙里，到时候将他擒下。"

梁红玉说："就请将军赶快下令吧。"

韩世忠立即召集偏将苏德，让他带领健卒二百，登上金山龙王庙，百人埋伏在庙中，百人埋伏在庙下两侧的山坡草丛中，听到江上鼓声的号令后即刻行动。

苏德领命去后，韩世忠便登上船楼，眼睁睁地望着金山上。没过多久，果见金人有五骑上山入庙。韩世忠遂用力击鼓，声震山谷，回声如雷。庙中伏兵听到鼓声，立即呐喊着杀出，敌骑慌忙拨转马头，往回逃跑。庙下两侧的伏兵动作稍迟，结果，五骑中仅有两骑被捉住，其余三骑飞马奔逃。其中，有一人穿红袍系红玉带，韩世忠料定是兀术，心里不胜惋惜。

第二天，按照梁红玉的计策，她坐于战船的船楼之上，头戴雉尾，满身披挂金甲，英姿威武。兀术亲自率领舟船冲来，遥见宋军船楼上坐着一位女将，也不知是何人，以为一位女子没有什么了不起，就把令字旗一挥，指挥金兵向中军冲来。跟看敌人的船只渐渐靠近，只见梁红玉举槌击鼓，随着鼓声咚咚，万道箭矢

像雨点般射来，又有火炮弹如连珠似地飞来。这班金兵不是被火炮弹击毙，就是被弩箭射杀。

兀术忙下令转船，想从斜刺里逃脱，岂料梁红玉那里又一次鼓声大震，咚咚咚，咚咚咚，震天动地，配合着宋军一片呐喊声，水军突然出现，为首的一员统帅不是别人，正是威风凛凛的韩世忠。金兵见了，都已不寒而栗，怎敢迎敌，连忙转舵西向。行不多时，又有宋将率舟船拦住去路，船头上操戈立着的，仍是韩世忠。兀术正在惊诧，身旁忽然闪出一将，大呼杀敌，径直与韩世忠交锋，兀术一看，此将不是别人，乃是他的女婿龙虎大王。兀术素知世忠的威名，晓得龙虎大王敌不过，正欲遣将上前助战，已经来不及了，被世忠抖动长矛打落水中。兀术急命部下捞救，不料宋军中的水卒，已跃入水中擒住，登船报功去了。

事典一　先忧而后安

刘备派诸葛亮前去东吴，希望两家“同心一意，共破曹操”。这固然是一桩好事，但刘备新败，江北尽属曹操所有，自己面对着号称“雄兵百万，上将千员”的曹军，究竟是“战”还是“和”，非同儿戏，而是关系到整个集团的生死存亡、三世基业的成败问题。在这紧要关头，孙权没有意气用事，也没有独断专行，而是虚心地、认真地听取各方面的意见，包括反面的意见，反复进行比较、斟酌，最后才定下决心。

他先是听取了诸葛亮的意见。诸葛亮先是用激将法，激出孙权不甘人下的志气，而后实事求是地介绍了刘备的兵力，曹操的实力，客观地指出曹操虽号称百万雄师，但却是乌合之众，其势又犹如强弩之末，还着重指出孙刘联合对双方的好处。孙权听了诸葛亮明确透彻的分析后十分高兴，并且信誓旦旦地说：“先生的高论，实在让人心服。我已下定决心，和刘备联合抗曹。请先生先回驿馆休息吧！”其实，此时的孙权还远未下定决心，那一

段话，只不过是外交辞令。诸葛亮走后，他便立即召集文臣武将商量。

此时，曹操派人送给他一封信。他也不私拆，而是当众展开；只见到信中写道：

> 本丞相奉皇上之命，统兵南下。刘琮投降，军民归顺。我手下有水军八十万，特邀请孙将军共同在东吴打猎。

信中曹操那一副傲慢嚣张的气焰、威吓逼人的气势，着实令孙权恼怒，但他不露声色，只是把信交给众谋士传看，以听听他们的反映，看看他们的态度。谋士们看了信以后，个个吓得脸变颜色。张昭在文臣中威望最高，首先说道："曹操打着皇上的旗号，四方征战，如果以武力相拒，则有个名不正、言不顺的罪名。何况我们东吴素来是依靠着长江之险抗拒曹操的，而今曹操已得到荆州，拥有了战舰、水军，他可以顺江东下，而我们的长江天险已经丧失，何以为靠？所以，最好是迎他前来。"张昭这个"迎他前来"，明明就是投降。许多谋士也附和张昭的意见。谋士主"和"的意见与孙权的内心想法是相悖的，但又觉得这些主张不无道理，左右为难，不由得情绪低落，只好暂时休会，去上厕所。

在他上厕所的时候，还与贴身谋士鲁肃进行了一场"个别谈话"。等孙权起身上厕所时，鲁肃随后跟了出来，孙权明白他的用心，就握着鲁肃的手说："你有话要说吧？"鲁肃说："刚才他们的议论，都是对将军不利的，你不能和他们商量大事。现在，我鲁肃可以迎接曹操，而像将军这样的人却不可以。为什么这样说呢？你想啊，如果我投降曹操，他会让我继续当官，或者回到家乡，仍然可以乘坐牛车，带着随从，交游学士。要想当个刺

史、郡守也并不难。而将军投降曹操，就失去了六郡的地盘，还到哪里去立足呢？请你早作决断，别听张昭他们的胡话了！”孙权叹着气说：“刚才听了他们的议论，太让我失望了。你的看法正合我的心。这真是上天让你来到我的身边啊！”鲁肃接着说：“现在是紧急关头，赶快请周瑜来主持军事，联合刘备，共抗曹操吧！”

最后，从鄱阳湖请回了周瑜，周瑜一见孙权，就慷慨激昂地说道：“曹操名为汉相，实际上是汉贼。将军继承了父兄的刚烈品性，又具有神武雄才，割据江东，地方数千里，兵粮充足，英雄归心，正应当横行天下，为汉室除贼去奸，怎么能去迎接这个老贼呢？”

周瑜左一个“贼”，右一个“奸”，完全不同于众谋士左一个“曹公”，右一个“丞相”。孙权听起来确实顺心，但开战不能凭意气用事，还要看看对方的实力和自己手中的本钱。于是孙权一面点着头，一面却又说：“我恐怕曹军势众，我们人少，寡不敌众啊。”周瑜又侃侃谈了起来：“如果曹贼后方安定，没有内忧，可以长期出战，也不一定能在水战中战胜我们。更何况他目前有四个用兵的大忌：第一，北方并不平安，马超、韩遂在关西，是他的后患；第二，北方士兵不惯于水战，曹军下战马，上舟船失去了所长；第三，目前进入隆冬季节，战马缺草，士兵乏粮；第四，北方士兵不服南方水土，疾病就要流行。曹贼犯了以上四条兵家大忌，人数再多也没有用！一举破曹，就在今日啦！只要将军给我三万精兵，我愿进军夏口，讨灭曹操！”

周瑜这一番精确的分析，使孙权最后定下决心。他激动地说：“曹操老贼早就想篡汉位而自立了，只是害怕袁绍、袁术、吕布、刘表和我，现在数雄都已数亡，只剩下我了。”只见孙权“嗖”地拔出佩刀，“刷”地砍下奏案的一个角，威严地说：“从今天起，不管是哪个官员，再敢谈‘投降’二字，就和这奏案一

样下场!”

5. 统筹全局　斟酌得失

【经文】

语[①]曰：“贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂。”

语曰：“交接广而信衰[②]于友，爵禄厚而忠衰于君。”

《春秋后语》曰：“楚春申君使孙于为宰[③]。客有说春申君曰：‘汤以亳，武王以镐，皆不过百里，以有天下。今孙子贤人也，而君藉之百里之势，臣窃为君危之。’春申君曰：‘善。’于是使人谢孙于。孙于去之赵，赵以为上卿。”

“客又说春申君曰：‘昔伊尹去夏人殷，殷王而夏亡；管仲去鲁人齐，鲁弱而齐强。夫贤者之所在，其君未尝不尊，其国未尝不荣也。今孙于贤人也，君何为辞之?’春申君又曰：‘善。’复使人请孙于。”

韩宣王谓摎留曰：“吾两欲用公仲、公叔，其可乎?”对曰：“不可。晋用六卿而国分，简公用田成、阚止而简公弒，魏两用犀首、张仪而西河之外亡。今王两用之，其多力者，内树[④]其党；其力寡者，又藉于外权。群臣或内树其党，以擅主命；或外为势交，以裂其地，则王之国危矣。”又曰：公孙衍为魏将，与其相田儒不善。季文子为衍说魏王曰：“不独不见夫服牛骖骥乎?不可百步。今王以衍为可使将，固用之也，而听相之

计，是服牛骖骥之道。牛马俱死而不成其功，则王之国伤矣。愿王察之。”

傅子曰：“天地至神，不能同道而生万物；圣人至明，不能一捡⑤而治百姓。故以异致同者，天地之道也；因物致宜者，圣人之治也。既得其道，虽有相害之物，不伤乎治体矣。水火之性，相灭也，善用之者，陈鼎釜乎其间，爨⑥之煮之，而能两尽其用，不相害也。天下之物，为水火者灵矣。何忧乎相害？何患乎不尽其用耶？”《易》⑦曰：“天地睽，而其事同也；男女睽，而其志通也；万物睽，而其事类也。”

【注释】

①语：古语。
②衰：丧失。
③宰：宰相。
④树：培植。
⑤捡：方法。
⑥爨：烧、烤。
⑦《易》：《周易》。

【译文】

古语说：“贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂。”

古语还说：“如果一个人交往太广泛，对朋友的信用就会渐渐丧失；得到的薪水太优厚，对国君的忠诚就会逐渐衰退。”

《春秋后语》上说：“楚国的春申君让孙子当邑宰。门客中有人劝他说：‘成汤以亳为根据地，周武王以镐为根据地，方圆都不超过百里，但是后来却得了天下。孙子是个很贤明的人，把方

圆百里交给他管理，我私下为你担心，这样做很危险啊！’春申君说：‘说得好。’于是辞退了孙子。孙子离开楚国去了赵国。赵国封他为上卿。”

“不久，又一门客对春申君说：‘以前，伊尹离开夏国到殷商任职，结果殷有天下而夏灭亡；管仲离开鲁国到齐国，结果鲁国从此衰弱而齐国强大。由此可见贤明的人到哪个国家，哪个国家的君主就受世人尊重，哪个国家也因此而更加光荣。孙子这样贤明的人，你为何要辞退他呢？’春申君又说：‘说得好。’于是又派人把孙子请了回来。”

韩宣王问缪留说：“我想同时重用公仲和公叔两人，你认为怎么样？”缪留回答说：“不行，从前晋国由于同时重用六卿，而导致国家分离；齐简公同时重用田成子和阚止，结果丢了性命；魏王同时重用犀首和张仪，结果将西河外土地全部丧失。如果现在你同时任用这两个人，那么两个人中，势力大的一方必然会在国内培植私党；势力小的必定会借助敌国势力来帮助他。许多大臣，有的会在国内树立党羽，以君王的名义号令臣民；有的则会与别的国家私通，以分裂国家。如此一来，你的国家就危险了。”

缪留还说：“公孙衍为魏国大将的时候，与宰相田儒关系不和。季文子为公孙衍向魏王说情：‘大王您没见过把牛和马驾在一起拉车的情形吗？牛与马同驾一车连一百步也走不了。现在大王任公孙衍为大将，本来应该放手任用他，但你偏听从宰相田儒的计谋，这样就和用牛驾辕，用马拉车的道理一样啊。牛和马都累死了，事情也办不成。这样使用人才，国家就会受到损失。希望大王明察。”

傅玄说：“天、地最奇妙了，但是不能用同样的规律生育万物；圣人是很聪明的，但是不能用同样的方法去管理普天下的百姓。所以殊途同归是大自然的普遍规律。因地制宜是圣人治理天下的共同原则。只要懂得这一道理，即使有互不相容，甚至彼此

有害的事物，也不影响全局的统筹治理。比如，水与火本质上互灭，但是善于用火和水的人，将炊具放在水与火之间，用火来煮水烧饭，让水与火各尽其用。如果这样做，还害怕水火互相伤害吗？天下的事物中，水与火是最奇妙的东西，只要能应用得当，根本用不着担心它们彼此伤害，也用不着忧虑它们不能各尽其用。”

《周易》说：“天地形象不同，可是它们化育万物的功能是相同的；男女体质不同，但彼此的情志是可以沟通的；万物的形状、性质各不相同，但它们恰恰是以异相处的。”

【评述】

本节通过正、反双方在一些观点上的论述，阐明了凡事要“统筹全局，斟酌得失”这一主题。春申君并非没有主见，但在门客的劝说下来回改变主意，显得优柔寡断。或许任用贤能，寻求治国之道难就难在于此。凡事一分为二，一味从片面一方看问题，终将得不偿失。但一味看好任何事，却疏忽大意，也不可取。所以要斟酌行事。

同一种道理，在不同的人看来不仅会有不同的认识，即使在相同认识下，用于实践后产生的效果也未必相同。办事要因事设人，因人而易，世上没有万古不变的道理，只不过是不是符合时宜罢了。

【故事】

事典一　孙中山顺时而动

1894年底，孙中山归国筹备起义。当他与兴中会的成员筹划武装起义事宜之际，清政府与日本签订了丧权割地的《马关条

约》。孙中山认为现在群情激愤，正是举旗起义的大好时机，智者善因机而发，决不能坐失良机。他立即筹备用革命的暴力推翻清朝政府，走武装斗争的道路，直袭广州。

为发动备阶层起义，孙中山和陆皓东、杨衢云、郑士良等辛勤奔走，往来于港、粤之间策划部署一切，在广州设立“农学会”作为掩护起义的机关，又在香港同兴中会领导成员多次开会，讨论起义计划和起义后的具体政策。孙中山亲自担任军务，拟订攻取方略，并率陆皓东等到广州主持起义事宜。由杨衢云、黄咏商等留香港负责筹措经费和购运军械等后勤工作。他们计划用3000精兵突袭广州城。孙中山一到广州，就广泛联络可利用的武装力量。兴中会会员程奎光任广东水师镇涛舰管带，负责联络水师官兵响应。郑士良被派往北江，联络英德、清远、花县一带会党首领梁大炮，约定在起义发动后即率大队赴绿林占领香山、顺德等县以为声援。其他如广州的巡防营，三元里的乡团、潮汕的会党都联络上了。孙中山又设立了东门外咸虾栏张公馆、双门底教书楼后礼拜堂两处机关和多处接待站，以容纳往来之人，贮藏文件、武器。在广州河南头嘴，设立了炸弹制造处，由美国化学师奇列负责制造。孙中山还购置了两艘小火轮作为运输工具。起义的骨干队伍由兴中会自行组织。杨衢云在新安招到一批散勇，并招募了在香港做工的人，准备到时派往广州担负突袭任务。香港两家英国民营报纸的编辑黎德、邓勒也支持兴中会反清起义，愿意在报纸上宣传。到8月底，预定的准备工作大体完成，兴中会决定在重阳节举事。重阳节是中国自古以来的传统节日，广州的风俗，那天要郊游登高，街头熙熙攘攘，便于行动。

重阳节前夕，各路队伍准备就绪，候命待发。决定以“除暴安良”为口号，以红带缠臂为暗号。陆皓东制作了青天白日旗作为起义军的旗帜。陈清率领炸弹队，预备到时往备军事要点投掷炸弹，壮大声势。万事俱备，只等杨衢云从香港派突击队来。10

月26日，重阳节到，各部队都派人到指挥部请令。岂料此时孙中山突然收到杨衢云来电，用暗语报告“货不能来”。孙中山知道，延误日期，必然会走漏风声，便命各路人回去候命，当即给杨衢云发电：“货不要来，以待后命。”当晚，陈少白撤离广州。27日，孙中山也离开广州，经香山、澳门赴港。果不出孙中山所料，形势发生了突然变化。会员朱淇的哥哥知道兴中会准备起义，到期见没有能行动，怕事泄被株连，便以朱淇的名义向省缉捕统带李家焯告密，李急忙飞报两广总督谭钟麟。此前，李曾向谭报告孙中山等行动可疑，英香港总督也电告有人运械入粤，谭钟麟都没有重视。这次得报后大惊，急忙派兵增加广州防卫，并派兵搜查王家祠、咸虾兴中会，陆皓东等五人被捕。但大部队并未举事，及时避免了不必要的伤亡。

事典二　化被动为主动

战国晚期秦国大将王翦带领60万大军攻打楚国，楚将项燕领40万大军迎战。王翦大军到达天中山后，便在那里驻扎下来，面对王翦的军队，项燕也安营扎寨，准备决一死战。

王翦不急于进攻，只是让士兵修筑工事；项燕则是多次领兵挑战，王翦就是不应战。只是让士兵暂休体力。

一年多后，王翦的部队养精蓄锐后，士气高昂，精力旺盛。项燕求战心切，时不时去挑战。时间一长楚军士气都疲惫了。渐渐楚军以为秦军只是驻防，自然也放松了戒备，就在楚军完全放松的时候，王翦突然发动猛攻，一举把楚军打得落花流水，王翦乘胜追击，活捉了楚王，项燕兵败自杀，楚国就被灭亡了。

东汉刘秀手下的大将王霸曾打垮了叛将苏茂。时过几日，苏茂重整旗鼓，又来挑战了。

王霸一看对方补充了兵员、武器，来势凶猛，于是下令坚守营垒不出战。敌人每日在营门外叫阵，擂鼓鸣金，谩骂不止，王

霸却不理睬，像没事似的，只在营房里和将士们饮酒取乐。

苏茂见王霸不出战，急不可耐，令士兵向王霸营中射箭，其中一支箭正好把王霸面前的酒杯打翻。酒洒一桌，人皆惊慌。王霸却把酒杯扶起，斟满酒，一口饮了下去。

有位武将沉不住气，问道："这贼兵原是我们手下败将，与他们交锋，是一定可以打败他们的。"王霸郑重地说："苏茂现在正急于与我们交战，他远道而来，粮食不足不敢拖延。只要我们在营中坚守，等他粮草用完，就会不战而胜。"众人将信将疑。

果不出王霸所料，几日之后，苏茂营中粮草渐少，致使全军上下惊恐，苏茂手下一些将领也趁机内讧，互相残杀。苏茂一见此情，知道大势已去，只得连夜仓皇出逃。这一股势力，不战自灭了。

公元189年9月，曹操率优势兵力东征吕布，10月交战于彭城，大胜。进军下邳，又胜，曹军追到下邳城下，吕布率军出战，曹军又获全胜。吕布退到城内，死守下邳。

吕布退兵到城内采取死守的政策，曹军多次攻城，都失败了。曹军兵士疲惫不堪，曹操心中已有撤军的意思，就与谋臣们商量。荀攸与郭嘉都进言："吕布虽然勇武，却缺乏智谋，他三战皆败，已失去锐气才退到城中，他现在锐气未复，加紧进攻，吕布必然可擒。若要放虎归山，除掉他就难了。"

曹操听取了两位谋臣的意见，决开了泗水、沂水的河道，用水淹了下邳城。一个多月后，吕布的部将宋宪、魏续生擒了吕布，下邳城全城投降。

6. 以诚待人　因地制宜

【经文】

陈登[①]为吕布说曹公曰："养吕布[②]，譬如养虎，常须饱其肉，不饱则噬人。"

曹公曰："不似卿言。譬如养鹰，饥则为人用，饱则扬去。"

刘备来奔曹公，曹公以之为豫州牧。或谓曹公曰："备有雄志，今不早图，后必为患。"曹公以问郭嘉。嘉曰："有是。然公提剑起义兵，为百姓除暴，推诚仗信，以召俊杰，犹惧其未来也。今备有英雄之名，以穷归己而害之，以害贤为名，则智士将自疑，回心择主，公谁与定天下者？夫除一人之患，以阻四海之望，安危之机，不可不察。"曹公曰："善！"

傅子称：郭嘉言于太祖曰："备有雄志而甚得众心，关侯[③]张飞皆万人之敌也，为之死用。以嘉观之，其谋来可测也。古人有言曰：'一日纵敌，数世之患。'宜早为之所。"曹公方招怀英雄，以明大信[④]，来得从嘉谋。

《家语》[⑤]曰：子路问孔子曰："请释[⑥]古之道，而行由之意，可乎？"子曰："不可也。昔东夷慕诸夏之礼，有女而寡，为内私婚，终身不嫁。不嫁则不嫁矣，然非贞节之义矣。仓吾娆取妻而美，让与其兄。让则让矣，然非礼让之让也。今子欲舍古之道而行子之意，庸知子

意以非为是乎?”语曰：“变古乱常，不死则亡。”《书》⑦云：“事弗师古，以克永代，匪说攸闻⑧。”

赵武灵王欲胡服，人子成不悦。灵王曰：“夫服者所以使国，礼者所以使事。圣人观乡而顺宜，因事而制礼，所以利其人而厚其国。夫剪发文身，错臂左衽⑨，临越之人也；黑齿雕题，鲜冠秫缝⑩，大吴之国也。故礼服莫同，而其便一也。乡异而用变，事易而礼易。是以圣人谋可以利其国，不一其用；谋可以便其礼，不法其故。儒者一师而俗异，中国同礼而离教，况于山谷之便乎？故去就之变，知者不能一；远迩之服，贤圣莫能同。穷乡多异俗，曲学多殊辩⑪。今叔父之言，俗也。吾之所言，以制俗也。叔父恶变服之名，以忘效事之实，非寡人之所望也!”公子成遂胡服。

移风易俗，莫善于乐。

孟子曰：“天道因则大，化则细。因也者，因人之情也。”

【注释】

①陈登：字元龙，汉建安时为广陵太守。

②吕布：字奉先，三国时的勇将。

③关侯：即关羽。三国时蜀将，以忠义闻名。

④以明大信：向天下人昭示他是最讲信义的。

⑤《家语》：即《孔子家语》。

⑥释：抛弃。

⑦《书》：指《尚书》。

⑧匪说攸闻：从来没有听说过。

⑨错臂左衽：衣襟向左开。

⑩鲲冠秣缝：用河豚的皮粗劣地缝制帽子。

⑪曲学多殊辩：邪辟玄妙的学说大多不同凡响，雄辩谲异。

【译文】

陈登为吕布向曹操说情："养吕布，就像养虎，经常要让他吃饱肉，否则就要吃人。"

曹操说："不像你说的那样，倒像养老鹰一样，饿的时候，它或许能听人使唤，吃饱后，它就会飞走。"

刘备来投奔曹操，曹操任命他为豫州牧。

有人对曹操说："刘备原有野心，现在若不趁早除掉他，将来必是后患。"曹操问郭嘉，郭嘉说："是这样，但是您手提宝剑起义兵，为百姓除暴，必须要推崇诚意，依仗信义，以此招揽英雄豪杰，即使这样，仍旧担心他们不来投靠。刘备向来都有英雄之名，由于无路可走而投奔我们，若我们杀了他，则有害贤之名。这样志士们将要怀疑我们而另择明主，那么您将依靠谁来平定天下呢？除一人之患，而让四海贤士失望，这其间的安危得失不得不考虑呀。"曹操说："说得对。"

傅子说："郭嘉对曹操说：'刘备有雄才大略，而且很得民心，关羽、张飞都是可抵万人的大将，并且甘愿为他效力。依我看，刘备的图谋不可测。'古人有言：'一日纵敌，数世之患。'应该对他早日下手。"但是曹操当时正在招揽天下英雄豪杰，一心想让天下人知道他是最守信义的，所以没有听郭嘉的话。"

《孔子家语》记载中说：一次子路问孔子："假如抛弃古人的伦理道德，只凭我主观的意愿，随心所欲去做事，可以吗？"孔子说："不可以。以前没有教养的人仰慕华夏的礼仪制度。有的女子成为寡妇后，为她暗中招个女婿，可是终身不让她改嫁。不改嫁也罢，但是这种做法不符合贞节的真正含义。在仓吾这个地方，有个叫娆的人娶了一个漂亮的媳妇，但把她让给了哥哥。让

是让了，但这种做法并不是出于礼仪的谦让。如今，你想抛开古人的伦理道德，而按自己的心愿做事，焉知你不是想把自己错误的当作正确的推行呢?”

古语说：“改变古人的礼仪，扰乱世代相传的常规，不死必亡。”《尚书》上说：“行事不师法古人，却想让国家世代相传，从来没有这样的先例。”

赵武灵王想改穿胡人服装，他的叔父公子成对此很不高兴。赵武灵王说：“穿衣服是为了生活的方便，有利于国家；礼仪法规，是为了办事的方便。圣人入乡随俗，随遇而安，因地制宜，从实际出发制定礼仪法规，因此给人民带来利益，使国家强盛。剪发文身，让衣襟向左敞开，是越国一带的风俗；将牙齿染黑，在额头上染上花纹，用河豚的皮粗劣地编制帽子，是吴国一带的风俗。因此说礼仪服饰虽不相同，但是最终目的都是为了方便。地方不同，使用的东西自然不同，事物在变化，礼仪自然也要变化。所以圣人只去追求使国家便利的总体谋略，但绝不会在贯彻执行时一成不变，只是追求如何使礼仪法规执行起来更方便，绝不是食古不化。做老师可以是一个人，但学生可以来自生活风俗习惯各不相同的地方。中原地区的国家尚且可以让礼仪制度相同，而文化习俗不同，更何况是生活在深山老林中的人呢？因此，是舍弃还是保留，即使是圣人也不能强求；远近服饰的差异，圣贤也不能将其统一。穷乡僻壤的民情风俗大多千奇百怪，邪辟玄妙的学说大多不同凡响，雄辩谲异。现在叔父所谈的是一般习俗，我们说的是想营造一种新的风俗。叔父讨厌改变服饰的样式，可是却忘记了办事效率这一事实。这并不是我们希望的呀!”

赵武灵王的一席话说服了公子成，于是他也改穿起了胡服。

移风易俗，没有比音乐更好的了。

孟子说：“天的法则是，遵循它的规律就会成就大事，改变

它就会衰弱消亡。所谓遵守天道，就是遵循人的情志。”

【评述】

《三国演义》中曹操是个地地道道的奸雄，但其用人之道，却表现出他的英雄本色。明察吕布，善待刘备，这里关键是领导者自身素质的问题。

容人，就要学会容纳各种人，包括与自己争长争短的英雄豪杰。如此方可成就大业。不务时事，随波逐流者，听任下属摆布，或顽固不化，终不能有所作为，赵武灵王的典故便清楚地说明了这一道理。形式上的东西有时固然要讲求，但不务实，无异于固步自封。要与时俱进，就要敢于打破旧的条条框框，明确目标而后行。这虽不是文中所谓的“天道”，但至少是迈入成功的一个阶梯。

【故事】

事典一　王景治河

王景年轻时钻研《周易》，看过很多的书，他又喜欢天文术数的学问，其秉性深沉而多技艺。曾被征辟到司空伏恭府任职，当时有人荐举王景会同治理水利，显宗皇帝诏令王景与王吴共同修建浚仪渠。王吴使用王景的疏流之法，河水就再也没有成灾。

当初在汉平帝时，黄河在汴河一带决口，黄河泛滥已有许多年，济渠由于长期浸毁，也决口了，被水淹没的约有数十个县，修筑起来，是很麻烦费力的，其实却不难做。应当改建修护河堤，来使百姓安居乐业。于是奏书呈上后，光武皇帝很快就征发役卒。正准备开展河防的修建时，浚仪令乐俊又上书说：“以前汉武帝元光年间，人口繁盛，顺沿河堤之处皆可种植，瓠子河决

口之后，几乎20多年，仍然不能堵塞。现在人家稀少，而土田广阔，虽然不加修筑，它的患害犹堪承受。而且刚刚打完仗，就兴征民役，劳苦怨恨一定会增多，民众就不堪忍受了。还是等到平安的时候，再来商议这件事吧！”光武皇帝听信其言，因而就停止了修堤工程。

后来汴渠向东浸漫，越来越广，原来的水闸，都被淹在河里。兖州、豫州的百姓怨恨叹息，认为这是县官们一味兴修其他的工程，而不优先考虑人民所急迫的工程的原因。永平十二年，朝中讨论修筑汴渠的事情，皇帝召见王景，向他询问准备治理的河段的地理形势，王景陈述了各处地势是否具有危害性，答对敏捷。皇帝认为他说得很好，又因为王景曾修建浚仪渠，很有成绩，就赏赐给王景《山海经》、《河渠书》、《禹贡图》，钱帛衣物。

夏天，皇帝征发役兵数十万人，派遣王景和王吴修理渠道，筑建堤防，从荥阳向东到千乘海口1000多里长。王景研究计算沿途地形，开凿山岭，劈破砥绩山，开直和堵截沟涧，在重要的地方设立防堤，疏通拥塞积滞，每隔十里建立一个水闸，根据需要使水流或洄流或径注，不再出现决溃或漏水的隐害。王景虽然节约劳役，减少用费，但工程费用还是要以上百亿计算。第二年夏天，整个渠道建成。皇帝亲自巡行视察，诏令沿河的郡国都设置管理河堤官员，如同西汉以前的制度一样。王景因此而闻名，王吴和所有下属官员都增加一级的俸禄。

事典二　猜忌多疑的萧绎

梁元帝姓萧名绎，字世诚，是梁朝第三个皇帝，梁武帝第七个儿子。萧绎一生有两个特点：一是文化修养很高，学富五车；二是为人残忍多忌。

萧绎聪明早慧，博学多识，算得上当时的大学问家。他精通书画，文笔很好，军旅书翰，文章诏诰，都亲自动笔，下笔成

章。先后编著有《金楼秘诀》、《古今同姓名录》、《江州记》等书籍42种、700多卷。他四十年保存的书籍就有八万卷。

但是，萧绎为人残忍多忌，即使对自己的同胞骨肉也是如此。早在他第一次出任荆州刺史时，曾因触犯法律，被四兄萧续告发，从此怀恨在心。梁太清元年（547），萧续病死，他听说后高兴得大跳，结果把鞋子都蹦破了。他让王僧辩东讨侯景，僧辩临出发前，问他一旦破贼，天子（简文帝）还在，应该待以什么礼节？萧绎回答是“六门之内，自极兵威”，就是暗示王僧辩把简文帝杀掉。只是因为简文帝早已被侯景杀死，才没落到萧绎手里。后来，萧绎又用同样的办法杀了八弟萧纪和纪子萧满，并把萧纪的另外四个儿子关在江陵，下令不给吃饭，致使他们各自“啮臂啖之，十三日而死，远近闻而悲之”。萧绎长子萧方等因为母亲失宠，被视为眼中钉。萧方等打仗战死，萧绎毫无戚容，也不准其他人哭丧，还要其母自杀。仅在侯景之乱前后，梁朝武帝子孙和宗室诸王死于萧绎之手的就有十余人。

萧绎对百官大臣更为残忍。有一个叫萧贲的谋士，因为力劝讨伐侯景而获罪被杀。他派王僧辩出征，僧辩稍有迟疑，萧绎就要砍杀他，由于左右大臣相劝，僧辩才幸免一死。侯景的谋士王伟很有才能，侯景之乱平定后被送到江陵。萧绎起初爱惜他的才能，想释放他，后来看到王伟为侯景作的檄文，上面讥诮他一只眼睛，于是恼羞成怒，令人把王伟的舌头钉在柱子上，剖开他的肚子，抽出他的肠子，还让王伟的仇人挖剥他的肉，直到剥得只剩下骨头。西魏围困江陵时，江陵狱中还有死囚几千人，有人建议释放他们去守城，萧绎不许，下令把他们全部处死。只是命令尚未执行，西魏已攻下江陵，这些人总算侥幸保住了性命。

萧绎残忍好疑，致使多人死于非命。他的夫人徐氏因容貌不美而不被宠幸，两三年才被召幸一次，后来他的幸姬王氏生子而死，萧绎怀疑是徐氏所杀，就逼令徐氏自尽。徐氏自杀后又不准

入葬，他下令将尸体送还给徐氏娘家。萧绎还有很多忌讳，墙壁倒塌，屋宇倾颓，都要占卦凶吉。他好嫉妒人，谁比他强，他一定要设法治罪，直至置之于死地。他的谋士刘之邻笃学明审，为人仰慕。侯景之乱爆发，刘之邻打算自京师回老家江陵避乱。萧绎听说后，派人将他药死在路途中。萧绎又很迷信。武帝死了，他让人刻武帝像放在殿堂中，早晚朝拜，日供三餐。听到萧纪带兵东下，他让方士把萧纪像画在木板上，整天往画像上钉钉子，认为这样可以让萧纪早死。

萧绎在称帝两年后为西魏军所败，受尽侮辱，被魏人所杀。

7. 因事设人　力求务实

【经文】

李寻曰："夫以喜怒赏诛，而不顾时禁，虽有尧舜之心，犹不能致和平。善言古者，必有效于今；善言天者，必有征于人。设上农夫欲今冬田，虽肉袒[①]深耕，汗出种之，犹不生者，非人心不至，天时不得也。"《易》[②]曰：'时止则止，时行则行，动静不失于时，其道光明。"《书》[③]曰："敬授人时，故古之王者，尊天地，重阴阳，敬四时月令，顺之以善政，则和气可立致，犹桴鼓[④]之相应也。"

太公谓武王曰："天无益于兵胜，而众将所居者九。自法令不行而任侵诛；无德厚而用日月之数；不顺敌之强弱而幸于天；无智虑而候氛气；少勇力而望天福；不

知地形而归过于时；敌人怯弱不敢击而信龟策；士卒不勇而法鬼神；设伏不巧而任背向之道。凡天地鬼神，视之不见，听之不闻，不可以决胜败。故明将不法。”司马迁曰：“阴阳之家，使人拘而多忌。”范晔曰：“阴阳之道，其弊也巫⑤。”

翼奉曰：“治道之要，在知下之邪正。人诚向正，虽愚为用，若其怀邪，智益为害。”

夫人主莫不爱己也。莫知己者，不足爱也。故桓于曰：捕猛兽者，不令美人举手；钓巨鱼者，不使稚于轻预。非不亲也，力不堪也。奈何万乘之主，而不择人哉？故曰：夫犬之为猛，有非则鸣吠，而不遑于夙夜。此自效之至也。昔宋人有沽酒⑥者，酒酸而不售，何也？以有猛犬之故。夫犬知爱其主，而不能为其主虑酒酸之患者，智不足也。

【注释】

①袒：露着。

②《易》:《周易》。

③《书》:《尚书》。

④桴鼓：用鼓槌敲鼓。

⑤巫：装神弄鬼。

⑥沽酒：卖酒。

【译文】

李寻说：“如果只凭一时喜悦或发怒来奖赏或是惩罚，而不根据实际情况，即使有尧舜的仁爱之心，也不会使天下太平。善

于谈论历史的人，必须对现实有所裨益；善于谈论天道的人，必须对人事有所启迪。如果一个高明的农夫忽然想在严冬季节种地，即使他光着肩膀，汗流浃背地耕种，也不会长出庄稼，这并不是他没有用心，而是不符节气。”

《周易》上说：“该停时则停，该动时则动，动静都不失时机，道路才会更光明。”

《尚书》上说：“由于人们崇敬天道，所以上天赐予人们时间。所以古代帝王尊重天地和阴阳的变化，遵守四季节气，再用好的政策去顺应它，所以祥和之气立刻到来，就像用鼓槌敲鼓，敲击后立刻有回应一样。”

姜太公对武王说：“上天不会影响战争的胜负，战争胜利与否，将领的作用占九成。军法、号令执行不下去，反而随意乱杀无辜；不以厚德待人，却是一贯依靠阴阳之术；不根据敌军的强弱，而是寄希望于天命；不依靠智谋获胜，而是依据天象采取行动；不是去鼓舞士气，而是希望得到上天的恩赐；不了解地形，却一味埋怨天时；敌军感到畏惧，而不敢英勇出击，却在观看龟策占卜是凶还是吉；将士不勇敢，不采取相应措施，而是拜祭鬼神；因为埋伏不当而让敌人溜之大吉，凡此种种，都是导致失败的原因。任何天地鬼神，看不到、听不见，是不能决定战争胜负的，所以贤明的将领从不师法。”

司马迁说：“阴阳之家容易让人束手束脚，瞻前顾后，有所忌讳。”

范晔说：“阴阳法术的弊端便是装神弄鬼。”

翼奉说：“治国的根本在于知晓属下的邪正。人如果诚实正派，虽然愚笨也要重用。如果其心怀邪念，越聪明越会坏事。”

人主没有不爱自己的。那些不了解自己的人，是不值得去爱的。所以桓子说：“捕猛兽的事，不可以让美人去干；钓大鱼的事，不可以让小孩子去做。不是不相信他们，而是他们力所不

及。更何况万乘之主岂能不择人而用呢?”

所以说，狗之所以是狗，是因为它一有风吹草动便鸣吠不已，不论是白天还是夜晚。这是高度自觉的缘故。以前宋国有家卖酒的，酒都放得酸了，还是卖不出去，为什么呢？原因是他家养了一条猎犬，这条猎犬也知道爱他的主人，但它不会为主人考虑酒酸卖不出去的原因，这是因为他智力太低的缘故。

【评述】

做事要适合时宜，要考虑诸多的外界因素，与现实背道而驰，必定会事倍功半。正如《周易》上所说：“该停时则停，该动时则动。”违背规律办事固然行不通，但一味教条，钻死牛角，也是百害无一利的。正如文中司马迁、范晔所言，办事情要灵活机动，有些规则、道理在过去看似正确无误，但现在却很可能不合时宜。需要根据实际情况加以修正、改进，甚至抛弃。

《尚书》上所讲，人们崇敬天道，所以上天才赐予时间；古代帝王遵从天地阴阳变化，所以祥和之气到来。今天看似荒唐的观点，却是古人一统天下的精神法宝。这与我们今天倡导的精神文明背道而驰，但应正确看待这些，并与具体史实结合，体会其内在的蕴含。

【故事】

事典一　因人因事而异

以不聪明的人对付不聪明的人，以愚人困惑智人。可谓为人处事的绝妙手段。

孔子周游列国时，马跑脱吃了庄稼，庄稼的主人很生气，扣留了马。孔子弟子子贡能言善辩，主动前去说情，可是他费尽口

舌，庄稼主仍不放马。孔子说："你拿人家听不懂的大道理去说服人，就好像是拿马牛羊三牲去祭奠野兽，用悦耳的音乐去娱乐飞鸟，怎能行得通呢?"

孔子派马夫去对庄稼主说："你不在东海种地，我不往西海旅行，我的马哪能一点也不碰你的庄稼呢?"庄稼人便接上了茬，两人谈得很高兴，庄稼人也就放了马。

子贡"对牛弹琴"，结果事与愿违。孔子圣明，人尽其用，使马夫做成了子贡没做成的事情。

南唐三徐皆以知识渊博在江南颇有名气，其中尤以徐铉知名度最高。南唐派徐铉到宋朝谈判朝贡之事，宋朝派差官做陪同。当朝大臣都担心差官辞令不及徐铉，十分为难。宋太祖见状，思考片刻便传旨："命将殿侍当中不识字者录名十人，进呈。"下面照办，持名册于太祖，太祖大笔一挥道："此人便可。"文武大臣都愕然，但见太祖主意已定，不敢再谏。

殿侍接旨，不知为什么，只好硬着头皮去南唐迎便。开始徐铉口若悬河，旁观者惊讶不已，殿侍无法应对，只好哼哈答应。徐铉不知宋朝"葫芦里卖的是什么药"，还是侃侃而谈，试图从差官口中得到点什么。可是几天过去了，差官只是"守口如瓶"，徐铉无奈，只好无言。

事典二　灵机一动　"割发代首"

三国时期曹操"割发代首"的故事是盛传后世的。

这件事的经过是这样的：

操使人远近遍谕村中父老，及各处守境官吏曰："大小将校凡过麦田，但有践踏，并皆斩首。军法甚严，尔民勿得惊疑。"……操乘马正行，忽田中惊起一鸠，那马眼生，窜入麦中，践坏了一大块麦田。操唤行军主

簿，拟议自己践麦之罪。主簿曰："丞相岂可议罪？"操曰："吾自制法，吾自犯之，何以服众？"即拿所佩剑欲自刎。众急救住。郭嘉曰："古者春秋之义，法不加于尊。丞相总统大军，岂可自戕？"操沉吟良久，乃曰："既春秋有'法不加于尊'之义，吾姑免死。"乃以剑割自己之发，掷于地曰："权割发代首。"

本来曹操的马践麦田，既不是有意，也不是疏忽大意，而是事起突然，来不及防止。这样本人的责任是不大的，只要摆清情况作适当处理，并不是不能服众。无奈那个行军主簿头脑太机械，他只知道"丞相岂可议罪"，而不知道秉承曹操的旨意，拟议"践麦之罪"，为他作必要的说明。曹操又不便于自己说谅解自己的话，于是就逼得他虚伪做作了："拿所佩之剑欲自刎。"郭嘉比那个主簿毕竟要高明一层，他引出经典条文来劝说曹操："古者春秋之义，法不加于尊。丞相总统大军，岂可自戕？"曹操见有了依据，才自动转弯。其实郭嘉也只说了问题的一面，即曹操是三军主帅，不宜自尽，而主要的一面，他也没有考虑到，即曹操马践麦田，属于意外事故。因此曹操"沉吟良久"，他决定自己量刑，割发代首。这次事件，也是"权术之王"的一次精彩表演。我们想，"发"如何能代"首"，但丞相之"发"不同于一般之"发"。丞相因为意外事故，马践麦田，尚且割发，他人如果违犯了军令，岂不断首。曹操的权术在于他并不假借客观为自己开脱，而是用自己之发来严明军纪，以达到使民心归服的目的。这样的权术无论从主观意图看，还是从客观效果看，都是好的，不能以奸诈视之。而且应该看作是曹操具有随机应变的超凡智慧。

8. 能言善辩　尚需务实

【经文】

语曰："巧诈不如拙诚。"

晋惠帝[①]为太子，和峤[②]谏武帝曰："季世多伪，而太子尚信，非四海之主，忧不了陛下家事。"武帝不从，后惠帝果败。

《左传》曰："孔子叹子产[③]曰：'言以足志，文以足言，不言谁知其志？言之无文，行而不远。晋为伯，郑入陈，非文辞而不为功。慎辞也哉！'"《论语》曰："诵诗三百，授之以政，不达；使于四方，不能专对，虽多，亦奚以为？"

汉文帝[④]登虎圈，美啬夫口辩，拜为上林令。张释之前曰："陛下以绛侯周勃，何如人也？"上曰："长者。"又问曰："东阳侯张相如，何如人也？"上复曰："长者。"释之曰："此两人言事，曾不能出口，岂效此啬夫[⑤]喋喋利口捷给哉？且秦以任刀笔之吏[⑥]，争以亟疾苛察相高。然其弊，徒文具耳，亡恻隐之实，以故不闻其过，陵迟[⑦]至子二世，天下土崩。今陛下以啬夫口辩而超迁[⑧]之，臣恐天下随风而靡，争口辩，无其实。且下之化上，疾于影响，举错之间，不可不审。"帝乃止。

太史公曰："《春秋》推见至隐，《易》本隐以之显，《大雅》言王公大人而德逮黎庶[⑨]，《小雅》讥小己之得

失，其流及上。所言虽殊⑩，其合德一也。相如虽虚辞滥说，然其要归，引之节俭，此与诗之讽谏何异?”

扬雄以为，赋者，将以讽也，必推类而言，极靡丽之辞，闳侈钜衍⑪，竞于使人不能加也。既乃归之于正，然览已过矣。往时武帝好神仙，相如上《大人赋》以讽帝。帝反漂漂有凌云之志。由是言之，《赋》劝而不止，明矣。又颇类俳优，非法度所存。贤人君子，诗赋之正也。

【注释】

①晋惠帝：司马衷，愚昧昏庸。

②和峤：晋国重臣。

③子产：郑公孙侨，字子产，春秋时期郑国大夫，善于外交辞令。

④汉文帝：刘桓，生活节俭，至国家殷富，与景帝时并称“文景之治”。

⑤尚夫：掌管虎圈的小吏。

⑥刀笔之吏：掌管公文案卷的官吏。

⑦陵迟：同“陵夷”，表示衰落。

⑧超迁：超级提拔。

⑨德逮黎庶：用德行来教化百姓。

⑩殊：不同。

⑪闳侈钜衍：宏大富丽。

【译文】

古语说：“做人秉巧狡诈，不如笨拙诚实。”

晋惠帝被立为太子时，和峤向晋武帝进谏说：“世道人情虚伪，而太子却崇尚信义。他不是做天下之主的材料，恐怕继承不

了陛下的事业。”晋武帝不听，后来晋惠帝果然事败。

《左传》上记载：孔子曾赞叹子产说：“言语能充分表达他的志向，文采能充分表达他的想法。不说话，谁能知晓他的想法呢？说话无文采，不会传播到遥远的地方。晋国是霸主，郑国到晋国去谈事，非得善辩有文采的人才能办事。怎样讲好话，可得认真对待啊！”

汉文帝到上林的虎圈去看虎，对管理虎圈的人的口才很欣赏，要提拔他做上林苑的长官，张释之上前说：“陛下认为绛侯周勃是个什么样的人？”文帝说：“是位长者。”又问：“东阳侯张相如是个怎样的人？”文帝又说：“长者。”

张释之说：“这两位长者说话经常张口结舌，结结巴巴，哪像这位，一张口就喋喋不休，能说会道呢？陛下知道，秦王所任用的刀笔吏，争相比赛看谁办事快捷，对人更苛刻，然而他们的弊病，就是空有其文而没有真诚求实的情怀。因此，主上就难听到有人去说他的过失，到了秦二世，天下便土崩瓦解。如今陛下仅仅因为这个管虎圈的小官吏口齿伶俐就破格提拔，臣恐天下随风而从，争逞口舌之能而无其实。况且下边受上边的影响，是比阳光和声音传播得还要快，陛下的这种举动，不可不慎重考虑啊！”于是文帝取消了他的打算。

太史公说：“《春秋》的笔法，是从史实中推论出它所隐含的意义，而《周易》是要以隐晦幽微的神秘来推求明显可见的人事表现。《大雅》所讲的是王公大人的事情，但其旨意却在于用德行来教化百姓。《小雅》是通过讽刺小我的利弊得失，而让它的内在含义影响上层统治者。它们所讲的内容虽然不同，但它们合乎仁德的宗旨却是一致的。司马相如虽然文采浮华、铺排夸张，但是他的目的还是想归结到节约、俭朴上来，这与《诗经》的讽谏用意有何不同呢？”

扬雄认为，赋的作用在于讽谏。赋一定要按类铺排，用最华

丽的辞藻，采用宏大富丽的形式，使人不能往上添加什么内容。但是，虽然他们的目的在于正面引导，规劝讽谏，可是看完之后，人们便把主题忘了。从前汉武帝好神仙之事，司马相如就献上《大人赋》来讽谏皇帝。汉武帝读后，反而飘飘然，仰慕神仙的欲望更强烈了。由此看来，赋这种文学形式根本起不到规劝的作用。赋很像是滑稽剧，是被正确的法度淘汰。贤人君子的言论，才是诗赋的正统。

【评述】

一个领导再能说会道，没有实绩，也不会被众人所认同。作为一个领导者，终须统领百姓，下笔须能成文，出口便能成章，善于辞令应是做领导的一项基本功。人与人的交往是通过言谈举止来传达思想的，如果人的辞不达意，讲什么都没有逻辑、条理，是不会树立其领导形象的。

周勃那样的开国元老身居高位，且安刘家天下是有历史原因的。任何朝代都有，但不能因此来否认辞令的重要，这不是提倡人人都应能言善辩，夸夸其谈。

【故事】

事典一　一席话换十座城

秦惠王将女儿嫁给燕国太子，这一年，恰好燕文侯去世，太子登基，成为燕易王。燕易王刚即位，齐宣王就趁燕国国丧之际，出兵攻燕，占据了十座城。

燕易王对苏秦说："当初你来到燕国，我父亲帮你，使你见到赵王，才完成六国合纵的大业，如今齐国却先攻打赵国，然后又攻打燕国。你主持六国合纵的大业，天下都在笑你了。你能为

燕国收回齐国侵略的土地吗?”

苏秦很惭愧地说:“请让我为大王效劳。”

苏秦见到齐王,一拜再拜,先低头庆贺,然后仰头哀悼。齐王说:“你为什么一会儿庆贺,一会儿又哀悼呢?”

苏秦说:“我听说饥饿的人之所以不吃鸟嘴一口就能吃掉的食物,是因为吃了与饿死没有两样。现在燕国虽然弱小,却是秦王的女婿。大王贪燕国十座城,却与强大的秦国结仇;就好像燕国是雁阵,却没想到秦国躲在背后,袭击燕国,却招来天下的精兵;这不等于是饥饿的人吃下鸟食一般吗?”

齐王脸色一变,说:“那该如何是好呢?”

苏秦说:“我听说,古时候善于处置事情的人,能转祸为福,反败为胜。大王如果真的能听我的,就立刻归还燕国的十座城。燕国无缘无故地收回十座城,一定十分高兴,秦王如果知道是因为秦国的关系而归还燕国的十座城,也一定高兴。这种做法使齐国少了仇人却得到知交,而一旦燕、秦一同臣服于齐国,那么大王号令天下,谁敢不从?大王让秦国得到虚名,而大王却用十座城取得天下,这就能够完成称霸的大业了。”

齐王说:“好。”

于是归还燕国十座城池。

事典二　将计就计

优旃是秦国的戏子,擅长说笑,且不偏大道。

某日宫中设宴,忽降大雨,在阶下执盾站岗的卫兵全被淋湿,颤抖不已。但群臣畏惧始皇威严,均不敢替卫兵说话。

优旃同情卫兵们,问道:“你们想休息吗?”

“非常想。”

“好,等会我呼喊你们,你们就大声呼‘有’。”

过了一会,众臣向始皇敬酒,高呼:“吾皇万岁。”

优旃立刻站在栏杆旁呼叫："卫兵们！"

"有！"

"你们人高马大，却在雨中站岗；我虽矮小，却可在屋内休息。"

于是始皇命守卫分两班，轮流至廊下避雨休息。

又有一次，始皇欲扩建皇宫，东起函谷关，西至陈仓与雍。

优旃得知后道："真好，以后只要在宫中放--群野兽，就可以防御外敌来袭了。"

始皇闻言，打消了扩建的计划。

始皇驾崩后，即位的二世皇帝想出古怪的主意，要油漆整座咸阳城。

优旃应和道："我大大地赞成，原本我也想如此建议的。花费虽巨，但美观，敌人来了也会因漆滑而爬不上城。只是如何造个大屋，把城掩盖起来，使油漆能阴干呢？"

二世皇帝闻言，于是打消漆城的念头。

9. 患己不立　患时不遇

【经文】

《淮南子》曰："东海之鱼名鲽[①]，比目而行；北方有兽，名曰娄，更食更候；南方有鸟，名曰鹣，比翼而飞。夫鸟兽鱼鲽，犹知假力，而况万乘之主乎？独不知假天下之英雄俊士，与之为伍，岂不痛哉？"

狐卷子[②]曰："父贤不过尧而丹朱[③]放，兄贤不过周公而管蔡诛，臣贤不过汤武而桀纣伐。况君之欲治，亦

须从身始，人何可恃乎？”

孔子曰：“不患无位，患已不立。”

孔子厄于陈蔡，子路愠，见曰：“昔闻诸夫子，积善者，天报以福。今夫子积义怀仁久矣，奚居之穷也？”子曰：“由，未之识也。吾语汝。汝以仁者为必信耶？则伯夷、叔齐④为不饿首阳；汝以智者为必用耶？则王子比干⑤不见剖心；汝以忠者为必报耶？则关龙逢⑥不见刑；汝以谏者为必听耶？则伍于胥⑦不见杀。夫遇不遇者，时也；贤不肖者，才也。君子博学深谋而不遇时者众矣！何独丘哉？”

神农形悴，唐尧瘦臞⑧，舜黎黑，禹胼胝⑨，伊尹负鼎而干汤，吕望鼓刀而人周，墨翟无黔突，孔子无暖席。非以贪禄位，将欲起天下之利，除万人之害。

李斯以书对秦二世云：“申子曰：‘有天下者而不恣睢，命之曰以天下桎。’若尧舜然，故谓之‘桎’也。夫以人徇己，则己贵而人贱；以己徇人，则己贱而人贵。故徇人者贱，而所徇者贵，自古及今，未有不然。夫尧禹以身徇天下，谓之‘桎’者，不亦宜乎？”

【注释】

①鲽：生活在浅海中的一种比目鱼，两眼并排。

②狐卷子：战国时的名士，魏文侯曾向他咨询政见。

③丹朱：尧的儿子。

④伯夷、叔齐：商代孤竹君之子，周武王伐纣，他们叩马而谏，武王不听，后来他们愤恨不食周粟，饿死在首阳，被称为古代的仁人。

⑤比干：商纣王叔父，因劝谏纣王而被杀。

⑥关龙逢：夏桀的大臣，因劝谏夏桀被杀。

⑦伍子胥：春秋楚国人，因家仇入吴当臣，后劝谏夫差勿和越国，被赐自杀。

⑧瘦癯：瘦弱不堪。

⑨胼胝：指手脚磨出老茧。

【译文】

《淮南子》说："东海有一种鱼叫鲽，可比目而行；北方有一种兽叫蒉，两兽替换着吃食守巢；南方有一种叫鹣的鸟，两鸟可比翼而飞。连这些鸟兽鱼类，都知道互相扶助，更何况万乘之主呢？君王若不知道凭借天下英雄贤士来辅助自己，岂不令人痛心？"

狐卷子说："父贤，比不上尧，可是尧的儿子丹朱却被其父流放；兄贤，贤不过周公，但周公的兄弟管叔、蔡叔却被其兄诛戮；臣贤，贤不过成汤和武王，但其君王桀、纣却被他们讨伐。君王想治理天下，就必须从身边的人开始推行他的政治路线。岂可依仗他人呢？"

孔子说："不要担心没有职位，而要担心自己没有立足的本领。"

孔子被困在陈国和蔡国，子路非常不高兴，见到孔子说："从前听夫子说过，积善的人，老天会用幸福来报答他。夫子您积义怀仁已经好久了，为什么会落到如此境地呢？"

孔子回答说："子路，你还不清楚，让我来告诉你。你以为仁者必然为人所信任吗？"如此，伯夷和叔齐就不会饿死在首阳山了；你认为智者一定会被人任用吗？那么比干就不会被纣王剖心验证了；你认为忠者一定会有好报吗？那么关龙逢就不会被斩首了；你以为谏者之言定会有人听吗？那么伍子胥就不会被杀害了。因此说，贤者能不能遇到施展抱负的机遇，是天时的原因；

贤明不贤明，是个人才能的问题。君子博学深谋而不遇时的人很多，何止我孔丘一人呢?”

神农面容憔悴，唐尧瘦弱不堪，虞舜皮肤黝黑，禹手脚磨起老茧，背鼎的伊尹辅佐成汤得到天下，屠牛的吕望辅佐武王打下了江山，墨翟为了施展抱负四处奔波，家里的烟囱也不冒烟，而孔子连席子也坐不暖。这些人，如此心力交瘁，并不是为了贪图俸禄权贵，而是想让天下人都活得幸福，为天下众生消除祸患。

李斯上书秦二世说：“申不害曾说：拥有天下而不肆意横行，这称为以天下为‘桎梏’。”像唐尧和虞舜那样，就是让天下成为自己的‘桎梏’。如果别人为你牺牲，如此你便会显得尊贵，别人显得低贱；相反，你会觉得自身低贱而别人尊贵。这种情况，自古以来就是这样。唐尧和大禹为天下宁可牺牲自己，所以说他们使天下成了自己的‘桎梏’。这种观点不是很中肯吗?”

【评述】

历代君王都很看重权力，但想巩固权力，仅依靠自己的努力是不够的，重要的是依靠贤能之士的辅佐。但自身首先要能立身，掌握独立的本领。一个人一生的机会并不太多，有本领的人在社会上首先要学会把握时宜，方能“有位”，儒家学说提倡入仕，认为只有入仕才能一展宏图，实现自己的理想，其中与自己的立身之本，他人的“辅佐”，逢时与否都有很大的关系。

所以想成就大业者，万不可自高自大，有了本钱，还要学会借助外力，并尽最大努力去创造机会，为自身的发展开拓一片美好的前景。这或许是许多碌碌无为的人最大的盲区。他们感叹怀才不遇，患时不遇，即使连孔老二都有此感，可见机遇对任何人都是至关重要的。

【故事】

事典一　司马伦一箭双雕

晋朝时，皇后贾南风得以专擅朝政，但太子司马遹一天天长大，且非常聪明伶俐。无奈太子是那个呆皇帝与宫女谢玫所生，不是贾皇后的亲骨肉。在“母随子贵”的封建王朝中，贾后知道太子一朝登基，她仍将大权旁落。为消除潜在的威胁，她故伎重演，唆使亲信捏造一个太子“谋反”的罪名，在呆皇帝那里讨得一道诏书，废掉了太子，并将他囚禁在金墉城中。太子突然被废，朝内一片哗然，群情激愤。以右卫督司马雅、常从督许超为首的一班大臣，暗下决心，准备除掉贾后，迎回太子。但今日的贾后势力强，权力大，不是一张诏书就能解决问题的，可能要刀兵相见，可他们手中没有兵权，便想请一位重臣出头，来完成这件大事。挑来选去，他们选中了赵王司马伦。

赵王司马伦，是司马懿的第九个儿子，也就是惠帝司马衷的叔祖父。原任征西大将军，镇守西部边陲。当年他在驻地敲诈勒索，滥杀无辜，酿成边民造反，他又无力抵抗，被撤换回京城。回京城后，为寻求保护，见贾后一派得势，就主动接近贾后。贾后当时正在用人之际，便委他为车骑将军，掌握禁军，可算是重兵在握。子是司马雅、许超通过赵王的亲信孙秀，规劝赵王起兵谋杀贾后及其同党，复立太子。赵王表面上虽说投靠贾后，实际上看到皇权全落在贾后之手，司马氏的江山已有被取而代之的危险，如今听说有人要谋杀贾后，正合他意，便欣然应允了。

可刚要起兵举事之际，亲信孙秀突然进谏赵王说道：“太子素来聪明刚猛，如果复还东宫，决不会受制于人。大王你是‘贾氏之党’，这是许多人都知道的。即便你为太子复位立下汗马功劳，将来太子也决然难于明鉴大王的忠心，反而会认为大王只不

过是迫于众臣的压力才反戈贾后，以赎自己曾亲善皇后私党的罪行罢了；即便太子能舍弃宿怨，也决不可能对你有大的恩德。万一你那时再有失体之举，便逃脱不了被诛灭的下场。”赵王经他这么一说，如同梦中惊醒，意识到这个兵是不能出了，可下一步怎么办呢？只见孙秀不慌不忙地告诉赵王：“如今之事，不如隐而不发，静待时变。我想贾后要杀太子，这是肯定无疑的。我们可以暗地唆使贾后一帮人立即杀掉太子。等到贾后杀掉太子，朝廷上下必然会起轩然大波，怨恨贾后之心剧增。你那时首举义旗，讨伐贾后，声言为太子报仇，就不但能免杀身之祸，还会得志于朝廷的。”赵王一听此计真乃万全之策，深表赞同，命令孙秀依计行事。

于是，孙秀就派人四处传言，说：宫中有人阴谋废除贾皇后，重迎太子还宫。这些传言传到内宫，着实令做贼心虚的贾皇后十分恐慌。这时，孙秀又亲自出马，对贾后的亲党煽动道：“外面既有这样的传言，尔等不如让贾后先下手为强，立即杀掉太子，以绝众望。”贾后觉得这个办法不错，急忙派人到金墉城毒死了太子。太子被害之后，果真朝野上下无一人不对贾后的倒行逆施惊骇，怨恨贾后的情绪十分强烈。赵王司马伦一看时机成熟，立即伪造一道皇帝诏书，扛着铲除乱党的旗号，堂而皇之地率领禁军冲进内宫，杀掉了贾后，接着又杀了贾氏党羽裴颜、张华等一干人。朝廷上下出于对贾后的怨愤，均不顾及诏书的真假，都认为铲除贾后一党，是赵王司马伦的功劳。于是赵王稳稳当当地当上相国，都督内外诸军事，朝中大权揽于他一人之手。

事典二　把握良机

公元前478年，吴国“大荒荐饥，市无赤米，而囷鹿空虚”。加上吴军在北上伐齐抗晋等战役中消耗了大量精锐，军民疲惫，为赵国灭吴提供了机会。

勾践抓住这一机遇，大会群臣民众，谋划伐吴的策略。为了了稳定伐吴过程中的朝政，勾践从内宫到朝廷，对夫人、大夫等留守者一一严令职守，要求各自守责，“内政无出，外政无入”。为了争取民心，勾践一方面号召国人踊跃送子弟入伍，另一方面又下诏：“父子都在军中的，父亲可以回去；兄弟都在军中的，兄长可以回去；有父母无兄弟的人可以回去养父母；有疾病不能打仗的，报告上级长官，发给药品粮食，减轻一定的负担。”诏书一下达，士兵们激动万分，欢声雷动，士气更加高涨。

越军进发至笠泽的南岸，勾践再次重申军纪，逐次从军阵到郊外、到战地，都晓之以军法，又杀戮了不守法的军士，军心为之肃然。

吴王夫差听说越军来犯，亲自率兵迎击，两军夹江对峙。越国军队分为左右两翼，范蠡率右军，文种率左军，组成钳形攻势。勾践则亲率6000精兵为中军。入夜，勾践命左军衔枚溯江上至五里外待命，命右军在距江边五里处待命。半夜时分，左、右越军开始涉江，全军一齐鼓噪。吴军闻后大惊，夫差也将军队分为左、右两部出来抵御，这时勾践的中军趁机潜行渡江，从中间突击，吴军大败。越军直逼姑苏城下，吴国的军事力量土崩瓦解。

然而，吴国城池毕竟经过多年的经营，一时难以攻克。勾践采取长期围困的策略，直到公元前473年冬天，越军再次发起强攻，终于打进吴都。夫差率众人逃往姑苏台上。越军将其重重围困，夫差只得派王孙雒袒衣膝行至勾践面前，向勾践乞求说：往日我们在会稽得罪了您，不敢违命同您结好，现在您前来惩罚我们的罪过，我们唯命是听，希望您也像那时一样，允许我们长期做越国的臣虏。

勾践看到吴国王侯们的狼狈样子，心中有些不忍，打算接受夫差的请降。此时，范蠡急忙站出来说：“君王您忍辱受苦二十

多年，为了什么？现在难道要前功尽弃吗？”接着，范蠡又对王孙雒说：“往日是上天把越国赐予你吴国，你们不抓住机会接受；今天是上天将吴赐予越国，我们不敢违背天命，去接纳你们投降的请求。”王孙雒又再三哀求，范蠡果敢阻拦，请吴使返回，并毅然击鼓进兵。王孙雒只得流着眼泪而去。

勾践灭掉吴国后，越国的田土和财富得到增加，东方诸侯国都来朝贺，越国建立贺台，号称霸王，成为春秋时代最后一个霸主。

越王勾践打败夫差，灭掉吴国，关键在于把握住了时机和机遇。

10. 尊师重贤

【经文】

《论语》曰：“举逸民，天下之人归心焉。”魏文侯[①]受艺于子夏[②]，敬段干木[③]，过其庐，未尝不式。于是秦欲伐魏，或曰：“魏君贤，国人称仁，上下和洽，未可图也。”秦王乃止。由此得誉于诸侯。

韩子曰：“夫马似鹿，此马值千金。今有千金之马，而无一金之鹿者，何也？马为人用，而鹿不为人用。今处士不为人用，鹿类也。所以太公至齐而斩华士，孔子为司寇而诛少正卯[④]。”

赵主父使李疵视中山可攻否，还报曰：“可攻也，其君好见岩穴之士、布衣之人。”主父曰：“如子之言，

是贤君也，安可攻?”李疵曰：“不然。夫上尊岩穴之士[5]，则战士殆；上尊学者，则农夫惰。农夫惰则国贫，战士怠则兵弱。兵弱于外，国贫于内，不亡何待?”主父曰：“善。”遂灭中山。

《汉书》曰：“吾多阴谋，道家所禁，吾世即废亡，已矣，终不能复起，以吾多阴祸也。”其后玄孙坐酎金失侯。

后汉范晔论耿瞭曰：“三代为将，道家所忌。而耿氏累叶以功名自终。将其用兵，欲以杀止杀乎！何其独能崇也?”

《易》曰：“崇高莫大于富贵。”又曰：“圣人之大宝曰位。”

孙子为书谢春申君曰：“鄙谚曰：‘厉人[6]怜王。’此不恭之言也。虽然，古无虚谬，不可不审察也。此为劫杀死亡之主言也。夫人主年少而矜材，无法术以知奸，则大臣主断图私，以禁诛于己也。故杀贤长而立幼弱，废正嫡而立不义，《春秋》戒之，曰：‘楚王于罶[7]聘于郑，未出境，闻王病，反问病，遂以冠缨[8]绞王杀之，因自立也。齐崔[9]杼之妻美，庄公通之，崔杼率其党而攻庄公，庄公走出，逾于外墙，射中其股，遂杀之，而立其弟。近代李兑用赵，饿主父于沙丘，百日而杀之。淖齿[10]用齐，擢闵王之筋，悬于庙梁，宿昔而死。’夫厉虽肿胞之疾，上比前代，未至绞缨、射股也；下比近代，未至擢筋、饿死也。夫劫杀死亡之主，心之忧劳，形之困苦[11]，必甚于厉矣。由此观之，厉虽怜王，可

也。”

【注释】

①魏文侯：名斯，周威烈王时与韩国，赵国列为诸侯。

②子夏：卜商，字子夏，孔子弟子。魏文侯拜其为老师。

③段干木：子夏的弟子。魏文侯拜他为国相，他不接受。

④少正卯：春秋时期鲁国大夫，孔子任司寇时，以乱政的罪名杀了他。

⑤岩穴之士：不愿做官的读书人，或隐士。

⑥厉人：癞痢头。

⑦子圉：名圉，楚共王次子。

⑧冠缨：帽子上边的缨绳。

⑨齐崔：春秋时期齐国大夫。

⑩淖齿：齐国大夫。

⑪形之困苦：身体遭受摧残。

【译文】

《论语》中说：“推举被遗忘的人才，天下人就心悦归服了。”

魏文侯曾受教于子夏，所以很敬重段干木，当他路过段干木的住处时，没有一次不下车扶着扶手走路的。秦国想讨伐魏国时，有人说：“魏国君主很贤明，大家都称颂他仁慈，上下级关系融洽，不可图谋魏国。”秦王于是取消了攻打魏国的主意，魏文侯因此在诸侯中赢得名声。

韩非子说：“马和鹿是同一类动物，但马价值千金。今有值千金的马，而无值一金的鹿，这是为什么呢？因为马能被人用，而鹿不能。如今隐居的高士不能被君王任用，他们就像鹿一样。所以姜太公到齐国后，就把那夸夸其谈，只会说漂亮话的士人给斩了，孔子因为同样原因将少正卯杀了。”

赵武灵王让李疵侦探中山国是否可以攻打。李疵回来报告

说："可以。中山君喜欢接见住在岩洞中的隐士和平民。"

赵武灵王说："如你所讲，中山君是位贤君，怎么可以攻伐呢？"

李疵说："不是这样，君主尊重岩穴之士，战士就会减少；尊崇学者，农夫就懒惰；农夫懒惰，国家就贫穷；战士少了，军队力量就会削弱。兵弱于外，国贫于内，怎么会不亡国呢？"赵武灵王说："好！"于是很快就把中山国给灭了。

《汉书》记载陈平说："我这儿有许多阴险的权谋，但都是道家所禁止的，恐怕在我这一世就要被废弃了。算了吧，如果我终生不能东山再起，那是我使用的谋略有损阴德啊。"后来他的玄孙因为上贡金子而被除去了侯位。

后汉的范晔在说到耿弇时说："耿弇三代为将，所用的谋略很阴损，是道家所禁忌的，但耿氏家族却历代以功绩卓著而善始善终。带兵打仗都是要以杀制杀的呀！他怎么会世世代代独受此尊荣呢？"

《周易》上说："崇高莫过于富贵。"又说："圣人最大的法宝就是权位。"

孙子上书春申君说："谚语说：'得了癞疥病的人都可怜做国王的人。'这虽然是颇不恭敬的言语，但自古就没有胡编乱造的谚语，不能不好好想一想啊！这句民谚是专门针对那些被人杀害的亡国之君而言的。人主年少自矜其才，但没有方法识察奸人，这时，大臣就会专擅大权，图谋私利，害怕遭受杀身之祸。为此他们杀贤长而立幼弱，废正嫡而立不义。《春秋》曾就此劝诫道：'楚王子围要到郑国去访问，还没有走出国境，就听说楚王得病了，于是返回去问候病情，趁机用帽子上的带子把楚王勒死，自立为楚国国君。齐国崔杼的妻子很漂亮，齐庄公与她私通，崔杼于是率领他的部下去攻打齐庄公，庄公翻墙逃跑时被箭射中大腿，被崔杼抓住杀了。崔杼于是立庄公的弟弟为王。李兑在赵国

当政，把主父围在沙丘宫，百日后饿死。淖齿在齐国当政时，将齐闵王抽了筋，悬挂在庙梁上，过了一宿就死了。患癞疥的人虽然得的是皮肤病，如果与前代这些事相比，它还不至于像冠缨勒死、箭矢穿股而死那样厉害；与近代相比，也还不至于像抽筋、饿死那样残酷，被劫谋杀而死的君主心里承受的压力与身体遭到的摧残要比患癞疥之疾的人严重多了，由此来看，‘厉人怜王’这句谚语是有理道的。

【评述】

作为一国之君，尊师重贤才能引来更多的贤能辅佐自己。自古以来，宫廷内权力角逐，刀光剑影。王权宝座是各路“豪杰”竞相争斗之地，所以，要壮大自己，稳固自身的地位，历代帝王费尽心机，排除异己，认为只有这样才能增强自身实力，至于接纳圣贤则放其次。

人生在世，如果把有限的生命都放到争权夺利上，将所有的精力都投入尔虞我诈中，便体会不到人生之美，更没有洒脱之飘然，生活之温馨。岂不悲哉。

所以要想不碌碌无为，官场一身清，当先要尊师重贤，而后才可为民谋福利。

【故事】

事典一　张天觉用人不当

蔡京所建议奏明的事情，凡是他心中想办的就非办不可。但是又怕别人不服从，大多都借口是宋神宗的遗命，或者说宋神宗生前有此意愿而没来得及施行，用这种办法来威胁左右群臣，所以没有谁敢议论他提出的建议是否可行，只能服从而已。张天觉

担任宰相后，为了办事方便，想逐渐废除蔡京所设立的机构。于是设置了政典局，任命范镗为参详官，讨论这些事情。听说陈莹中著《尊尧集》，是专门探讨前朝政务利弊的书。张天觉上奏皇上，请求发给这部书，并把吕惠卿召回朝廷复职。吕惠卿回到京城就去世了。郑居中等人惟恐张天觉得志，对自己不利。探知刘嗣明与皇室学校司业魏宪交情深厚，令嗣明与魏宪来府相见，许诺推荐他们做高官。魏宪是范镗的女婿，离开郑居中家，回来拜见范镗，说张天觉现在人单势孤，地位不稳，大人应该考虑稳固自己地位的万全之策，范镗采纳了魏宪的建议。魏宪起草奏章，大意说：成汤得到了伊尹的辅佐，齐桓公得到了管仲的辅助，最终成就霸业。自古以来，从没有过只有君王而没有贤能的臣子辅佐却创立不朽的伟业的。现在陈莹中所著的《尊尧集》，极力诋毁王安石，如果同意了陈莹中的观点，岂不是使先帝蒙受无知人之明的耻辱吗？范镗请求面见哲宗，说了上面的话。哲宗发下旨意，催促陈莹中急速缮写《尊尧集》，然后呈交政典局。等到他把书交出后，立即烧毁。张天觉因此知道不受哲宗信任，处境艰难，于是坚决要求辞职。张天觉辞职后，蔡京父子都被召还朝廷复职。

事典二　皇太极唯能是用

河北遵化，在京城东北，是保卫京城的重要屏障。

皇太极率军从龙井关入口，突袭京师的第一个进攻目标就是遵化。

皇太极的三路大军按时抵达，遵化城被团团围住。

请晨，攻城战役打响了。

一千余名攻城兵卒，抬着攻城木梯，背插大刀，冒著炮火，喊叫着，跳下护城河，从过胸的水里游近城墙根下。

神箭手萨木图第一个跑到城墙根下，他放下云梯，抓起盾

牌，举着大刀，第一个登上刚刚竖起的云梯。转眼间，他像只攀援而上的猿猴，几步蹿上城头，又像松鼠似地飞跨到城墙垛口内，举刀左砍右杀，冲开一条血路。

在萨木图的带领下，清兵争先恐后，壮着胆子，爬上云梯。不一会儿，正黄旗的千余名士卒鱼贯而上，一面黄色的云龙旗插上城头。

天至中午，明军已死的死，降的降，遵化城落入清军之手。

晚上，皇太极在城中心亲自参加庆功大会。在他圈点的名单中，第一名就是萨木图。

当萨木图上台领赏时，皇太极紧紧抓住他的手，拉他到身边，亲切地说：自天聪以来，遵化之战，是我后金攻城战的重大胜利。萨木图，你冒死攻城，第一个登上城头与明军厮杀，为大清立了大功、头功。朕现在宣布萨木图升官三级，任为把总，统兵1120人。赐号“巴图鱼”。同时，世袭官职，有过失终生免罪。另，赐马5匹，骆驼3匹，蟒缎10匹。

这位萨木图原本是蒙古台吉的一个奴仆，是个默默无闻的无名小卒。几年前才随主人投奔后金，在后营里当弓箭手。但皇太极不以出身论人，只要有才能，不管什么出身，都受到重用。正是这种唯能是用的用人方略，使皇太极手下人才济济，势力越来越大。

11. 人格至上

【经文】

《易》曰：“备物致用[①]，立成器以为天下利者，莫

大于圣人。”

庄子曰：“圣人不死，大盗不止。虽重圣人而治天下，则是重利盗跖也。为之斗斛以量之，则并与斗斛而窃之；为之权衡以称之，则并与权衡而窃之；为之符玺以信之，则并与符玺而窃之；为之仁义以教之，则并与仁义以窃之。何以知其然耶？彼窃钩者诛，窃国者为诸侯。诸侯之门，而仁义存焉，则是非窃仁义圣智耶？故逐于大盗，揭诸侯，窃仁义，并斗斛、权衡、符玺之利，虽有轩冕之赏弗能劝，斧钺之威弗能禁，此重利盗跖。而使不可禁者，是乃圣人之过也。故曰：‘国之利器，不可以示人。’彼圣人者，天下之利器也，非所以明天下也。”

《论语》曰：“君子固穷，小人穷斯滥矣。”

《易》曰：“穷则变，变则通，通则久。是以自天佑之、吉无不利。”太史公曰：“鄙人有言：‘何知仁义？以飨其利者为有德。’故伯夷丑[2]周，饿死首阳山，而文武不以其故贬王；跖、跻暴戾，其徒诵义无穷。由此观之，‘窃钩者诛，窃国者为诸侯。诸侯之门，仁义存焉’非虚言也。今拘学[3]或抱咫尺之义[4]，久孤于代，岂若卑论侪俗，与代沉浮而取荣名哉？”

东平王苍曰：“为善最乐。”

语曰：“时不与善，己独由之。”故曰：非妖则妄。

庞统[5]好人伦，勤于长养，每所称述，多过于才，时人怪而问之。统曰：“当今天下大乱，正道陵迟，善人少而恶人多，方欲兴风俗，长道业，不美其谈，则声

名不足慕也。不足慕企，而为善少矣。今拔十失五，犹得其半，而可以崇迈代教，使有志者自励，不亦可亦?”

《人物志》曰：“君子知自损之为益，故功一而美二；小人不知自益之为损，故伐一而并失。由此观之，则不伐者，伐之也；不争者，争之也；让敌者，胜之也。是故郤至上人，而抑下滋甚。王叔⑥好争，而终于出奔；蔺相如以回车取胜子廉颇；寇恂以不斗取贤子贾复。物势之反，乃君于所谓道也。”

《孝经》曰：“居家理，治可移于官。”

郦生落魄，无以为衣食业。陈蕃云：“大丈夫当扫天下，谁能扫一室?”

【注释】

①备物致用：为人民准备必需的物资。

②丑：反对。

③拘学：死抱住已有的学问。

④抱咫尺之义：固守自己的小仁小义。

⑤庞统：刘备谋臣，喜好提携新人。

⑥王叔：周臣。曾与伯舆争政，周王支持伯舆，王叔非常愤怒，于是出奔。

【译文】

《周易》上说：“能够为百姓准备必需的物资，设置完备的器械以谋求天下福利的，没有比圣人更伟大的了。”

庄子说：“圣人不死，大盗任何时候都不会停止。虽然让圣人治理天下受到普遍的推崇，实际上是给盗跖这样的大盗提供了最大的便利。发明了斗斛以方便称量，结果连同斗带升一起被偷

去；发明称锤和称杆以便称量，结果连锤带杆一块儿被偷去；发明兵符和玉玺以使人讲信用，结果兵符和玉玺一并被偷去；为教育民众而制定仁义礼节，结果仁义也被窃走了。怎么知道是这样呢？盗窃帘钩的人被杀害，而窃取国家的人却成为诸侯。只要做了诸侯，仁义道德也就有了，这还不是仁义和贤明一起被盗窃了吗？所以人人争着做大盗，抢着当诸侯，纷纷去盗窃仁义，甚至斗斛、称以及符玺这些看得见的利益。为此，即使有高官厚禄的诱惑，有刀钺斧锯的威胁，也阻止不住这些窃国大盗。导致这种无法制止的后果，实在是圣人的过失呀！因此老子说：‘国家最厉害的武器，是不能让人看见的。’真正的贤能才是天下最厉害的武器，是不可将它暴露于天下的。”

《论语》说：“君子即使再穷也能坚持节操，小人一受穷则会无所不为。”

《周易》上说：“穷则思变，变则能通达，通达就能保持长久。所以上天会自然保佑他们，他们便吉祥而无往不胜。”太史公说：“边鄙之人有句俗语说：‘如何来知晓仁义呢？对自己有利便是有德。’所以，伯夷反对周王伐纣，饿死在首阳山，但是文王、武王却不因此而被贬低；跖、跻暴戾无道，可是盗徒却对他们大唱赞歌。由此来看，‘窃钩者诛，窃国者侯’，‘诸侯之门，仁义存焉’并不是一句空话。如今有些人死守其学问不放，固守着自己的小仁小义，长时间独立于世外，落后于时代，怎么比得上与世沉浮，顺应时代的变化，求得功名利禄呢？”

东汉时的东平王刘苍说：“从事善业最快乐。”

古语说：“时代不允许人们做好事，想做什么就做什么吧。”因此说：不成为妖孽，便会变得狂妄。

三国时的庞统喜欢谈论人伦道德，善于品鉴人物，但他所称道的人，多数人名声超过才能。当时，人们很奇怪，问他为什么要这样做呢？他回答说：“现在天下大乱，正道衰微，善人少而

恶人多。我想重振风俗，弘扬道义，假若不大力赞扬他们，那么他们的名声就不会引起人们的羡慕。人们若不再羡慕名声，则为善的人就更少了。现在我提拔了十个人，只有五个是合格的，还能得到一半，他们受到人们的尊重，名声远扬，世代传颂，让有志向的人能够勉励自己，不正是件好事吗?”

《人物志》中说：“有才德的人明白吃亏受损其实是有好处的，因此有一份功劳却可以得到二份美誉；见识浅薄的人不清楚自己占了便宜实际上是一种损失。由此看来，不自夸有功的，实际上是在夸功；不去夸名夺利的，反而名利双收；对敌人有所让步的，其实是战胜了对方。由于这个道理，所以说春秋时期的郤至善于抬举别人，其实是压倒了别人，声望显得更高；王叔却爱争高低，结果被迫逃到别国；蔺相如用引车回避的办法战胜了廉颇；寇恂不和贾复争斗，于是得到了比贾复更贤明的美誉。物极必反，这就是君子常说的‘道’。”

《孝经》上说：“居家过日子，能治理得井井有条，那么这个人治家之道同样可以用在官场上。”

汉高祖的参谋郦食其落魄时，都不能养家糊口。东汉陈蕃说：“大丈夫应当扫除天下，谁能扫一室?”

【评述】

“君子固穷”，在于守住人格，守住既定的原则，但是不知变通而死抠书本、死守教条是可悲的。从功利的角度来看，往往投机钻营、人格低下之辈活得比君子们自在。知晓变通不是逢迎讨好、平庸无为，而是要理论联系实际，要以发展的眼光来看问题，来考虑世界。

所以具体事情要具体分析。在平时，君子自省其身的基本目的是为了修身养性，并不是为了得到夸耀，由于品性的提高，客观上会得到人们的青睐；经常自我反省，往往处事不争，退一

步，让三分，有时也可欲扬先抑，通过物势之反，同样可以达到目的。

【故事】

事典一　宽厚待下

韩魏公任北都知府时，有个亲戚送给他一只玉盏。说是一个农夫从塌陷的坟墓中拾到的。这个玉盏里外无一点斑瑕，可以称得上绝世珍宝。韩魏公用一百两黄金答谢了亲戚，收下了这只玉盏，对这只玉盏爱不释手，把它视为宝玩中的珍品。为了让更多人能够欣赏这只绝世之宝，拿出美酒招待同署官僚显贵。在酒席宴前，专门摆上一个桌子，用绣花丝绸蒙盖桌面，把玉盏放到上面，供众人观赏。并准备用这只玉盏装酒，让宾客轮番饮用。不料，刚要用盏盛酒，一个武将不小心把桌子碰倒，玉盏落地，跌得粉碎。所有来宾都吓得惊慌失色。武将自知惹了大祸，跪在地上等待治罪。韩魏公神态自若，笑着对来宾说："物体的损破是在它该损坏的时候。"又对武将说："你是不小心造成的，又不是故意的，有什么罪呢！"韩魏公的气量，就是如此宽大厚重。

事典二　史可法慷慷就义

顺治二年四月，江都被清兵围困已达十天，情况万分危急。南明宰相史可法亲任督军守城，知道城破势不可免，召集众将，对他们说："我立誓与城共存亡，但是为了防备混乱之中被敌兵擒获而死于敌手，到时有谁能协助我保全气节？"副将军史德威慨然答应承担这项任务，史可法高兴地说："我至今还没有儿子，你当以同姓的资格作为我的后代，我将给太夫人写信，把你作为孙子续入家谱。"25日，江都城陷落。史可法拔刀自刎，诸将果然争相上前阻拦，将史可法紧紧抱住，使他无法自杀。史可法大

声呼唤史德威，让他帮助实现自杀的愿望。史德威痛心流泪，不忍心拿刀杀死史可法。于是史可法被众将拥护而走。到了小东门，清兵如林而至，副使马鸣骕、太守任育民、都督刘肇基及诸将都战死。史可法面对清兵，怒目圆睁，说："我是宰相史可法！"被清兵擒获，押至南门。和硕豫亲王多铎亲自迎接，称史可法为先生，劝史可法投降。史可法毫不畏惧，破口大骂，慷慨就义。

事典三　朱温二三事

大凡义理所在，即使是盗贼凶残之人，也会循理而为的。刘仁恭任卢龙节度使时，其子刘守文驻守沧州。朱温引兵进攻沧州，城中粮食已尽，朱温派人劝刘守文投降。刘守文回答说："我与刘节度使是父子，梁王今以大义服天下，如果儿子叛父而来，还有什么用处呢？"朱温愧其言辞耿直，暂缓攻城。不久收兵还师，尽焚诸营的粮食，在船上的也要凿船沉水。刘守文给朱温去信说："城中数万口人已经断粮数月了，与其把粮食焚烧成烟，沉河为泥，不如将所余之粮救我全城百姓。"朱温留下数囤粮食，沧州百姓赖以生存。朱温篡唐之后，苏循和其儿子苏楷自以为有功于梁，应当破格提拔。朱温看不起他们的为人，认为两人是唐朝的奸臣，卖国水利，命令苏循交还官职，苏楷回归故里。宋州节度使进奉瑞麦，朱温看见并不高兴，说："宋州今年水灾，百姓粮食不足，要这瑞麦有什么用呢？"派人诘责节度使，并将该县的县令除名。这三件事，在他人做来并不足道，而在朱温身上则应该称赞了，这也是所谓可憎而又知其善吧。

12. 先抑后扬　面折庭诤

【经文】

公孙弘[①]曰："力行近乎仁，好问近乎智，知耻近乎勇。知此三者，知所自理，知所以自理，然后知所以理人。天下未有不能自理而能理人者也。此百代不易之道。"

《淮南子》曰："夫审子毫厘之计者，必遗[②]天下之数；不失小物之选者，惑子大事之举。今人才有欲平九州、存危国，而乃责之以闺阁之礼，修[③]乡曲之俗，是犹以斧剪毛，以刀伐木，皆失其宜矣。"

商鞅谓赵良曰："子之观我理秦，孰与五大夫贤乎？"赵良曰："夫五羖大夫，荆之鄙人也。闻缪公之贤，而愿望见，行而无资，自鬻于秦客[④]，被褐饭牛。缪公知之，举之牛口之下，而加之百姓之上，秦国莫敢望焉。今君之见秦也，因嬖人景监以为主，非所以为名也。"

《史记》曰："蔺相如因宦者缪贤见赵王。"又曰："邹衍作《谈天论》，其语宏大不经，然王公大人尊礼之。适梁，梁惠王郊迎，执宾主之礼；如燕，昭王拥帚先驱。岂与仲尼菜色[⑤]陈、蔡，孟轲困于齐、梁同乎哉？"

卫灵公问陈子孔子，孔子不答；梁惠王谋攻赵，孟

轲称太王去邠。持方柄欲纳圆凿，其能入乎？或曰：伊尹负鼎而辅汤以王；百里奚饭牛，缪公用霸。作先合，然后引之大道。邹衍其言虽不轨，亦将有牛鼎之意乎？

陈仲举体气高烈，有王臣之节；李元礼忠平正直，有社稷之能。陈留蔡伯喈以仲举强于犯上，无礼长于接下。犯上为难，接下为易，宜先仲举而后元礼。

姚信云："夫皋陶戒舜，犯上之征也；舜理百揆，接下之效也。故陈平谓王陵言：'面折庭诤⑥，我不如公；至安刘氏，公不如我。'若犯上为优，是王陵当高于良、平，朱云当胜于吴、邓乎？"

【注释】

①公孙弘：西汉大臣。

②遗：忽略。

③修：学习，遵守。

④自鬻于秦客：将自己出卖给秦国的客人当奴隶。

⑤菜色：面色难看。

⑥面折庭诤：在君王面前直言敢谏，据理力争。

【译文】

公孙弘说："力行就会接近仁义，好问就会接近智，知耻就会接近勇。明白这三条道理的人，才知道怎样自治。知道怎样自治，就知道怎样治人。天下没有不懂得自治反而能治人的，这是百世不变的道理。"

《淮南子》说："能将毫厘之差，都算得清清楚楚的人，一定对天下大事不清楚；对小事情一点儿也不放过的人，可能对大事就糊涂。现在却有人胸怀平定九州之才，心存拯救危国之志，却

要求他处处符合闺阁之礼和乡间之俗，这就好比是用大斧去砍汗毛，用小刀砍大树一样，是十分不恰当的。”

商鞅问赵良说：“你看我治理秦国，与百里奚相比谁更贤明？”赵良回答说：“百里奚是来自荆楚的普通百姓，他听说秦缪公贤明，就志愿去拜见，但到秦国却没有路费，于是将自己出卖给秦国的客人当奴隶，身穿破衣给人家喂牛。秦缪公知道后，把这个喂牛的人提升起来，拜为左相，位尊身显，秦国人都不敢仰视他。现在你被秦王重用，是依靠秦王的侍从景监，不是因为你的名声大才被任用的呀。”

《史记》上说：“蔺相如是因为有宦官缪贤的推荐才被赵王任用的。”又说：“邹衍写了一篇《谈天论》的文章，夸大其辞，荒诞不经，然而王公大人们却很尊重他。邹衍到魏都大梁，魏惠王就去郊外迎接他，以宾主之礼款待他；他到了燕国，燕昭王亲自打扫道路欢迎他。孔子受困于陈、蔡时，面带饥色；孟轲受困于齐、梁，其可怜的样子怎能和邹衍相比呢？卫灵公向孔子请教兵法，孔子一言不发就离开了；魏惠王想攻伐赵国，想征求孟子的意见，孟子却建议他让出一块土地给赵国。这就好比将方木棒打入圆榫眼——格格不入呀！”

又说：“伊尹善于烹调，扛着鼎去拜见商汤，后来终于辅佐商汤一统天下；百里奚给人喂牛，被秦缪公起用，终于成就了霸业。所以要干一番大事，就需要把以前的事收起来，然后把原来的道理用子伟大的事业上来，这样就可成就大事。邹衍的学说虽然不正规，但同时也隐含着施展抱负的深意啊！”

东汉的陈蕃性格高傲刚烈，具有君王之臣的节操；李元礼忠诚正直，具有治世之能。蔡邕认为陈蕃敢于冒犯龙颜，李元礼对下属平近易人。冒上最难，善于待下则较易，所以陈蕃应排在李元礼的前面。

晋朝人姚信说：“来陶告诫虞舜，这是冒犯国君的做法；虞

舜善于总理百官，这是平易待下的效用。因此汉丞相陈平对王陵说：‘在国君面前直言敢谏，据理力争，我不如你；至于巩固刘氏政权，你就不如我了。’如果认为敢于犯上最高，那么王陵当然要高于张良、陈平，刘秀的直臣朱云也强于吴汉和邓禹了。这样说合适吗?”

【评述】

大材不可小用，小材也不能大用。有大志的人往往小事不精明，大事不糊涂，一副大智若愚的样子。所以，不去顾忌身边琐碎的小事，生活中的是是非非，人生便可坦然处之，又何怕无往而不胜呢?

该出手时就出手，不论对下，还是对上，据理力争，如果真理压不过雄辩，只能说明一些表面现象，切不可因此放弃原则，孰胜孰败自有人评说。人各有志，要想让所有人都持同一观点，世界俨然会是死沉沉的一片，也无所谓“新”与“旧”了。

【故事】

事典一　嘉庆难得糊涂

清朝的嘉庆皇帝，上台后对前代留下的一些遗留问题进行清理，还准备破格提拔几位曾为父王做过贡献后被奸臣排挤、打击的官员。但这破格提拔的事在清朝历代尚无先例，群臣反应不一。嘉庆拿不定主意，便问老臣纪昀。纪昀沉吟良久，说：“陛下，老臣承蒙先帝器重，做官已数十年了。从政，从未有人敢以重金贿赂我；为了撰文著述，也不收厚礼，什么原因呢？这只是因为我不谋私，不贪财。但是有一样例外，若是亲友有丧，要求老臣为之作墓志铭，他们所馈赠的礼金，不论多少厚薄，老臣是

从不拒绝的。”

嘉庆听完纪昀一席话感到莫名其妙，进而想一想，才点头称许，于是定下破格提拔这批官员的决心。

您知道是何原因，原来纪昀用模糊之法，提出自己赞成皇上应该放下包袱，大胆去做的建议。纪昀的这番话听起来言不及义，但细究起来却颇有名堂。既然为官清廉，何以对亲友之丧事点主、作铭所得概不拒绝呢？为祖宗推恩无所顾忌之故也。您嘉庆皇帝破格提拔曾为先帝做过突出贡献的官员，本来也是为祖宗推恩，弘扬先帝的德化，还有什么顾忌的呢？这不正和我纪昀为别人点主、作铭不推却馈赠，好让死者的后人为死者尽孝的道理一样吗？嘉庆皇帝聪慧，哪能悟不出纪昀的话中话呢？

事典二　炀帝废苏威

炀帝杨广是文帝的第二子，靠伪装和阴谋做了太子，登上帝座。他跟文帝的节俭作风正好相反，即位后迁都城、造宫殿，筑长城、开运河，南巡江都（今江苏扬州），东征高丽，穷极奢华。为了到江都游玩，特地制造数层楼房高的龙船和数万艘等级不同的游船，调集船工纤夫上十万人。动身时后宫、百官随行，大小船只鱼贯二百余里，每到一处，下令周围五百里以内贡献土产、食物。大业八年（612 年）亲征高丽，征集一百一十余万兵员，数百万役夫，队伍依次开拔，用了四十天时间才全部上路，旌旗飘扬绵亘一千余里。

对于炀帝的所作所为，有良心的士大夫无不痛心叹息，有的当面谏劝，有的背后议论，往往招致杀身之祸。

大业三年（607 年），炀帝出塞耀武扬威，在榆林城召见突厥启民可汗。为此特制了一顶可容纳数千人的大帐篷，帐内盛设酒宴，演出百戏，以招待启民可汗及其部落 3500 人，还赠予大批礼物。随行的光禄大夫贺若弼、礼部尚书宇文弼和太常卿高

颎，私下议论炀帝太奢侈，认为对待突厥人恩礼太过。这事被人告密，炀帝当即把三人处死，家属流放边远地方。

宇文弼三人身为大臣，功高望重，竟无罪被杀，天下士大夫感到寒心，大臣们再也不敢说什么了。大业十二年（616年）端午节，百僚争献珍宝，光禄大夫苏威独献《尚书》一部，书中有告诫荒游失国的《五子之歌》，他想借作讽谏，又劝炀帝赦免农民起义军，动员他们征高丽。炀帝发怒，把苏威废为庶民。

13. 颠倒黑白　小人当道

【经文】

《史记》曰："韩子称：'儒者以文乱法，而侠士以武犯禁。'二者皆讥[①]，而学士多称子世。至如以术[②]取宰相、卿大夫，辅翼其世主，固无可言者。及若季次、原宪[③]读书怀独行，议不苟合当世，当世亦笑之。今游侠，其行虽不轨子正义，然其言必，其行必果，已诺必诚，不爱其躯，赴士之厄困，盖伐其德，盖亦有足多者。且缓急，人之所时有也。虞舜窘子井廪，伊尹负于鼎俎，傅说匿子傅岩，吕尚困子棘津，夷吾桎梏，百里奚饭牛，仲尼厄匡，菜色陈、蔡，此皆学士所谓有道仁人也，犹遭此灾，况以中材而涉近代之末流乎？其遇害何可胜道哉！而布衣之徒，设取予然诺，千里诵义。故士穷窘而得委命，此岂非人之所谓贤豪者耶？诚使乡曲之侠，与季次、原宪比权量力，效功子当代，不同日而

论矣。曷足小哉！”

《汉书》曰：“天子建国，诸侯立家，自卿大夫以至庶人，各有等差④。是以人服事其上，而下无觊觎⑤。孔子曰：‘天子有道，政不在大夫。’百官有司，奉法承令，以修所职，越职有诛，侵官有罚。然故上下相顺，而庶事理焉。周室既微，礼乐征伐，出自诸侯。桓、文之后，大夫世权，陪臣执命。陵夷至于战国，合纵连横，力政争强。由是列国公子，魏有信陵，赵有平原，楚有春申，皆藉王公之势，竞为游侠，鸡鸣狗盗，无不宾礼。而赵相虞卿弃国捐君，以固穷交魏、齐之厄；信陵天忌窃符矫命⑥，杀将专师，以赴平原之急，皆以取重诸侯，彰名天下。扼腕而游谈者，以四豪为称首。于是背公死党之议成，守职奉上之义废矣。及至汉兴，禁纲疏阔，未之匡改⑦也。魏其、武安之属，竞逐于京师；郭解、剧孟之徒，驰骛于闾阎，权行州域，力折公侯。众庶荣其名迹，觊而慕之，虽陷刑辟⑧，自与杀身成名，若季、路、仇、牧，死而不悔也。曾子曰：‘上失其道，民散失矣。’非明王在上，示之好恶，齐之以礼法，人曷由知禁而反正乎？古之正法：五伯，三王之罪人也；而六国，五伯之罪人也；夫四豪者，六国之罪人也。况于郭解之伦，以匹夫之细微，窃杀生之权，其罪也，不容于诛矣！”

【注释】

①讥：批评。

②术：权术。

③季次、原宪：孔子的弟子。季次坚决不做官，所以孔子很欣赏他。

④等差：等级差别。

⑤觊觎：非分之想。

⑥矫命：假传命令。

⑦匡改：彻底改变。

⑧刑辟：触犯国法。

【译文】

《史记》上说："韩非子说：'读书的人以舞文弄墨来败乱法度，侠士以武力挟持来触犯禁令。'这两种人都应受到批评，但有学问的人却常常称赞他们。那些通过权术来谋取宰相、卿大夫的人，辅佐他们的君王，他们的事迹都已记录在史书里，当然没有什么话可说。至于像孔子的弟子季次、原宪，本出身贫穷，勤奋读书，胸怀超凡脱俗的仁义，不与世沉浮，人们都讥笑他们。当今的游侠之士，其行为虽然与传统的法治观念不相容，但他们言必行，行必果，一旦答应别人就说一不二，甚至牺牲自己的生命，也要救人于危难的君子，做了好事后不自吹自擂。这些行侠仗义之人，确实有值得称赞的地方啊！再说，人生在世，危难困苦、走投无路的情况也不知什么时候发生，即使许多圣人也不可避免，例如从前，舜的父亲要陷害他，在其挖井的时候掩埋了井口，将其困在井中；伊尹曾经是个厨师，背着做饭的鼎，在向成汤讲述烹饪技术时才受到赏识；傅学是个在傅岩打土墙的奴隶；姜太公曾被困于壁高林深的滋泉，以钓鱼虚度时光；管仲曾被齐桓公囚禁；百里奚曾给别人喂过牛；孔子被困于匡，在陈、蔡两国受过饿。这些都是读书人所称道的有道德、有修养的仁人志士，也免不了遭受如此困难，更何况中等之材而又处在这种末世呢？他们所遭受的灾难真是深重啊，身处这种乱世，作为一介平

民的游侠，自己给自己立下济世救人、一诺千金的行为准则，所以行侠仗义的美名传颂四方。因此，每当善良的人走投无路的时候，就期望得到他们的帮助，他们也不惜生命为之赴难，这不正和人们称颂的圣贤英杰一样吗？即使是乡间村俚的普通侠义之士，和季次、原宪这样的贤德之士相比，就其对当今社会的作用而言，也不可同日而语。所以侠义之士在信义和功德方面的作用，怎能轻视呢？”

《汉书》上说：“天子和诸侯建国立家，从卿、大夫到老百姓，从上而下，都是有等级差别的。所以人们驯顺地忠心敬上，基层的人没有非分之想。孔子说：‘天子有道义，国家政权就不会落在士大夫手中。’百官各司其职，奉法守令，以尽其责，越权者被诛，侵犯他人者受罚。这样才能上下和顺，把事情处理好。周王朝衰落时，礼乐制度和征伐叛逆的大权落入诸候手中。齐桓公、晋文公之后，大夫掌握国家大权，臣僚替国君发号施令，到了战国，又是合纵，又是连横，诸侯国竞相通过强权、武力征伐称霸。所以各国的公子，包括魏国的信陵君、越国的平原君、齐国的孟尝君、楚国的春申君，都是借助王公的势力，收罗游侠，让诸如鸡鸣狗盗的事屡发不止，百姓不得安宁，而他们却受到各国君主的礼遇。赵国丞相虞卿抛弃国家利益去营救他的患难之交魏齐；信陵君魏无忌窃取虎符假传国君命令，让朱亥用锥杀死了将军晋鄙，夺得军权，去为平原君越胜解救被包围的赵国。他们通过这种欺上瞒下的方式赢得诸侯的器重，而扬名天下。人们在慷慨激昂地谈起大侠的时候，都会把信陵君、平原君、孟尝君、春申君推举为首领。如此一来，就形成了背离国家、结党营私的局面，而忠守职责，为国效力的大义就不存在了。直到汉代统一天下后，实行无为宽松的政策，这种风气还没有得到彻底纠正。魏其侯窦婴和武安侯田蚡这类人，在京城中互相竞争谁的死士更强，郭解、剧孟这类人，在街头巷尾横冲直

撞，骚乱民众，他的势力可以达到郡县城乡，连公侯王子对他们都得卑躬屈膝。许多老百姓把他们看做大英雄，对他们羡慕不已。这些人即使触犯国法，锒铛入狱，还自认为可名扬后世，像季布、子路和李牧一类的勇士，死而无憾。

“曾子说：‘国王丧失治理天下的总则，那么百姓就会长时间妻离子散。’如果不是贤明的君王当政，向全国人民讲明白好坏的标准，并用礼法来统一人们的思想和行动，人们怎么会知道国家禁止什么，从而走上正道呢？古人的正确看法是：对于像尧、舜和文王这类人，春秋五霸就是罪人，而六国又是五霸的罪人，以此类推，信陵君等四豪便是六国的罪人。更何况像郭解这一类游侠，以一个卑微的匹夫身份窃取了生杀大权，他们的罪行，即使是杀头也有点太客气了！”

【评述】

历史上有许多不称职的人物，他们身居要职，却被别人操纵，或是被一些是是非非所迷惑，以致于黑白不分，乱行其道。小人当道，宦官专权是最常见的两种情形。从侧面可看出当政者的昏庸，百姓遭受的高压。作为领导要能明辨是非，必须审时度势，犯错误不可怕，怕的是迷途不知返，错到彻彻底底时才叹惋人间的悲凉，世俗的惨淡。一些人能名扬四海，乃至成为世代的美谈；有些人却遭到众人唾弃，遗臭万年。更有些人想成名，不择手段，能迷惑一时的世人，但终会被冠以“沽名钓誉”之名，何苦呢？所以，慎重行事，明察邪恶是非，是一位领导者首当其冲的职责。切不可善恶不分，甚至与世沉浮。

【故事】

事典一　随游扬名捧司马

公元316年，在建康（今江苏南京）琅琊王的王宫里，举行了隆重的皇帝登基大典。是谁在南方组成新的皇朝？原来是琅琊王司马睿在得知怀帝以及愍帝相继被害的消息后，在群僚簇拥之下，登上帝位，重组朝廷，这就是历史上的东晋。

司马睿，是司马懿的曾孙，他的父亲司马觐曾为琅琊王，父亲死后，便把王位传给了他。自永嘉元年（公元307年），晋怀帝封司马睿为安东将军后，他一直统帅扬州江南的军事，在南方名城建康坐镇。

举行登基大典那一天，好不热闹。典礼大臣早叫人安排好御床，准备好龙袍。只见司马睿换上朝服，文武百官簇拥着他登上宝殿，坐在御床上，接受众卿朝贺。他看到百官匍匐朝贺，山呼万岁，不禁踌躇满志，神采飞扬，也不免勾动心绪，想起许多往事，倍感今日之荣耀、富贵真是来之不易。他想着想着，情不自禁地将身子向左挪了挪，腾出了半个御床，用手指着朝贺班中一位名叫王导的大臣说道："王爱卿，请到御床上来坐，寡人与卿共享荣华富贵！"众大臣听了这话，都惊呆了。王导更是慌忙跪在地上，拜了又拜，诚惶诚恐地说道："陛下如同太阳，臣民如同万物，若太阳与万物相同，众人还怎么仰照呢？"司马睿这才笑着点点头，说："王爱卿真乃朕的栋梁之臣啊！"

王导究竟是何许之人，他对司马睿又有何功绩，竟让东晋这个新皇帝如此感恩戴德？原来王导他是晋朝开国元老王览的孙子，虽出自豪门望族，但不依仗权势，而是自幼好学，广有韬略，且结交甚广，是个很有影响力的人物。

从前司马睿刚刚世袭琅邪王之职时，二人即结为知心朋友。

王导看到晋室八王相争，天下纷乱，便竭尽全力推举司马睿。永嘉元年，司马睿渡江南下，到建康赴任，王导就跟随司马睿来到江南。赴任之初，由于司马睿资望不高，名声不响，缺乏影响力和号召力，到任很久，当地的士族，竟没有一个前来拜见他的。司马睿知道，自己虽然是皇亲国戚，但如今天下纷争，群雄争锋，自己据守江东，如果没有当地的士族撑腰，也是很难站稳脚跟展现宏图的。可他来到江东多时，江南的豪门士族还不肯依附于己，致使自己竟坐了很长时间的冷板凳，心里十分忧虑，便向王导请教。王导一面劝告司马睿要礼贤下士，收揽豪杰，一面还出了一个主意：每当节日聚会就请司马睿乘车出游，自己又偕同渡江南来的北方名流骑马随行。而且一路上对司马睿显示出毕恭毕敬的样子。王导本是北方大族，名闻遐迩，江南士族看到司马睿每次巡游王导等都陪同，而且相当恭敬，倍感惊讶，心想这个司马睿一定是个不简单的王爷，不是才气横溢，便是能礼贤下士，值得敬重，于是，纪瞻、顾荣等江南士大夫纷纷站立道路两旁，恭恭敬敬地参拜司马睿。这时，王导又对司马睿说："顾荣、贺循是江南士大夫的领袖，若能请他们出来做官，南方士族便没有不服的了。"于是，司马睿便请王导陪同拜访了顾荣、贺循，同时请顾、贺出仕。顾、贺都欣然应允，当司马睿聘请到顾荣、贺循之后，纪瞻、卞壸、周玘、刘超等名士也都相继会集到司马睿身边，时人称他们为"百六椽"。在这些名士的辅佐下，司马睿很快确立了自己在江东的地位，为东晋政权的建立奠定了基础。

事典二　小人出首　大祸临头

乾隆二十年秋，号称鱼米之乡的江苏省遭了灾，粮食严重歉收。朝廷虽拨来赈灾粮款，亦只象征而已，对百姓而言，无异于杯水车薪。这年九月，正当秋庄稼即将成熟时，朱思藻所在的常

熟县又突遭大风。大风过后，米价犹如断了线的风筝，涨得人心惊胆颤。

面对灾后的惨景，作为一个穷苦无依之人，朱思藻自有切肤之痛而感慨颇深。于是，他摘出自己所熟悉的“四书”中的原句，凑集而成一篇文章以讽现实，并为之题名为“吊时”。誊毕，烧掉了原稿。此后，闲暇之时，朱思藻每每拿出这篇“吊时”的文章把玩。

9月29日，朱思藻的亲戚张世美来访。朱思藻就得意地拿出十天前写就的《吊时》一文，向张世美夸耀，并亲为朗诵。张世美听后，觉得文章写得不错，写出了下层老百姓的心里话，就向朱思藻提出要求，要带回家去好好欣赏。朱思藻就让张世美的儿子张振声另外又重抄了一份，送给张世美，张世美把该文收带在身。

11月11日，张世美来到景如梓的村上，向景如梓的伯母讨要她所欠的钱粮。为了使索债顺利，张世美找到借债时做保人的朱励清和徐义方，三人一起前去讨债。

张世美向景如梓和其伯母说明了来意，并且从身上掏出借债时景家所立的字据。借据是拿出来了，可张世美没有料到，他带在身上的那篇来自朱思藻的时文也随之带了出来，飘落到地上。由此就引来一场人头落地的大祸。

落在地上的时文，先是朱励清捡起来看，随之徐义方也过来看。正在这时，景如梓走了过来。他看了两眼，就变了脸色，随即从朱、徐二人手中夺过那时文，一声不吭，塞进了自己的怀中。朱励清和徐义方本还想怪景如梓不讲道理，可看到景如梓那一脸凝重的阴云，就不敢多说一句话，由他把那文章带走。

回到家中，景如梓迫不及待，马上拿出刚刚缴获的时文，逐字逐句细细看来。

原来，全是从“四书”中摘抄下来的原句。“四书”、“五经”

是读书人安身立命的依据，这本没有什么。然而，经过文章作者的一番编排，也就变成了一篇讽刺时政的文章。文章反对暴政虐民，痛斥贪官污吏。

景如梓看得身上发了热，脑门上沁出细密的汗珠来，这还了得！竟然有人能如此肆无忌惮地对时局、对朝廷、对皇上进行恶毒攻击，竟然有人胆敢写出这般大逆不道的言辞！今日我当着朱励清、徐义方的面把这文章拿回家中，明日就有可能因此而受牵连，招来杀身大祸。我要是主动出首告官，那不但可以免祸，还可以大大地显示一下我对朝廷、对皇上的忠心。然而，我与张世美远日无怨，近日无仇，这么做，不是把刀架在了他的脖子上吗？何况，朱励清、徐义方怕也要受到牵连。可是为了自己远祸全身，还是得出首；何况张世美能写出这般大逆不道的恶毒言词，迟早会招来报应，我这么做也是替朝廷除去隐患，也是为皇上分忧啊。再说，我这么做定会得到朝廷的赏识，也许还能赏我个官做，到那时……景如梓想着想着眼前仿佛出现了一片灿烂的阳光。

景如梓不再犹豫，他来到常熟县县衙，把那篇时文交了上去。

常熟县知县车策一见是悖逆大案，不敢怠慢，立即升堂问事。知县车策看过了景如梓出首的时文，他的心咚咚地跳起来，深知这事干系重大。于是，马上下令逮捕张世美、朱励清、徐义方三人。三人解到，车知县即刻突审，这样，又牵连出来思藻和两个小孩周金宝与张振声。

一干“人犯”都抓捕归案以后，车知县对他们严加审讯。很快，就弄清了事情的前因后果，也清楚了朱思藻、张世美等六人在此案中扮演的角色，因而也就知晓了他们各自应承担的罪责。

案件审理后，可以结案上报了。可车知县那颗悬在半空的心还是落不下来。车知县深知，对这种悖乱文字的大案，当今的圣

明天子总是格外“垂青”的。在审理这种案件时，只要在任一环节上还存在小小疑问，当今天子那双多疑而尖利的眼睛就会像鹰隼一样盯上你。轻则丢了乌纱，重则连项上的人头也保不住。

车知县不顾疲惫，打起精神，再三细究严讯该案的核心人物朱思藻。要朱思藻坦白交待，编撰这时文究竟是不是他一人所为，有无同党、同谋。由朱思藻的供词和其他几个人的旁证，车知县确知：这篇时文的确只是朱思藻一人所为。车知县这才松了一口气。紧接着，车知县又问朱思藻写这篇时文的动机。车知县知道，若没有这一问，这文章就没法做足，那远在京城里的“无微不至”的皇帝就会突如其来地“关怀”你一下，让你吃不了兜着走。

在严刑逼供之下，朱思藻想，反正是一死，也免得再受皮肉之苦，于是供道：今年九月，常熟地方连连遭灾，灾后米价粮价翻着跟头往上涨，百姓已无力负担，许多人家已开始饿肚子。小人想：必是这些地方官吏不向上详细禀报，故而也就不能邀请来皇帝的恩泽，不能得到大量、足够的救灾粮、款，不能普遍而有效地抚恤灾民。地方官这样做无非是想着自己的政绩，关心自己的考绩，可老百姓却因此而不得不在死亡线上苦苦挣扎。我也是穷人，我也深受天灾、人祸两重灾难，胸中的一腔积愤无以发泄，我这才把《四书》中的原句凑集成文，朱抒发我“伤时”的怨怒和愤恨。

车知县结束了审理，把案件报了上去，府、司两级经复审后再上报最高的地方长官。两江总督尹继善和江苏巡抚庄有恭见是悖逆文字大案，也丝毫不敢怠慢。二位封疆大吏提朱一干人犯，再一次悉心严审细究，看着再无半点疏漏之处，确实是万无一失了，这才在乾隆二十一年的正月初四给京城里的皇上写本上奏：

皇上您永远怀着一颗爱民之心，胸中永存着一腔忧

民之意，的确是从古至今从未有过的英明圣主。历年来江苏省凡遭灾荒，您和朝廷都立即赈济施恩，不惜花费数千万银钱。奸民朱思藻丧心病狂，对皇上您的施恩竟然假作不知，他生逢盛世而竟然以“吊时”为题作文，文中又有大逆不道之语。像这样的狂妄、悖逆、不法之徒，若不迅速正法典刑，怎能惩戒恶人而使人怀敬畏之心！我们的处理意见如下：

朱思藻应立即正法；张世美虽非同谋，但不主动出首，反而传抄悖逆文章，是犯了重罪，应重打40大板，再枷号示众两个月；周金宝、张振声听从朱思藻，抄写逆文，应重打30大板，再枷号示众一个月；朱励清、徐义方虽曾看过逆文，并未传抄，应以宽免议。

乾隆皇帝在正月十五日做了批示：

军机大臣会同三司，审查定案，迅速给我汇报。

14. 谨遵职守

【经文】

《尸子》[①]曰：“人臣者，以进贤为功；人主者，以用贤为功也。”《史记》曰：“鲍叔[②]举管仲，天下不多管仲之贤，而多鲍叔之能知人也。”

苏建常责大将军青曰：“至尊重而天下之贤士大夫无称焉。愿观古今名将所招选择贤者。”大将军谢[③]曰：“自魏其武安之厚宾客，天子尝切齿。彼亲附士大夫，招贤黜[④]不肖者，人主之柄也；人臣奉法遵职而已，何

与招士?”其为将如此。

班固云：“昔王道既微，诸侯力政，时君事主，好恶殊方⑤，是以诸家之术，蜂起并作，各引一端，崇其所善，以此驰说，取令诸侯⑥。其言虽殊，譬犹火水相灭，亦能相生也。仁之与义，敬之与和，事虽相反，而皆相成也。”

《易》曰：“天下同归而殊途，一致而百虑。”此之谓也。

【注释】

①《尸子》：书名。战国时楚尸佼撰。

②鲍叔：春秋时齐国大臣。

③谢：抱歉。

④黜：贬退，清除。

⑤好恶殊方：爱好兴趣和厌恶的事物各不相同。

⑥取令诸侯：大力宣扬自己的理论理点，争取让诸侯采纳。

【译文】

《尸子》上说：“人臣以进贤为功，人主以用贤为功。”

《史记》上说：“鲍叔牙推举管仲，天下百姓很少赞美管仲的贤能，而大多赞美鲍叔牙有识人之能。”

苏建经常责备大将军卫青，认为他自高自大，以致于天下的圣贤都不称赞他，希望他能像古今名将一样招揽贤能。大将军抱歉地解释说：“自从魏其侯、武安侯大宴宾客、招纳贤士之后，天子曾对此非常愤怒。亲近士大夫，招揽贤士、罢黜不肖之辈，是人主的权力，作为人臣，只要依法履行自己的职责就可以了，何必要去招贤纳士呢?”他身为大将军就是这么做的。

班固说："从前王道衰微，诸侯各国竞相治理自己的国家，由于各国国君好恶不同，所以使诸子百家的学说蜂拥而至，各执一端，大力宣扬自己的观点，并且到处游说，争取让诸侯采纳。所以，他们的学说虽各不相同，但就像水与火的关系一样，相灭而相生。仁与义，敬与和，虽各不相同，却相辅相成。"

《周易》说："天下所有人的目标是一致的，但达到目标的途径却各不相同；天下的道理是一致的，但人们思考、斟酌道理的方式千差万别。"说的正是这个意思。

【评述】

招贤、用贤是君主的权力和明智之举，举贤、识贤则是人臣的首要职责。识与荐要以为国尽忠为前提，而不应以此结党营私，拉帮结派。谨遵职守，是基本的为官之道。同时，本节就古人对事物的看法给出了一些经验总结，从辩证的角度去观察、去思维，事物不是孤立的，而是相辅相成。如此种种，浓缩了古代圣人对官场、民间万事万物的认识的精华。

【故事】

事典一　"默"守"陈"规　不与世争

商山四皓之后，谷口有郑子真，蜀国有严君平。这两人都修身养性，自保平安，不是他们应该穿的衣服他们不穿，不属于他们的食物他们不吃。

成帝时，子真的大舅大将军王凤以礼节聘任子真，子真最终也没有应聘。

严君平在成都给人算卦，认为："算卦人从事的职业虽低微，然而可以给老百姓以好处。有人来问什么是是非曲直，则依据占

卜的结果跟他说清利害关系；对当儿子的说要尽孝道，对当弟弟的说要尊重哥哥；对王公大臣、各级官吏说要忠于皇帝天子。依据各人的情况因势利导，教导他们从善向上，听我话的人已经有一半多了。”一天只给几个人算，挣得一百钱养活自己，就关了店门放下门帘来教授《老子》。博览群书，无所不能。发挥老子、庄子的思想，著书十万多字。扬雄年轻时曾跟着他游历、学习，后来到应城做官，名声显赫，多次向朝廷中的达官贵人称赞严君平。

杜陵人李强和扬雄关系一向很好，后来当了益州的州官，便很高兴地对扬雄说：“这下我真正能得到严君平了。”扬雄说：“您准备好礼物等待他。那个人只能见见，并不能使他屈服。”李强心里不以为然。到了蜀地后，向严君平问候并和他相见，最终也没有敢说要招他在自己手下做事。于是叹息道：“扬雄确实是了解他！”

严君平享年九十多岁，从事这种平凡的职业直到去世，蜀地的人都很敬爱他，以至他死后很久还在赞扬他。

后来扬雄著书评论当时社会上的各届人士，还特别称赞郑子真、严君平二人。他的评论是：“有人问：君子憎恨死了之后名声不得显扬，为什么不借助大官的势力求得自己的势力名声呢？我认为是这样的：对于名声的传扬，君子寄希望于德行的修养，道德水平的提高。梁、齐、楚、赵的诸侯王，这些当时社会的名流，没有不富贵并且尊贵的，但他们谁也没有出名。谷口人郑子真不违背自己的志向，在山坡岩石上种田，他的名声却震动了京城。岂止他一个人，楚国的龚舍和龚胜也是非常清廉的。蜀国的严君平深沉且甘于默默无闻，不趋炎附势地随便发表自己的见解，不随便从事自己不欣赏的职业，长久地默默无闻也不改变自己的德行，就是和随侯、卞和相比，也没有什么逊色的地方。应该推举这样的人，任用这样的人。像这样的人不正是国家的宝物吗？”

适变十四

时代在变，所以治国方针也要变。即使在不同的历史阶段，其治国方略也得适应当时社会发展的变化。

1. 与时俱进

【经文】

昔先王当时而立法度，临务而制事[①]，法宜其时则理，事适其务故有功。今时移而法不变，务易而事以古，是则法与时诡[②]，而事与务易，是以法立而时益乱，务无而事益废。此圣人之理国也，不法古，不修今，当时而立功，在难而能免。

由是言之，故知若人者，各因其时而建功立德焉。

何以知其然耶？桓子[③]曰："三皇以道治，五帝用德化，三王由仁义，五伯用权智。"

五帝以上久远，经传无事，唯王霸二盛之类，以定古今之理焉。

夫王道之治，先除人害，而足其衣食。

然后教以礼仪

而威以刑诛，使知好恶去就。

是故大化④四凑，天下安乐，此王者之术。

霸功之大者，尊君卑臣，权统由一，政不二门，赏罚必信，法令著明，百官修理，威令必行。此霸者之术。

【注释】

①临务而制事：根据当时的任务制定政策。

②诡：不相符，脱节。

③桓子：季桓子，名季孙斯，春秋鲁国大夫。

④大化：深入的教化。

【译文】

从前先王根据当时的实际情况制定法律，根据当时的任务制定政策，法度与当时的情况相适宜，国家方能治理得好；办事符合时务，事业才能有成绩。

时代变化而法不变，任务变了却要仿效古人，这使法与时势不一致。即使有好的制度和法规，也是徒劳无功，使时局更加混乱。

所以，圣人治国，不效法古代，也不一定遵循今天的定理。因时变化，只求实效。这样，遇到困难也能解决。由此可见，像圣人一样聪明的人，都能顺应时势而建立功德。怎么知道这样做才是正确的呢？

桓子说："三皇以道治理天下，五帝用德化育天下，三王治人以仁义，五霸用权术和智谋制服别国。"

五帝以前的事已太久远，经传上没有记载，惟有"王道"和

“霸道”盛传于今，只好用它们的标准来衡量古今治国的道理了。王道之治，先铲除人害，让人民丰衣足食，然后以礼仪教化他们，并以刑罚进行威慑，使人们知道什么是好，什么是坏，何去何从。这样可使四方归于大化，天下安乐。这是王者之术。

至于霸道，要做到君尊臣卑，权力集中于霸主一人，政策法令由专门机构制定。赏罚必信，法令严明，百官各司其职，威令必行。这是霸者之术。

【评述】

古人尚且懂得不以千年之法来规范千年后发生的情况。治国同样有适变的问题，立规章制度是为现实服务的，要先有事实后有法度。因为任何一个人都存在适时应变的问题，人们从自己所受的教育、掌握的知识、积累的经验以及既得利益出发，一旦形成定性思维，就会很难反馈外界信息，接受新的事物，进而变得僵化、教条，不能顺变通达。成语“刻舟求剑”是这方面一个最好的例子。

所以人不能机械、迂腐，适时改变对策，才能有所作为，事有所成。

【故事】

事典一　顺应时势　一马当先

在全国各地多次武装起义的打击和全国人民群众风起云涌的饥民暴动、抗捐抗税斗争的冲击下，满清政府日暮途穷，也越来越少廉寡耻。它大量出卖矿山和铁路主权，以换取外国主子的欢心和支持。这激起了全国人民的愤慨，各地群众坚决反对这种卖国行为，纷纷要求收回权利。

川汉、粤汉两条铁路，清朝政府本来已答应由政府监督，人民自办，并且从人民身上搜刮了大量的“股金”。1911 年 5 月，却下令将各省已准交商办的铁路干线一律回收归“国有”，企图用这一手段把全国铁路主权一股脑儿拍卖给帝国主义。当时就遭到湖南、湖北、广东和四川等省人民的坚决反对。掀起了激烈的保路斗争。在川汉、粤汉铁路沿线的保路风潮不断扩大的形势下，两湖的革命党人就积极准备武装起义。当时湖北的两个较大的革命团体文学社和共进会（它们的主要领导人几乎全是同盟会会员），都在清政府新军中秘密地宣传革命道理和进行组织活动，新军受到革命宣传的影响很大，16000 多人的湖北新军中，约有 1/3 的士兵和一些下级军官加入了这两个革命组织。8 月下旬，在同盟会总会推动下，文学社和共进会于武昌举行联合会议，进一步筹划武装起义，并成立了领导起义的统一机构——军事总指挥部，推选文学社领导人蒋翊武为湖北革命军总指挥。原议定 10 月 6 日（旧历中秋节）起义，后因准备不足，推迟起义日期。10 月 9 日上午，因孙武等在汉口俄租界宝善里配制炸药失慎爆炸，事情暴露，清朝政府就在武汉三镇大肆搜捕革命党人，刘复基、彭楚藩、杨洪胜等 33 人被捕，蒋翊武被迫在混乱中逃离武汉，孙武受伤住进医院，其他领导骨干或隐蔽，或逃亡，起义领导机关遭到破坏。湖广（相当于湖南、湖北二省）总督瑞澂凶残地杀害了刘复基、彭楚藩、杨洪胜之后，又下令封锁新军各标（相当于团）、各营、各队（相当于连），禁绝往来，全城戒严，四出捕人。清政府的镇压和恐怖手段，更激起新军中一批接受孙中山民主革命思想影响的士兵和下级军官强烈的反抗，10 月 10 日晚 7 时，武昌城内黄土坡新军第八镇工程第八营集合了 40 多人，在熊秉坤、金兆龙的率领下，斗志昂扬地冲出营房，迅速攻占了设在楚望台的清军军械库，夺取了枪支弹药。

这时，武昌城内步、炮、辎重各营兵士和革命党人听见枪

声，纷纷响应，奔向楚望台，11 时左右，各路起义士兵 3000 来人联合起来，分兵三路猛攻清湖广总督督署。他们还组织了 40 多人的敢死队，直冲到督署东辕门，像把尖刀一样猛插敌人的心脏。炮队又在蛇山连续发炮，配合士兵进攻。督署前枪炮和喊杀的声音震天动地，瑞澂和新军统制张彪等清朝官员仓皇登上长江的“楚泰”兵舰潜逃。经过一夜的激烈战斗，武昌清政府势力已基本消灭，于清晨胜利地攻克总督衙门，正午占据了武昌全城。第二天又占领了汉阳，并宣告中华民国湖北军政府成立。再过一天，又攻占汉口，武汉三镇连成一片。革命首先在武汉取得了胜利。

武昌起义爆发的时间和方式，带有偶然性，或许说带有戏剧性，但这次起义的成功决非偶然。从那天晚间的战斗情况不难看出，第一枪打响之后，革命士兵们事实上都在执行头天下午由起义指挥机关下达的命令；否则，他们的进军和攻击，就不会同原先的命令那样吻合。这说明举行起义是参加起义者的迫切要求，起义的计划已深入人心。从武昌起义后的作用和意义来看，也说明它决非偶然成功。武昌起义成功的消息，立即飞传中国大地，震撼了大江南北，散在各地的革命党人以及和同盟会有联系的革命小团体，接着便在各省领导和积极发动新军、会党起义，促使革命形势在全国范围内飞速发展。到 11 月下旬，仅一个多月的时间，全国 24 个省区已有 14 个省宣布独立，其他各省区也正在进行反清斗争。清朝政府的反动统治，顿时陷入土崩瓦解的局面。如果是一次偶然事件，是决不会造成这么大声势的。武昌起义以及它的胜利，无可争辩地向我们展示一个道理，要适时把握局势，紧紧跟上时代。

事典二　不循常规　见机行事

建安五年（200 年）春，袁绍兴兵击曹操，一面令审配、逢

纪为统军，田丰、荀湛、许攸为谋事，颜良、文丑为将军率骑兵15万，步兵15万，共精兵30万，向黎阳进发。一面令书记陈琳草拟“讨曹檄文”，布告天下。曹操看到“讨曹檄文”中所列自己的罪状，又闻报袁绍几十万大军起动，吓得头风病都好了，连忙召集文臣武将，商议对策。于是在当时的京都许昌展开了一场是否抗袁的大辩论。

名士孔融认为“袁绍势大，不可与战，只可与和”，荀彧则表示了对袁的轻蔑：“袁绍无用之人，何必议和?”孔融提出有力的证据：“袁绍士广民强，其部下如许攸、郭图、审配、逢纪皆智谋之士；田丰、沮授皆忠臣也；颜良、文丑勇冠三军；其余高览、张郃、淳于琼等皆世之名将。何谓绍为无用之人乎?”他的意思是：袁绍不但士广民强，特别重要的是人才很集中，文武都有，不可轻敌。于是荀彧就“人才集中”的所谓“优势”作了更进一步的本质的分析：“绍兵多而不整。田丰太过刚直，许攸贪面不智，审配专而无谋，逢纪果而无用。此数人者，势不相容，必生内变。颜良、文丑，匹夫之勇，一战可擒。其余碌碌之辈，纵有百万，何足道哉?”

紧接着，多谋善断的郭嘉又具体指出：“绍有十败，公（指曹操，作者注）有十胜，绍兵虽盛，不足惧也：绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜也；绍以逆动，公以顺率，此义胜也；桓、灵以来，政失于宽，绍以宽济，公以猛纠，此治胜也；绍外宽内忌，所任多亲戚，公外简内明，用人惟才，此度胜也；绍多谋少决，公得策辄行，此谋胜也；绍专收名誉，公以至诚待人，此德胜也；绍恤近忽远，公虑无不周，此仁胜也；

绍好为虚势，不知兵要，公以少克众，用兵如神，此武胜也……”这十个方面，包括了政治、路线、法治、气量、谋断、道德、仁爱、明察、用兵等，几乎涉及了决定战争胜负的一切方面。正是这样对敌我双方详尽的对比分析，澄清了对形势的错误

认识，消除了曹操的一些疑虑，才使曹操作出了正确的决策。

最后，曹操进一步对众将说："我对袁绍的为人深有了解。此人野心极大，智谋缺少；表面上气势如牛，骨子里胆小如鼠。他嫉妒别人、包括自己部下的才能，缺少为帅的威严和作风。兵多而散、分划不明，将多而骄、政令不一，这又是袁军一个致命的弱点。由此看来，袁绍地虽广，粮虽丰，不过是给我预备的罢了！"一席话说得铿锵有力，令人信服，成为这场曹营内大辩论的总结。这一场论争，使得曹操阵营上下一心，团结对敌，必求全胜。

战争开始后，曹操是打心眼儿里想速战。可是在官渡和袁军接触了一两仗后，他知道靠硬拼不能取胜，就撤兵回营，避而不战，等待时机。

时机终于一个接一个的来了。徐晃的部将探听到袁绍的大将韩猛，从冀州运来军粮数千车，即将到达。曹操就派徐晃率骑兵奔袭，韩猛毫无戒备，战数而逃，几千车粮食全部烧光。袁绍又从冀州运来一万车军粮，主要屯集在官渡东北方的乌巢，派大将淳于琼率一万精兵严加守护。结果又被曹操偷袭烧光。

2. 循礼举事

【经文】

《道德经》[①]曰："我无为而人自化。"《文子》曰："所谓无为者，非谓引之不来，推之不往，谓其循理而举事，因资而立功，推自然之势也。"故曰：汤武，圣主也，而不能与越人乘舲舟[②]，泛江湖。伊尹，贤相也，

而不能与胡人骑原马，服骃骝[③]。孔、墨，博通也，而不能与山居者人榛薄，出险阻。

由是观之，人智于物，浅矣，而欲以昭海内，存万物，不因道理之数，而专己之能，则其穷不远。故智不足以为理，勇不足以为强，明矣。然而君人者，在庙堂之上而知四海之外者，因物以识物，因人以知人也。

夫冬日之阳，夏日之阴，万物归之，而莫之使。至精之感，弗召自来。待目而昭见，待言而使令，其于理难矣。

皋陶[④]喑而为大理，天下无虐刑；师旷[⑤]瞽[⑤]而为大宰，晋国无乱政。

不言之令，不视之见，圣人所以为师。此黄老之术也。

【注释】

①《道德经》：由春秋时期思想家老聃撰写。

②舲舟：古时指游船。

③骃骝：马名。据《山海经》记载：北海有一种兽，其样子像马，故取名骃骝。

④皋陶：传说是东方常族的首领。

⑤师旷：春秋时期晋国乐师。

⑥瞽：瞎子。

【译文】

《道德经》上说："我无为，而人们就会自我教化。"

《文子》上说："所谓无为，并不是招之不来，推之不去，什么事都不做。无为是指遵循规律办事，借助一定条件去取得成

功，一切顺应自然之势。”

所以说，汤、武虽然是圣明的君主，却不能和越人一块儿乘游艇，泛江湖；伊尹是贤相，却不能和胡人一道骑野马驰骋；孔子、墨子，都是博学的通人，却没能力和山里的人一道去钻山入林，出入险阻之地。

由此可见，人的智力是有限的，如果想光照海内，胸怀天下，不掌握事物的规律，仅依靠自己有限的本领，就不会看得很远。因此，一个人的智慧，不能够治理天下；一个人的勇敢，不足以无敌于天下。这是很明显的道理。但是，作为一国之主，坐在高堂之上，而能知晓四海内外之事的原因，是因为他能够借助物来识别物，依靠人来了解人。

冬天的太阳，夏天的阴凉，万物都在自觉地向往，并没有什么人让他们这样做啊！但是在精诚的感召下，万物都不请自来。

像这样用目光指给他们看了之后，才能看清楚，通过言语或发号施令达到大治，是非常困难的。

皋陶是个哑巴，他任大理时，天下没有酷刑；师旷是个瞎子，在他任太守时，晋国没有乱政。像这样不用言语就发出了命命，不观望而无所不见，正是圣人所要师法的。这就是黄老治国之术的根本。

【评述】

无为而治，与民休息。可谓是黄老治国之术，就这一点来讲，无为比那些按主观意志行事、好大喜功、劳民伤财的君王来讲，更符合当时社会的发展。无为并非指无所作为，它强调循理举事，按照事物的发展规律来办事，在某种程度上顺其自然。所以很容易把握事物主流，可真正做到顺其自然。凡事不必事必躬亲，反而更有感召力，古代圣人正是遵循这一事理来使国家得到大治，从而避免了国力的浪费。

【故事】

事典一　无为而无不为

寇准的确是一位深谙黄老之道的学者，在他担当军国大事的任内，家里还隐密地供养着一位专修神仙丹道的道人。他的作风，大胆而缜密，豪放而平实，的确是深得黄老之道的三昧。他在“澶渊之役”中，勉强着皇帝宋真宗御驾亲征，兵临前线，在枪杆下办外交，实在相当冒险。而且当时在宋真宗的旁边，政府内部还有势力相当的反对派。他却不顾一切，谋定而动。这比起三国时代，魏延建议诸葛亮出兵子午谷，还要冒险十倍。但是他居然做了。在这一件史实上，宋真宗肯听寇准的意见，临事能够互相配合，固然也真的很可爱，但是他在前线，与敌人而对而的时候，却不免战战兢兢，实在也很害怕，很想知道寇准的行动究竟有多少把握。于是派人去侦察寇准在做什么，派去的人回来报告，这位身当重任的相爷，公然在这样危急的前方，正与一班幕僚宾客们喝酒赌钱，满不在乎。真宗一听，总算放心了大半。寇准本来有好赌的习惯，但当时的赌局，真的是一场豪赌。他赌给敌人看，赌给宋真宗看，其实，他比诸葛亮在后花园钓鱼、五路退兵的心情，还更紧张沉重，只是不能不好整以暇而已。这就是道家的妙用，也就是老子的“欲取姑与”的姿态。因此，也就难怪他在政治上的反对派死对头——王钦若，事后乘隙在宋真宗而前用了一句挑拨的话，就使寇准再也不得重用。宋真宗在“澶渊之役”以后，每每回想起与寇准当时的冒险，颇有复杂的矛盾心理，所以王钦若趁机使说，寇准在“澶渊之役”，不能算有大功，他只是拿陛下当一次大赌注而已。你看，只须一句奸佞的口舌，就可杀人不用刀，杀人不见血。好在赵宋的皇帝子孙们，本质上还很厚道，换了别的昏君，寇准的头，准会被他送到敌寇的手里

去了。

尽管宋真宗不敢再用寇准，不敢再谈统一的大业，运用输款和谈的政策，以图苟且偷安。但是他知道全国的人心，朝野的士气，并不甘心媚敌，更非心悦诚服于这种半投降式的策略。那么，若要做到“使民无知无欲，使夫智者不敢为也。为无为，则无不治”，就要另想办法。结果，他接受王钦若的建议，利用宗教来迷醉朝野，安定人心。同时也可以自我安慰，仰仗神力来保佑平安。于是他就假托天神在梦中来降，要他在正殿建“黄录道场”一个月，当降天书、大中、祥符三篇等诡话。又使人谎报得天书于泰山，要群臣上表，推尊道号，自称为“崇文广武仪天尊道宝应章感圣明仁孝皇帝”。从此以后，北宋的三百年天下，使与道教的神秘政策结下了不解之缘。

宋真宗要想利用宗教的迷信而“使民无知无欲，使夫智者不敢为也”的当时，最大的顾忌，就怕宰辅大臣——同平章事王旦不同意。开始是试探，结果没有办法沟通。于是一方面由王钦若来婉转疏通意见，一方面真宗派宫监夜里送重礼到王旦的相府去，并不说明来意是为了什么要有这样重的赏赐。这是当皇帝的公然贿赂大臣的杰作。因此弄得公正持重的名臣王旦有口难言，只好随声附和。如果寇准不被挤出宋朝政府，恐怕“神道设教”就无法作为这个豪赌的赌注。后来王旦在临终时，虽然宋真宗亲自到病床旁边探病，御手调药，每天还三四次派人询问病况，并由宫中送来薯芋（山药）粥，但是王旦耿耿于怀的事，却无法因此释然。他在临死时，还吩咐家人要把他剃了须发，穿上和尚的僧衣，表示抗议．表示忏悔。自恨当时对“天书”的愚民耿策，没有尽心竭力地劝谏，认为是一大罪过。

事典二　大智若愚　虚怀若谷

北宋时，有两位名将孔守正和王荣，在边疆上屡建奇功。一

晚，两人随侍宋太宗饮宴，几杯落肚便酩酊大醉，大发酒疯，各夸功绩，互争雄长。

旁立的侍从官即奏请宋大宗办他两人的失仪之罪，宋大宗总是装聋扮懵，吩咐侍臣送两人回家。

到了次日，孔、王二人酒醒了，想起昨晚酒后失态，惶恐万分，一齐上殿请罪。宋太宗却说："那时我也喝醉了，也是恍恍惚惚，你们讲些什么，完全听不清楚哩！"孔、王二人感到皇上如此宽厚，更安于职守，谨慎行事。

春秋时，楚王大宴群臣，名曰大平宴，所有文武大小官员，宫内的宠姬妃嫔，统统出席，务要尽欢。

席间奏乐歌舞，美酒佳肴，正是"男女杂坐，履舄交错，罗襦襟解，香泽微闻"的快乐狂欢，饮至黄昏，兴犹未尽。

楚王命点烛继续夜宴，还特别叫最宠爱的两位美人许姬和麦姬，轮流向各人敬酒。

忽然吹来一阵怪风，把所有的蜡烛吹熄，全堂黑漆漆。席上有一位官员乘机揩油，摸一摸许姬的玉手，许姬把手一甩，顺手扯断了他的帽带，匆匆回座附耳对楚王说："我刚才奉命献酒，有个人乘机调戏我，我扯断了他的帽带，可快叫人点起烛来看谁没有帽带的就是他了。"

楚王听了，忙命点烛的不要点，还大声地对各人说："寡人今晚的宴会，务在与各位同醉，现在大家都把帽子除下来痛饮。"

于是，所有文武百官俱把帽子除下，楚王才叫点烛，大家都不戴帽子，看不出是谁曾揩过油的。

席散回宫，许姬怪楚王不给她寻获那位轻薄的官员，楚王却笑着说："你不知道，此次宴会，目的在狂欢，酒后狂态，乃人之常情，如果把那人揪出来，岂不是大煞风景，这又岂是宴会原意？"

许姬听说，方才拜服楚王高见。这是有名的"绝缨会"。

后来楚王伐郑，有一健将独率百人，为三军开路，斩将夺关，直逼郑京，使楚王声威大振，此人即当年揩许姬油的唐狡。

3. 孔子之术

【经文】

孔子闲居，谓曾参[①]曰："昔者明王内修七教，外行三至。七教修而可以守，三至行而可以征。明王之守也，则必折冲千里之外；其征也，还师衽席[②]之上。"

曾子曰："敢问'七教'？"

孔子曰："上敬老则下益孝，上敬齿则上益悌，上乐施则下益亮，上亲贤则下择交，上好德则下无隐，上恶贪则下耻争，上廉让则下知节。此之谓七教也。"

昔明王之治人也，必裂土而封之[③]，分属而理之。使有司月省而时考之，进贤，退不肖。哀鳏寡，养孤独，恤贫穷，诱孝弟，选才能，此七者修，则四海之内无刑人矣。

上之亲下也，如腹心，则下之亲上也，如幼子之子慈母矣。其子信也，如四时，而人信之也，如寒暑之必验。故视远若迩，非道迩也，见明德也。是以兵革不动而威，用利不施而亲，此之谓"明王之守，折冲千里之外者也"。

曾子曰："何谓'三至'？"

孔子曰："至礼不让，而天下理；至赏不费，而天

下之士悦；至乐无声，而天下之人和。”何则？昔者明王必尽知天下良士之名。既知其名，又知其实，既知其实，然后因天下之爵以尊之。此谓“至礼不让而天下治”。因天下之禄，以富天下之士，此之谓“至赏不费而天下之士悦”。如此，则天下之明誉兴焉，此谓之“至乐无声而天下之人和”。故仁者莫大于爱人，智者莫大于知贤，政者莫大于能官。有德之君，修此三者，则四海之内，供命而已矣。此之谓“折冲千里之外”。故曰：明王之征，犹时雨之降，至则悦矣。此之谓“还师衽席之上”。故扬雄④曰：“六经⑤之理，贵于未乱；兵家之胜，贵于未战。”

此孔氏之术也。

【注释】

①曾参：孔子学生。

②还师衽席：比喻凯旋庆贺。

③裂土而封之：划分土地给诸侯。

④扬雄：西汉时期著名辞赋家、哲学家、语言学家。

⑤六经：指儒家的六部经典。

【译文】

孔子闲居，对曾参说：“从前英明的帝王，内修七教，外行三至。七教做到了，可以把内政搞好，有备无患；三至做到了，就有了足够的实力征伐敌国。明主的防御，对千里之外的敌军都有冲击力量；如果率军征伐，必将凯旋而归。”

曾子问：“敢问先生，什么是‘七教’啊？”

孔子回答说："尊敬老人，臣民才会对老人更加孝顺；尊重年长的人，臣民才会对年长的人更加敬重；乐善好施，臣民才会光明磊落；亲近贤人，人民才会选择有道德的人结交；上面的人好德，臣民就没有隐瞒；厌恶贪婪，人民才会以争名夺利为耻；提倡谦让，臣民才会有节操。这些就是所谓的'七教'。"

从前英明的帝王治世时，必然划分土地赏给诸侯，让他们分属治理。然后让有关主管部门按月检查，按时考核，提拔推荐贤能；辞退不良之辈；同情抚恤鳏夫寡妇；抚养孤儿；救济贫穷；奖勉孝顺父母、敬重兄长的行为；选拔有才之士。这七项工作做好了，四海之内就不会有犯法的人了。

君王爱民如同心腹，臣民爱君王才会像幼儿对待慈母一样；君王守信用如同四时一样准确，下民守信才会像寒暑一样灵验。君王能视远若近，并非是路近，而是英明的缘故。所以兵革未动就显示出威力，不施利害就使人亲近，就是所谓的"明王之守，折冲千里之外。"

曾子又问："什么是'三治'呢?"

孔子说："至礼而不廉让，则天下大治；至赏而不浪费，则士人喜悦；至乐而无声息，则天下人相和。"

为什么这样说呢?

以前英明的君王对全国的名士都知晓，既知其名，又知其实。然后才把权力和地位授予他们，让他们受到世人尊敬，这就叫做"至礼不让而天下治"；用天下人的俸禄来使天下人富有，这就叫做"至赏不费而士人悦"。如此，天下就可以弘扬光荣的美誉，这就叫做"至乐无声而天下和"。

所以说，仁者的最高原则是爱人。智者的最高原则是知贤，政者之能莫大于善于管理百官。有德之君如果能做好这三件事，那么四海之内，就都会听从指挥服从命令，这就叫做"击败敌人于千里之外"。所以，英明君主进行的征伐，仿佛及时雨一般，

受到被征伐国家人民的热烈欢迎，这就叫做“还师衽席之上”。扬雄说：“《六经》的道理，贵在尚未出兵，就已经取得了胜利。”这便是孔子之术。

【评述】

古代圣人，各持一派，孔子作为伟大的思想家，自有他理想的治国之道，本节中主要讲述了其“七教”、“三至”治国方略，在春秋战国时期，不能不说是一种尊君爱民的“仁政”，由于历史局限，孔子最终未能实现其忠君报国的伟大志向。但他的思想却流传千秋，教育后人。

【故事】

事典一　不战而屈人之兵

刘备称帝不久，只知为其义弟关云长报仇，不听诸葛亮的苦谏，出兵伐吴，因指挥不当，被吴军统帅火烧连营，全军覆没。刘备自己连气带病，死于白帝城。消息传到魏国都城，魏主曹丕得报大喜，当即就要趁蜀国国中无主，起兵征讨蜀国。司马懿献了一个五路进兵的主意，不必魏主亲征而取蜀国。

边报送到蜀国都城成都。有人报告后主：魏军五路大军来取西川，已报告了丞相，不知什么原因，丞相几天不出来料理事务。后主急忙派人去宣召孔明入朝，却回说丞相染病不能出来。第二天，后主又派黄门侍郎董允、谏议大夫杜琼去，结果连门都没让进。等了很久，门官才传丞相令：“病体稍好，明天早晨再到都堂议事。”二人叹息而回。第三天，众官在相府前等了一整天，仍不见丞相出来。杜琼入奏，请后主圣驾亲自前去相府。后主帝众人奏皇太后，太后大惊说：“丞相为什么这样呢？辜负先

帝托付的心意了!”太后要亲自去质问，董允劝住，让后主先去。

后主车驾到相府门前，门官拜迎。后主下车步行，单独进第三道门，看见孔明一个人，拄着竹杖在池边看鱼。后主在孔明身后站了很久，才慢慢说：“丞相好了吗?”孔明转身，见是后主，慌忙拜见说：“臣该万死!”后主扶起，问及魏兵来犯之事。孔明大笑，扶后主到内室坐下，奏道：“五路兵到，臣怎会不知道!我不是看鱼，我是在想事。现在，四路兵已被我退了，只有孙权一路尚未退，我也有退兵的办法了。只不过还没找到合适的使臣，所以在考虑。陛下有什么可忧虑的?”后主又惊又喜。接着，孔明说：“先帝把陛下托付给我，我哪敢有丝毫怠慢。只不过兵法贵在不测，怎能泄露给别人呢？马超被羌人认为是神威天将，我已派人去让他坚守西平关，埋伏了四路奇兵，这一路不必担忧了。我命魏延带一军南下，布好疑兵计，蛮兵多疑，必定不敢进，这一路也不用忧虑了。李严和孟达有生死之交，我回成都时，已写了一封书信，作为李严的亲笔信，派人送给孟达，孟达必然推病不出，这一路也不用忧虑了。阳平关地势险峻，我命赵云坚守不出，曹真没办法攻破，不久也会退兵，第四路也不必担忧。我还密调关兴、张苞各领3万兵，驻扎在紧要之处，作为各路救应，以保万全。我调动这些人马，都不经过成都，所以无人知觉，曹丕有三次侵犯东吴的事，孙权必定不会轻易出兵，只有四路获胜，他才命出兵。现在需要派一位善辩的人出使东吴，陈说利害，先退东吴。我还没有找到合适的人，所以还在思考。何必劳动圣驾亲临呢?”后主说：“我也想看看权父。现在听了相父的话，如大梦初醒，还有什么好担心的!”

孔明和后主一起饮了几杯酒，送后主出来，众官见后主面露喜色，但不知究竟，仍是疑惑不定。孔明见一人仰天而笑，脸上也有喜色，仔细一看，是邓芝，字伯苗，现任户部尚书，汉司马邓禹的后代。孔明让人留下邓芝，众官散去，孔明把邓芝请到书

院，谈论三分天下应对的国策，邓芝提出："应该和东吴联合，结为唇齿相依的关系。"孔明大笑，便把出使东吴的事托付给他了。

蜀使邓芝来到东吴之后，孙权听信张昭主意，命人在殿前立一个大鼎，灌上几百斤油，烧沸等待。又选1000名身材高大的武士，手执大刀，从宫门一直排到殿前，然后再叫邓芝入见。邓芝毫无惧色，昂首而入。到殿前，见油正在滚沸，武士看着他，他只微微一笑。走到帘前，邓芝只作揖而不跪。孙权命左右喝问："为什么不拜？"邓芝说："上国天使，不拜小邦之主！"孙权以油炸威胁，邓芝大笑，然后责备孙权君臣。邓芝应对自如，从容说明自己是为吴国利益而来，令孙权惶愧。孙权斥退武士，请邓芝上殿、赐坐，向邓芝请教。邓芝问明孙权确实愿与蜀国讲和，就细为分析，说明必须吴、蜀联合的道理，邓芝最后说："如果大王认为我说得不对，我就死在大王面前，以免落个说客之名。"说完，撩起衣服下殿，就要往鼎中跳，孙权急忙让人拦住，请入后殿，用对上宾的礼节招待。孙权表明和好的意思，请邓芝回去向蜀国君主介绍，并派出使臣和邓芝一起去蜀通好。

曹丕得知吴国不但没有派兵攻打蜀国，反而和蜀国修好，顿时大怒，决定派兵伐吴。曹丕采纳司马懿的计谋，赶造10艘大龙船，每艘长二十多丈，可载2000人。另有战船3000多只，带领张辽、张郃、文聘、许褚、徐晃、吕虔等猛将，统兵30多万，御驾亲征。

正当曹、吴在大江两岸对峙时，曹丕得报："赵云从阳平关出来，直奔长安而去。"曹丕大惊失色，急令退军。吴兵从后追杀，丁奉使用火攻，魏军船只全都着火。曹丕慌忙弃船骑马逃跑。途中被丁奉截杀，张辽中箭，回到许都就箭伤迸发一命呜呼了。而赵云刚出阳平关，又被诸葛亮招回了，并未真奔长安去。

事典二　得道多助　失道寡助

20世纪30年代，日本帝国主义先发动“九·一八”事变，侵占我国东三省，后来又搞了个“一二·八”事件，妄图侵占上海，到了1937年又挑起卢沟桥事件，发动了全面侵华战争。当时，日本帝国主义依仗其先进的武器装备和训练有素的强大军队，妄图速战速决，一口吞掉全中国。那时，就单纯以军力，尤其是军队装备而言，日本确实占优势，而中国处于劣势。然而，就战争的性质而言，日本帝国主义是进行非正义的侵略战争，中国人民是进行正义的反侵略战争。因此，尽管战争初期中国处于劣势，大片国土沦丧，但是，在中国共产党的领导下，建立了广泛的抗日民族统一战线，动员全国人民进行伟大的民族解放战争。全国人民同仇敌忾，英勇奋战，并且得到世界人民的支持和援助，终于在1945年取得了抗日战争的伟大胜利。这是一次以弱胜强的战争，是正义战争战胜非正义战争的典范，是人心向背决定战争胜败的例证。

抗战胜利之后，蒋介石违背全国人民的和平意愿，发动内战，妄图消灭共产党，独霸全中国，把中国人民推向灾难的深渊。当时国共双方军事力量确实极其悬殊；国民党有400多万正规军，共产党领导的人民军队仅120万人；武器装备更是不可同日而语，国民党军队是全副美式装备，而且有美帝国主义的飞机、军舰运输，人民军队却仍是小米加步枪，主要靠两条腿行军打仗。然而国民党反动派发动内战，大失民心，而共产党领导的人民军队是为解放人民而战，大得民心。经过3年半的较量，国民党反动派以彻底失败而告终，只能逃到台湾困守孤岛，靠美帝国主义撑腰维持局面；共产党人却解放了全中国，建立了中华人民共和国，除台湾以外，统一了全中国。这既是一场以弱胜强的战争，又是正义战争战胜非正义战争的典范。

4. 崇尚节俭　墨翟之术

【经文】

墨子曰："古之人未知为宫室，就陵阜[①]而居，穴而处，故圣王作为宫室。为宫室之法，高足以避润湿，边足以圉[②]风寒。宫墙之高，足以别男女之礼。谨此则止，不以为观乐也。故天下之人，财用可得而足也。当今之王为宫室则与此异矣。必厚敛于百姓以为宫室，台榭曲直之望，青黄刻镂之饰，为宫室若此，故左右皆法而象之[③]。是以其财不足以待凶饥，振孤寡，故国贫而难理也。为宫室不可不节。

古之人未知为衣服，时衣皮带茭[④]，冬则不轻而暖，夏则不轻而清。圣王以为不中人之情，故圣人作，诲妇人，以为人衣。为衣服之法，冬则练帛，足以为轻暖，夏则绨绤[⑤]，足以为轻清，谨此则止，非以荣耳目，观子人也。是以其人用俭约而易治，其君用财节而易赡也。当今之王，其为衣服，则与此异矣。必厚敛子百姓，以为文彩靡曼之衣，铸金以为钩，珠玉以为佩。由此观之，其为衣服，非为身体，皆为观好也。是以其人淫僻[⑥]而难治，其君奢侈而难谏。夫以奢侈之君，御淫僻之人，欲国无乱，不可得也。为衣服不可不节。"

此墨翟之术也。

【注释】

①陵阜：山坡。

②圉：阻挡，抵御。

③法而象之：仿效这种模式。

④衣皮带茭：身穿兽皮，带着草索。

⑤绨绤：葛布纱衣。

⑥淫僻：淫逸邪僻。

【译文】

墨子说："古代的人，还不知道怎样建造房屋，只是在山陵高地的洞穴居住，到了三王的时候开始建造宫室。其办法是选择高地以避开潮湿雨水，选择边地抵御风寒，宫墙的高度只要无碍男女之大防就可以了，因此非常简陋，不足以观赏或享受。所以，那时人民感到财力充足。现在的王侯，建造的房屋则与此大不相同，他们对百姓横征暴敛，建造的宫室台榭宏伟壮观，用各种色彩刻镂彩画，左右上下竞相效仿，致使财力匮乏，难以抵御凶饥荒年，无法赈济孤寡贫民。国家贫困到难以治理的地步。因此建造宫室不能不讲求节俭。

"古时候的人不知道如何做衣服，那时候，披兽皮，挂草叶，冬天穿得不轻便但暖和，夏天挂得不轻便却清爽。三王觉得这样不适合人体的要求，于是就教妇人们制作衣服。穿衣服冬天要穿丝棉制成的棉衣，既轻又暖和；夏天穿用麻布做的纱衣，既轻又凉爽，仅此而已。那时穿衣服不是为了好看，让别人瞧。所以，那时人们生活节俭，易于管理。当时的君王因为生活简朴，很容易侍奉。但当今的君王，所穿的衣服与古人大不一样，他们对百姓大加搜刮，以制作华丽飘逸的衣服，用金子制作带钩，用美玉制作衣佩。由此看来，他们穿衣服不是为了遮蔽身体，而是为了

美观。上行下效，人们变得越来越淫僻，难于治理；君亡则奢侈腐化，不听劝谏。让奢侈腐化的君王来统治淫逸邪僻的臣民，要想国家不乱，那是不可能的。因此说，制作衣服也不可不节俭。”

这就是墨家治国之道。

【评述】

古代君王多数横征暴敛，奢侈无度。针对当时统治者的豪奢、浮华，人民困苦不堪，墨子提出了求实、节俭主张，并建议把它作为治国方针，以保证国家财力，安定百姓生活，净化社会风气。

追求时尚，超前消费是我们当代一些人满足物质享受的一种方式。也因此让许多人堕落腐化，腐败成风。所以，在现在看来，节俭作为一项传统，依然有相当重大的现实意义。

【故事】

事典一　曾国藩勤求廉矩

曾国藩穿的衣服十分简朴，布袍鞋袜，多系夫人、媳妇所做。他认为：“居家之道，惟崇俭可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义。衣服不宜多制，尤不宜大镶大缘，过于绚烂。”

30岁时，曾国藩曾制一件缎马褂，只有在春节及喜庆日时穿上，珍藏30年，不曾另行制备。

曾国藩嫁长女时，陪嫁的费用不超过200两白银，遂成定制，直至嫁四女时，仍没有增加毫厘。

曾国藩以书生带兵，不爱财、不怕死，正应了岳飞所说的：“文官不爱钱，武官不怕死，则天下治矣。”可惜清朝200余年的历史中，像曾国藩这样的官员仅是凤毛麟角。如果说，曾国藩在

小的时候生活在湖南偏僻的山村，勤俭持家，是能够做到的，那么，当他权倾天下，显赫一时，仍不忘勤俭，居安思危，这种远见卓识与坚忍的毅力，则是常人不易做到的。

直到晚年，曾国藩克己求过，严以自律仍不稍宽。他曾说：

> 念吾平日以“俭”字教人，而吾近来饮食起居殊太丰厚。昨闻隗时若将军言，渠家四代一品，而妇女在家并未穿着绸缎软料。吾家妇女亦过于讲究，深恐享受太过，足以折福。
>
> ……
>
> 余好以“俭”字教人，而自家实不能俭。傍夕与纪泽谈，令其将内银钱所财目经理，认真讲求俭、约之法。
>
> 人而不勤，则万事俱废，一家俱有衰象。余于三四月内不治一事，于居家之道，大有所悖，愧悼不已！

这种勤求廉矩的精神是一般人所不可及的。

在他的日记中也充满了“律己”文字，此外，他还请求朋友和兄弟直言相告。他曾说：“安得一二好友，胸襟旷达，萧然自得者，与之相处，度吾之短。其次则博学能文，精通训诂者，亦可助益于我。”

许多居高位的人，就是因为听不到一句逆耳的话，听不到一句真实的舆论，结果把他的前程葬送了。曾国藩这种“勤求廉矩”、“喜闻诤言”的态度，是很难得的。

曾国藩还有一件持之以恒、终身不渝的自律事情，便是起早。他常说：“起早，尤千金妙方，长寿金丹也。吾近有二事法祖父：一曰起早，二曰勤洗脚，似于身体大有裨益。”

其实起早不仅有益于身体，于做事方面也有裨益。湘军之所

以有战斗力，便是能吃苦，而湘军起床早，吃饭早，也是比人家强的地方。

凡是律己廉矩的人，都是有坚卓志向的人。

曾国藩这样律己严苛，并不是仅仅表现在口头上，他是说到做到。我们看他立志写日记，直到他逝世的前一天，中间没有间断，便可见他做事是如何有恒了！

事典二　居官廉正的于成龙

清代吏治向以贪酷著称，可康熙年间，却出了两个有名的清官。被康熙帝称为“清官第一”的于成龙，他在任上洁己爱民，秉公从政；拒贿赠，行节俭，为百姓兴利除弊，屡施德政。

顺治十八年，于成龙由副榜贡生首任罗城知县。他到任之初，县衙没有门垣，院中长满荒草，中堂仅有三间草房，后面是三间茅屋，内宅破陋不堪。于成龙叠土为案，铺草为床，垒起一副土灶，办公膳宿都在茅屋里面。

于成龙治理罗城，注意恢复地方秩序，复苏农村经济。他不辞辛苦攀山越岭走访父老，实地察看，倾听百姓呼声，着手制止械斗，捕捉盗贼，制定保甲，以安定民生。于成龙鼓励百姓耕稼农田。每年春天，他都亲自到田中察看。见到耕种父老，便上前慰问劳苦；有时应邀在田边树下与农夫一同吃饭，“笑语欢声如家人”。

随他来的几个仆人，有的水土不服，染病而死；有的不堪困苦，不告而别。于成龙只得自己动手做饭洗衣。周围百姓见他如此辛劳清苦，十分过意不去，来到衙中问寒问暖，于成龙总是热情接待。

于成龙在罗城当了七年县令，县境面貌大变。因此，他不仅受到了百姓的爱戴，也得到了上司的器重。康熙六年，他升任四川合州知州。赴任时罗城百姓遮道呼号，追送数百里。

康熙十六年（1677），于成龙被擢任福建按察使，主管一省司法。去福建上任前，他嘱人买了数百斤萝卜放在船上。有人不解地问他，萝卜又不值钱，买这么多干什么？他回答道："沿途供馔，得赖此青黄不接的时候，以屑糠杂米野菜为粥。"即使有客人来了，也和他一同吃薄粥。他对客人说："我这样做，可留些余米赈济灾民，如若上下都和我一样行事，更多的灾民会度过难关，存活下来。"江南、江西的百姓因为于成龙自奉简陋，每天只吃青菜佐食，所以给他起了个外号"于青菜"，以示亲切景仰。于成龙喜欢饮茶，考虑到茶价很贵，他不愿多破费，便以槐叶代茶。他让仆人每天从衙门后面槐树上采几片叶子回来，一年下来，把那棵树都快采秃了。

由于于成龙身体力行，使爱好奢侈艳丽的江南民俗大为改变。人们摒弃绸缎，以穿布衣为荣。一些平日鱼肉百姓的地方官，因知道于成龙好微服私访，因此，遇见白发伟躯者便胆战心惊，以为是于成龙，不得不有所收敛。

康熙二十三年（1684），于成龙病死在两江总督任上。僚吏来到他的居室，见这位总督大臣的遗物少得可怜，而且都不值钱。床头上放着个旧箱子，里面只有一袭绵袍和一双靴子，竟忍不住唏嘘流涕。

于成龙去世的消息传出后，江宁城中罢市聚哭，家家绘像祭奠。出殡那一天，江宁数万名百姓，步行二十里，哭声震天，竟淹没了江涛的声音。

5. 以法为本　申商之术

【经文】

商子曰："法令者，人之命也，为治之本。一兔走，百人逐之，非以兔可分为百，由名分之未定也。卖兔满市，盗不敢取者，由名分之定也。故名分未定，虽尧舜禹汤，且皆加务而逐之。名分已定，则贫盗不敢取。故尧舜圣人之为法令也，置官也，置吏也，所以定分也。名分定则大诈贞信，巨盗原悫[①]，而各自治也。"

申子[②]曰："君如身，臣如手，君设其本，臣操其末。为人君者，操契[③]以责其名。名者，天地之网，圣人之符。张天地之网，用圣人之符，则万物无所逃矣。"

"动者摇，静者安，名自名也，事自定也。是以有道者，因名商正之，随事而定之。昔者尧之治天下也，以名，其名正则天下治；桀之治天下也，亦以名，其名倚[④]而天下乱，是以圣人贵名之正也。"

李斯[⑤]书曰："韩子称'慈母有败子而严家无格虏'者。何也？则罚之加焉必也。故商君之法，刑弃灰于道者[⑥]。夫弃灰，薄罪也，而被刑，重罚也。夫轻罪且督[⑦]，而况有重罪乎？故人弗敢犯矣。今不务所以不犯而事，慈母之所以败子，则亦不察于圣人之论矣。"

此商鞅、申、韩之术也。

由是观之，故知治天下者，有王霸焉，有黄老焉，

有孔墨焉，有申商焉，此所以异也，虽经纬殊制⑧，救弊不同，然康济群生，皆有以矣。今议者或引长代之法⑨，诘救弊⑩之言；或引帝王之风，讥霸者之政，不论时变，而务以饰说。故是非之论，纷然作矣。言伪而辩，顺非而泽，此罪人也。故君子禁之。

【注释】

①原悫：老实听话。

②申子：名申不害，战国时期著名思想家。

③契：法律条文。

④倚：不正。

⑤李斯：秦朝大臣。

⑥刑弃灰于道者：在路上倒灰的人要处以刑罚。

⑦督：严惩。

⑧经纬殊制：指学术观点的来龙去脉不一致。

⑨长代之法：历代不变之法。

⑩救弊：指夏人崇尚忠诚，商人崇尚尊敬，周人崇尚文教礼乐。

【译文】

商鞅说："法令是人的生命，是治国的根本。"一只兔子在前面跑，后面可能有一百个人追逐。并不是一只兔子可分为一百份，而是这只兔子属于谁的名命还没有确定，因而谁都可以据为己有。卖兔子的满街都是，盗贼不敢去拿，是因为这些兔子属于谁的名分已定。因此，名分未定时，就是尧、舜、禹、汤也可能去追逐；名分已定，就是再穷的盗贼也不敢去拿。所以，圣人制定法命，安置官吏，其实就是在定名分。名分确定以后，就是骗子也会变得贞洁守信，大盗也变得诚实起来，这样他们就安分守己了。"

申不害说："君如身，臣如手，君设置根本，臣操持日常事物。作为人君，就是通过用法律条文来核查人臣，看看是否名副其实。名分好像是天地之网，圣人的灵符。张开天地之网，手持圣人灵符，那么天下万物就无处可逃了。"

"让该动的去运动，让该静的去安静，使之名副其实，事情自然会安定下来。所以有道之君要用名分来纠正一切不合名分的现象，随事情定名分。以前尧治天下，依靠的就是定名分。因为其名分正，所以天下大治；桀治天下，也是以名分，但是其名分不正，因此天下大乱。所以，圣人对'名正'是很看重的。"

李斯在给秦二世的《谏逐客书》中说："韩非子说：'慈母有败子，而家严无悍仆。'这是为什么呢？原因在于能不能实行严厉的惩罚。所以商鞅之治，对在路上随便倒垃圾的人都处以刑罚。随便倒垃圾是小事，而判刑却是重罚。轻罪且要严惩，更何况重罪呢？所以人们不敢犯法。如今如果不败力子设法使人不犯罪，而去学慈母娇惯败家子的做法。这是对圣人言论没有研究的缘故。"这便是商鞅、申不害、韩非子治国之道。

综上所述，治国之术有王霸之术、黄老之术、孔墨之术、申商之术，他们之间不但有区别，而且理论根源也不同。他们解决的问题有所不同，但是他们都有振兴国家，普济众生的愿望。现在，有的人拿历代不变之法来反对今人救世之言；有的人以先王的礼乐之风，讥讽成就霸业的政治措施，不顾时代的变迁，却用所谓的不变之法、不易之理来为自己的学说辩解。所以，对变革的赞同与反对意见纷纷出笼。用虚伪言辞诡辩，附会荒谬观点，好像也能自圆其说。凡此种种，都是历史的罪人，所以君子要禁止这样做。

【评述】

商鞅、韩非子和申不害被称为法家的集大成者，他们治国强

调立名分，严明法律。国不可无法，同时，法也不能一成不变。要站在不同的立场上设想治国之法，从不同角度、不同层面分析其利害，从而使后人加以借鉴。如果不能实是求是地根据实际情况制定治国方略，就不可能安邦定国。

一个国家，一个民族，不能适应时代发展，不能推陈出新，就不具备前进的动力，难以振兴发展。

【故事】

事典一　惟嘴是法

以法治国乃至以法立国是我们十分向往的事情，古今中外，都是这样。然而，奇怪的是，中国古代的法家思想尽管极为发达，为什么一直不能建立法制的国家呢？根本原因就在于惟嘴是法。

有一次，秦襄王病了，百姓听说后，便向神灵祈祷，想让襄王早日康复；后来，他们知道了秦襄王病愈，就又杀牛宰羊，感谢神灵。秦国的郎中阎遏、公孙衍碰巧遇见了百姓祈祷的场面，问明了原委，既吃惊又高兴，想向秦王邀上一功，赶紧向秦襄王道贺说："恭喜大王，百姓如此爱戴您，您的德行真是超过尧舜了。"秦襄王问明了情况，不仅没有感到高兴，还命人对那个地方的官员及百姓进行了责罚。阎遏、公孙衍见此，虽感莫名其妙，也吓得不敢多问。后来二人见秦襄王高兴，才趁机请问其中玄机，秦襄王说："百姓为我所用，不是因为我爱他们，而是因为他们惧怕我的权势。如今，他们因我生病而杀牛祈祷，说明我已经放弃了权势而与他们讲仁爱了，这是很危险的。一旦我对他们不爱了，他们就会不被我所用了。所以我要责罚他们，以绝爱民之道，立法势的权威。"

真乃一语道破天机。所以，法家思想越发达，君主专制也就

越发达，而现代意义上的民主与法制也就越难建立起来。

事典二　忽必烈改革旧俗

在忽必烈即位以前，蒙古的政权机构十分混乱，忽必烈即位以后，在汉族地主阶级的帮助下，仿照宋、金制度，逐步建立起中央和地方的统治机构。中央设中书省、枢密院和御史台，地方设行中书省，行省之下设路、府、州、县四级，县以下又分乡。元朝从中央到地方建立的这一整套完整的统治机构，加强了对地方和边疆的控制，有效地巩固了国家的统一，也对组织生产起到了重要作用。

此外，忽必烈在生产方式与剥削方式方面，也采取了一系列措施，诸如劝课农桑以富民；行仁政、不嗜杀，保护社会生产力；整顿户籍和赋役制度；立司农司，垦荒屯田，兴修水利，限制纳良为奴等等。这对促进社会经济的恢复与发展，以及促进边疆地区的开发，都起过积极的作用，有些地方出现了“户口增，田野辟”的景象。

忽必烈建立了元朝，并通过一系列加强中央集权的制度，稳定了对北方的统治，这样，他便把统一战争的目标，集中到南宋。

忽必烈取得帝位后，曾派郝经为国信使，出使南宋，要南宋履行和约，每年向蒙古献银 20 万两，绢 20 万匹。权臣贾似道向南宋朝廷隐瞒了和约详情，为了苟安，拘留了郝经。公元 1267 年，忽必烈便以南宋当局扣留使臣为借口，大规模举兵攻打南宋，襄阳和樊城是南宋边防重镇，忽必烈军队采用水陆夹攻的办法，用 5 年的时间，终于夺取襄、樊二城。公元 1274 年 6 月，忽必烈发布伐宋诏书，任命左丞相伯颜和平章政事阿术统率 20 万大军，水陆并进，大举伐宋，1276 年正月，伯颜兵临临安城北。二月，谢太后、宋恭宗赵显献传国玉玺及降表，投降元朝。公元 1276 年，又消灭了流亡到崖山的南宋残余势力，完成了全

国的大统一。并初步奠定了我国疆域的规模。

忽必烈统一全国以后，结束了自唐末五代300多年的分裂割据局面，使“北逾阴山，西极流沙，东尽辽左，南越海表”的广大地区，置于一个中央政权的管辖之下，促进了统一多民族国家的历史发展，但是这个时候，忽必烈身上所表现的改革旧俗、附会汉法的积极因素在逐渐减退，而保守、嗜利、黩武等消极因素却逐渐增长。当初投奔忽必烈，并在元王朝建立过程中起过重大作用的汉人儒士、官僚，相继被冷落。回人阿合马却受到重用，从主管中央财政，发展到独揽朝政，引起了汉人官僚的不满。不久，阿合马被杀。忽必烈又先后用卢世荣、桑哥理财，均以失败告终。

正论十五

百家争鸣，各有道理，也各有弊端，各派相互驳难，又相互影响，在中国历史上留下了极其辉煌、极具影响的一页。只有取其精华，去其精粕，才煌得到真实客观的结论。

1. 六艺之理

【经文】

孔子曰："六艺[①]子治一也。《礼》以节人，《乐》以发和，《书》以导事，《诗》以达意，《易》以神化，《春秋》以义。"

故曰：人其国，其教可知也。

其为人也，温柔敦厚，《诗》教也[②]；疏通知远，《书》教也；广博易良，《乐》教也；洁净精微，《易》教也；恭俭庄敬，《礼》教也；属辞比事，《春秋》教也。故《诗》之失愚；《书》之失诬；《乐》之失奢；《易》之失贼；《礼》之失烦；《春秋》之失乱。其为人也，温柔敦厚而不愚，则深于《诗》也。

疏通知远③而不诬，则深于《书》也。

广博易良④而不奢，则深于《乐》也。

洁净精微而不贼，则深于《易》也。恭俭庄敬而不烦，则深于《礼》也。

属辞比事而不乱，则深于《春秋》也。

【注释】

①六艺：即六经。分别为《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《易》、《春秋》。

②《诗》教也：以《诗》教化的结果。

③疏通知远：通达事理，眼光远大而不失实。

④广博易良：心胸广博，坦白善良而且不淫奢。

【译文】

孔子说："六艺在治国方面的道理是一致的。《礼》用来规范人们的行为；《乐》用来启发人们的心智；《书》用来指导人们行事；《诗》用来表达情意；《易》用来预测变化；《春秋》用来明辨道义。"

所以说，到了一个国家，很容易看出这个国家是用什么来教化民众的。如果民风纯朴敦厚，这是《诗》教化的结果；如果能通达事理，眼光远大，这是《书》教化的结果；心胸广博、和悦善良，这是《乐》教化的结果；心志洁净，识鉴精微，这是《易》教化的结果；恭敬俭约、谦逊庄重，这是《礼》教化的结果；善于言辞，微言大意，这是《春秋》教化的结果。

所以，失去《诗》教，人会愚鲁；失去《书》教，办事就会诬罔不经，言过其实；失去《乐》教，会奢侈淫逸；失去《易》教，就会执迷不悟；失去《礼》教，就可能烦乱；不学《春秋》，道义就会混乱。

一个人如果温和敦厚而不愚昧，这是由于深受《诗经》薰陶教育的结果。

人民如果既通这事理，又有远见卓识，诚实正直，这是对《书》教深切领悟的结果；心胸宽大、平易善良而不骄奢淫逸，这是对《乐》教深刻领会的结果；心志纯净，见识精微而不邪恶，这是对《周易》深刻领悟的结果；恭敬俭朴，谦逊庄重而不浮躁，这是对《礼》教深刻领悟的结果；善于言辞，言简意赅而秩序不乱，这是对《春秋》深刻领悟的结果。

【评述】

先前古人非常重视以读书教化民众，自从汉代独尊儒术以来，四书、五经便长期被奉为经典。教化在每个时期都是不相同的，均有其自身的特点，若把经典视作金科玉律，本身就是在禁锢其发展，同时也是在禁锢人们的思想。所以古人有读书不惟书的说法。就儒家之经典锢而言，每个时代的理解运用都不相同，并不断加以完善、创新，以适应时代需要。

【故事】

事典一范晔自评《后汉书》

范晔在监狱里，还给各位侄子、外甥写信，谈他的《后汉书》。他说："我写了《后汉书》。在写作之前，我详细阅读了古今著述及评论，发现可心意的很少。班氏（班固）成就最高，但他的《汉书》没什么体例，任意写来，无法排列顺序，只是书中反映出的志向是可以推崇的。我的《后汉书》在博大高深上可能比不上他，但在整理工夫上就未必有愧了。我写的传论，都有很精的意旨。至于《循吏》以下及六夷论，笔势奔放，实在是天下

的奇作。其中更好的，往往不次于《过秦论》(汉贾谊作)。我认为这些都比得上班氏所作，而不仅仅是无愧于它。至于赞的部分，那是我做文章的杰出思考，几乎没有一个字是空设的，奇变无穷，事异意同，我自己都不知该怎么评论它们。因此，我的书行世后，应该有赏识的。自古体大而思精的著作，没有超过我这部的。”

洪迈认为：范晔如此高傲自夸，甚至说超过了班固。难道班固是能超过的吗？范晔所著的序论，几乎没什么可取的。列传也就禹、窦融、马援、班超、郭泰几篇较好，也是有数的。人若不自知，可以作为千古的笑料了！

2. 诸子百家　真伪分争

【经文】

自仲尼[①]没而微言绝，七十子丧而大义乖[②]。战国纵横，真伪分争，诸子之言，纷然散乱矣。

儒家者，盖出于司徒之官，助人君顺阴阳，明教化者也。游文于六经之中，留意于仁义之际，祖述尧舜，宪章文武，崇师仲尼，此其最高也。然惑者既失精微，而僻者又随时抑扬，违离道本，苟以哗众取宠，此僻儒之患也。

道家者，盖出于史官，历纪成败，秉要执本[③]，清虚以自守，卑弱以自持，此君人南面者之术也。合子尧之克让，《易》[④]之谦谦，此其所长也。及放者为之，则

欲绝去礼乐，兼弃仁义，独任清虚，何以为治？此道家之弊也。

阴阳家者，盖出于羲和之官，敬顺昊天，历象日月星辰，敬授人时，此其所长也。及拘者为之，则牵于禁忌，泥[5]于小数，舍人事而任鬼神，此阴阳之弊也。

法家者，盖出于理官，信赏必罚，以辅礼制，此其所长也。及刻者为之，则亡教化，去仁爱，专任刑法，而欲以致治，至于残贼至亲，伤恩薄厚[6]，此法家之弊也。

名家者，盖出于礼官，古者名位不同，礼亦异数。孔子曰："必也正名乎？"此其所长也。及缴者为之，则苟钩铓析乱[7]而已，此名家之弊也。

墨家者，盖出于清庙之守，茅屋采椽，是以贵俭；养三老五更，是以兼爱；选士大射，是以上贤；宗祀严父，是以右鬼；顺四时而行，是以非命；以孝示天下，是以上同。此其所长也。及蔽者为之，见俭之利，因以非礼，推兼爱之意，而不知别亲疏。此墨家之弊也。

纵横家者，盖出于行人之官。孔子曰："使乎，使乎！"言当权事制宜，受命而不受辞，此其所长也。及邪人为之，则上作谖[8]而弃其信。此纵横之弊也。

杂家者，盖出于议官，兼儒墨，合名法，知国体之有此，见王理之无不贯，此其所长也。及荡者为之，则漫羡而无所归心，此杂家之弊也。

农家者，盖出于农稷之官，播百谷，劝耕桑，以足衣食。孔子曰："所重人食。"此其所长也。及鄙者为

之，则欲君臣之并耕，悖于上下之序，农家之弊也。

【注释】

①仲尼：即孔子。

②乖：乖乱。

③秉要执本：懂得执政的要点与根本。

④《易》:《周易》。

⑤泥：拘泥。

⑥伤恩薄厚：残害亲人，将厚恩变为薄情。

⑦钩镇析乱：不注重实际情况，将名分搞得支离破碎。

⑧谖：欺诈。

【译文】

自从孔子去世之后，他精微要妙的言论就断绝了，孔子的七十二个弟子去世后，儒家的要旨就乖乱不堪了。战国时形势纵横复杂，形成真伪难辨的局面，诸子百家的学说纷然杂乱。

儒家，大都出自主管教化的司徒之官，辅佐君主，和顺阴阳，昌明教化。儒家的信徒在遍读六部经典，注重仁义道德品质的修养之际，效仿尧舜，师法文王、武王，尊称孔子为师，这是儒家的高明之处。然而迷惑的人偏持一端，已经失去了儒学的持妙精神，不守正统的人又随着时代的变迁加以贬低或抬高，从而背离了儒家之道的根本，也有用儒家学说哗众取宠独树一帜的。这些都是浅薄的儒士所带来的祸患。

道家大部分是从史官中分离出来的，他们经历、记载了历代的成败、存亡、祸福的经验教训，知晓执政的要点和根本，清静无为，善守本性，坚持卑下柔弱，为的是保持本来的面目。他们将这一原则作为君临天下、治国安邦的根本大法。道家的精神与尧的克己谦让，《周易》的谦恭十分吻合，这是道家的长处。直

到后世放浪形骸的狂士模仿道家的做法，便抛弃了礼乐制度的束缚，同时抛弃了仁义的原则，说只要清静虚无，便能治理天下。这是道家的弊端。

阴阳家大多是从负责天文历法的官吏中分离出来的。他们尊重上天，推算日月星辰的运行规律，勤勉地通告关系到农业生产的四时节气。这是阴阳家的长处。到后来法古不化的人，则受制于诸多忌讳，只注意阴阳卜卦、鬼神仙道之类的术数，舍弃人事而信仰鬼神。这是阴阳家的流弊。

法家大都出身于管理刑法的官员。他们讲信用，赏罚分明，以此辅助礼制来治理天下。这是法家的长处。到了后来，苛刻狠毒的人实行法治，就不讲教育，抛开仁爱，只使用刑法，而且为了达到大治，一味迷信刑法，甚至残害亲人，把厚恩变为薄情。这是法家的流弊。

名家大都出身于掌管礼仪的官员。古人身份地位不同，礼仪也不同。孔子说："一定要正名呀！"正名分是名家的长处。到后来吹毛求疵的人利用它来治理天下，于是只辨析名分的细节而不注重实际情况，把名分搞得支离破碎。这就是名家的流弊。

墨家大多出身于掌管宗庙之官。他们住的是柞木椽子搭的茅草屋，以节俭为贵；赡养有德、能帅众、好为善和有社会经验的老人，以兼爱为荣；选拔贤士举行大射典礼，提倡尊重人才；宗庙祭祀敬重父辈，崇信鬼神；顺从四时行事，因此不相信天命；用孝敬明示天下，所以崇尚行为统一。这些是墨家的长处。后来的愚人实行墨家的主张，只看俭约的好处，于是否定礼制，只知推崇兼爱，而不分亲近与疏远，这是墨家的流弊。

纵横家大多是从接待宾客、出使外交一类的官员中分离出来的。孔子说："使者啊，使者啊！这是一份难做的差事啊。"意思是说应当因事制宜，权衡处理，因为在接受使命时，不可能也无法教给你全部的外交辞令。这是纵横家的长处。后来心术不正的

人搞外交，开始崇尚欺诈，不讲信义。这是纵横家的流弊。

杂家大多出身于议事之官。杂家兼容儒家和墨家思想，揉和名家和法家的主张。他们清楚治国的道理，要实现太平盛世，必须融汇贯通诸子百家的学说。这是杂家的长处。后来学识浅薄的人搞起杂家来，就恣意放纵，务求广博，没有中心，使人抓不住重点。这是杂家的流弊。

农家大多出身于主管农业的官员。他们种植农作物，鼓励耕种和养蚕，以便人民丰衣足食。孔子说："最为重要的是人民和粮食。"这是农家的长处。后来见识浅薄的人，主张让国王和大臣也去耕种，这就违背了君臣上下级的关系。这是农家的流弊。

【评述】

本节着重介绍了诸子百家中各派的思想，以及其长处和弊端所在。究竟谁是最后赢家，自古众说纷纭。以班固评论《史记》为例，他认为其中许多观点与圣人不同，论最高的政治原则，首推道家的黄老学说，其次为《六经》；讲述游侠事迹，贬低隐士；尊崇财富和权势，以贫贱为羞耻。这些都是《史记》的不足。但他认为《史记》明辨而不浮华，质朴而不俗气，历史事件记录完整。针对一本书，古人可探究其派别和思想，一分为二看待事物。在现实中，我们更要博采众长，以补己之短，学会用辩证的方法看待人和事。

【故事】

事典一　老子其人

老子李耳，字伯阳，谥号聃，周代陈国（今河南淮阳县一带）人，生于殷商末期。周朝时任掌管监察、司法、文书的下

史。

老子喜好修养元气，重视接收而不施予。老子后来又改任为专管收藏图书的收藏史，一直任了 80 多年。当时人称他为“隐君子”。孔仲尼到周地见到老子，得知老子是道德修养最高的人，便拜老子为师。后来周朝的德政衰败，老子乘坐着青牛车离开周地，西入大秦。过函谷关，守关的官吏尹喜远望云气，事先就知道是老子要过关，便下令守卒遇有老子模样的人过关，就拦截住。不久老子果然来到，便强迫老子留下着书，于是老子写了《道德经》，有 5000 多字，是道家学说的本源，因为他年老，所以把《道德经》又叫《老子》。

事典二　《管子》与《商君书》

古人不但是读书，而且把工作经验和学问融化在一起，所以写出正有价值的著作，准备流传。我们看古人有传值的著作，如讲中国政治哲学，绝对离不开《管子》。但是《管子》这本书，就不是像现在我们这样，为了拿一个学位或是为了出名而随便乱写的，而是从他一生的经验，乃至从他在历史上有名的“一匡天下，九合诸侯。”——这是孔子对他的评语——写出来的。管仲原是一个犯法的罪人，齐桓公起用他以后，他能够九合诸侯。所以孔子非常佩服他。以他这样一生的事功，也只写了《管子》这一本书。不过后人再研究这本书的内容，认为真正是他写的，不过十分之三四，有十分之六七是别人加进去的，或是后人假托他，或是他当时的智囊人物加进去的。但不管如何，这本书对中国的政治思想、文化思想，是非常重要的，可以说比孔子的思想还早。他这样以一生的经验，只写下了一本书，可见古人著作，的确慎重得不得了。

还有一本《商君书》，秦始皇以前的秦国，之所以特别强盛，就靠商鞅变法，商鞅是讲法治的法家代表人，也可以说以法律作

统治工具的政治家，秦国用商鞅以后，一直主张法治。这本书究竟真假的成分多少，我们不去管他，但在中国法家政治思想上非常重要，要想研究思想斗争，这些书是不可少的。我们一般人，这几十年来接受外国哲学思想，比接受自己的哲学思想更多，洋装书比线装书看得多，这也是一个大问题。满清人关打明朝的兵法，就是用了一部《三国演义》，虽然这个话太概括，也未免太轻视清朝了，但是大体上是如此。《三国演义》虽是一部小说，所包括的外交、政治、经济、军事、谋略思想太多了。第二次世界大战，日本人打中国以前，几乎日本全国的人都在读《孙子兵法》与《三国演义》，这是值得我们注意的，而我们现在的年轻人看过这些书的，实在是少之又少了。

3. 革除时弊　因时变通

【经文】

文子曰："圣人之从事也，所由异路而同归。秦楚燕魏之歌，异转[①]而皆乐；九夷八狄[②]之哭，异声而皆哀。夫歌者，乐之徵也；哭者，哀之效也。愔愔于中而应子外，故在所以感之矣。"

论曰：范晔称："百家之言政者，尚矣！大略归乎宁固根柢[③]，革易时弊也。而遭运无恒，意见偏杂，故是非之论，纷然乖当。"

尝试论之：夫世非胥庭[④]，人乖毂饮[⑤]，理迹万肇[⑥]，情故萌生。虽周物之智，不能研其推变；山川之奥，未足况其纡险，则应俗适事，难以常条。何以言

之？若夫玄圣御代⑦，则大同极轨，施舍之道，宜无殊典。而损益迭运，文朴递行，用明居晦，回遹于曩时，兴戈陈俎，参差于上世。及至戴黄屋⑧，服绨衣，丰薄不齐，而致治则一。亦有宥公族，黩国仇，宽躁已隔，而防非必同。此其分波而共源，百虑而一致者也。若乃偏情矫用，则枉直必过。故葛屨履霜⑨，弊由崇俭，楚楚衣裳，戒在穷奢。疏禁厚下，以尾大陵弱；敛威峻法，以苛薄分崩。斯曹魏之刺，所以明乎国风；周秦末轨，所以彰于微灭。故用舍之端，兴败资焉。

是以繁简唯时，宽猛相济，刑书镌鼎，事有可详，三章⑩在令，取贵能约。大叔致猛政之褒，国于流遗爱之涕。宣孟改冬日之和⑪，平阳修画一之法。斯实弛张之弘致⑫，庶可以征其统乎？

数于之言，当世失得，皆悉究矣。然多谬通方之训，好申一隅之说。贵清净者，以席上为腐议；束名实者，以柱下为诞辞。或推前王之风，可行于当年，有引救弊之规，宜流于长世。稽之笃论，将为弊矣。由此言之，故知有法无法，因时为业，时止则止，时行则行，动不失其时，其道光明。非至精者，孰能递于变敛？

【注释】

①异转而皆乐：曲调不同，但都表达欢乐之情。

②九夷八狄：泛指境内少数民族。夷，东边的少数民族。狄，指北方的少数民族。

③根柢：根本。

④胥庭：指传说中的古帝赫胥氏、大庭氏。传说他们很古朴，人民嬉

而悦。

⑤觳饮：幼鸟。觳饮，雏鸟仰母哺食而古，比喻无心而自足。

⑥理迹万鏊：道理千头万绪。

⑦玄圣御代：让圣人来治理天下。

⑧黄屋：帝王的车辇，因用黄缯缝制，所以取名黄屋。

⑨葛屨履霜：冬天穿夏天的草鞋。葛屨，指用葛制成的鞋，供夏天使用。

⑩三章：刘邦入关中，与秦人约法三章，即杀人者死，伤人及盗抵罪。

⑪宣孟改冬日之和：春秋时晋卿赵盾，谥号宣孟。赵盾上台后，一改其父赵衰宽政，为政苛猛。时人称赵衰为冬天之日，赵盾为夏天之日，所以称改冬日之和。

⑫弘致：极端的。

【译文】

文子说："圣人所做的事，殊途同归。秦、楚、燕、魏的歌曲，虽曲调不同，但都表达了欢乐之情；九夷八狄的哭声虽然不同，但都表达了悲伤之情。所以说，歌声是快乐的表现；哭泣是悲伤的表现。达都是心情暗动于内，而表现于外，因此人们都能感觉得到。"

范畔说："诸子百家的言论在政治上都是很高深的，其要点是巩固政治制度，革除时弊。但是国家命运和政治形势并非一成不变，所以导致各家意见偏颇庞杂，因此对所有事情的是非评论，都要议论纷纷，互相矛盾。"

不妨对此作一些评论：现在不是胥、庭之世；现在人们的欲求也不像觳饮之鸟容易得到满足，处处是心机争斗的迹象，人的情欲也开始萌生。即使你有应付一切事物的智慧，也不可能去穷尽这世道人心的变迁；就是高山大川的险峻幽深，也不足以比喻人心的险恶。因此，处理、应付世俗之事，就不能用常规的办法去解决。

为什么这样说呢?

假若由圣人来治理天下，大同理想的法轨和免除劳役之道，其政治制度不应有所不同。但是，法规、制度的增补、废除或交替使用，现在表面上看来是一套，私下里又是一套；兴兵打仗与和平交往，也和上一代的方式有所不同了。头戴黄尾与身穿葛纱，虽然厚薄华美不同，但想把国家治理好的愿望却是一致的。赦免公族与对贼臣乱子施以刑罚，虽然对其宽松的程度有别，但防止其为非作歹的目的却是一致的。这即是说，不同政治制度，虽然形式各异，本质却相同。思维方式千差万别，但最终目标是一致的。如果故意矫情用事，就会出现矫枉过正的弊端。

所以蒿屦履霜，就是犯了过于俭朴的毛病，天天穿华丽鲜亮的衣服，就过于奢侈。禁令不严，对下级过于宽容，就容易出现尾大不掉、以强凌弱的局面；权力过分集中，刑罚严酷，会导致天下分崩离析。在曹魏时期，文人写诗撰文，极尽讽刺之能事，因而可以明白那个时期的国家风气；周末的衰微，以及秦的灭亡在许多细小的事情中已经表现出来。所以采用或是不采用什么样的制度，确实是决定一个国家兴衰的先决条件啊!

因此，政令的繁与简，要根据时代要求来决定，宽松的政策要与刚猛的政策相互补充。刑书铸刻在鼎上，写得很详细；但是约法三章其可贵之处在于简明有效。大叔通过猛政表改变国家衰败的局面，结果王室的皇子皇孙只有哀悼的眼泪了。春秋时晋国的赵盾一上台就改变他父亲赵衰平和的政策，萧规曹随之法，这些都是弛张宽猛政策的极端例子，难道可以强求他们整齐划一吗?

诸子百家的学说，论述的都是当代政治的得失，都需要详细地加以研究。但是世人对为政之道大多存有误解，只偏好于其中一种学说。尊崇清净无为学说的道家，视儒家学说为腐儒之议；拘泥名实的名家，却认为道家的学说为荒诞之辞；有的人推崇古

代的王者之风，都认为现在依然可行；有的人征引切时救弊的成规，认为应当流传后世。其实认真考究一番，这些理论也各有各的弊端。因此可以说，有法与无法，应当根据不同时代加以讨论，时代结束，相应于时代的方针、政策就应停止；时代向前发展，方针、政策也要随时代而发展。行动不要错过时机，前途就很光明，不具备聪明智慧的人，谁又能通晓权变的奥妙呢？

【评述】

对于国家而言，时代不同，采取的政策法令必然要随之改变。如果不实事求是地革除时弊，一味死守所谓的清规戒律，终究会走向衰落，不论古代，还是近代，诸如此类事例举不胜举。作为一种治国的大方略，在现实生活中，具体到我们每个人，都非常具有实际意义。在学习时，切不可抱残守缺，否则，不但学不到真学问，更不能将知识转化为考察、认识世界的工具，若做事不能结合实际，则容易事倍功半，甚至南辕北辙。

【故事】

事典一　孝文帝厉行汉化

北魏孝文帝亲理朝政以后，推行了一系列改革鲜卑旧习的汉化政策，主要包括以下几个方面：

（一）改姓氏。鲜卑人原为复姓，孝文帝下令将复姓一律改为汉族单姓。孝文帝的这一措施旨在从姓氏上抹去民族差异，改变鲜卑族的民族心理状态。

（二）禁胡语。孝文帝规定汉语为标准语，即“正音”。鲜卑族和其他少数民族不许再继续使用本民族的语言，而要一律学习和使用汉语。鲜卑人不仅学会了汉语，还出现了像陆法言这样的

精通汉语声韵并编著了《切韵》一书的鲜卑族学者。至于鲜卑贵族中熟记汉文典籍、善于吟诗作文者就更不乏其人了。

（三）易胡服。孝文帝决定改变服装，让尚书李冲等人讨论改革方案，并让多才多艺的蒋少游用六年的时间反复研究。由于服装未定，孝文帝下诏停止了太和十五年小岁贺和太和十六年的元旦朝贺。当汉式服装定型后，孝文帝立即下令，不分男女，一律改着汉装。

（四）改籍贯。汉族人十分重视籍贯，称为“郡望”。孝文帝迁都洛阳后，于太和十九年（495年）规定，“迁洛之民，死葬河南，不得北还。于是代人南迁者，悉为河南洛阳人”。代北南迁的鲜卑人从此落籍于中原，北还的念头逐渐变成了历史的回忆。

（五）定姓族。魏晋以来，士族门阀制度盛行。孝文帝通过法律形式，从两个方面着手重建这一制度。一方面对汉族地主阶级以范阳卢氏、清河崔氏、荥阳郑氏、太原王氏为四姓。又以赵郡李氏与四姓共称五姓。另一方面，对鲜卑贵族，规定穆、陆、贺、刘、楼、于、嵇、尉八姓与汉族四姓地位相当，不得授以卑官。门阀制度的形成，使北魏王朝的异族色彩消失殆尽，与昔日定都中原的汉族封建王朝完全可以相媲美了。

（六）通婚姻。门阀高低尊卑的标准，一曰“宦”，二曰“婚”。孝文帝在禁绝鲜卑同姓通婚陋俗的同时，大力提倡鲜卑族与汉族通婚。他自己以身作则，先后娶范阳卢氏、清河崔氏、荥阳郑氏、太原王氏四姓之女为夫人，又为几个弟弟娶汉族高门之女。

（七）变制度（职官、礼乐、刑法等）。北魏前期任官不论政绩优劣，一律六年一迁。孝文帝“定考课，明黜陟”。太和十七年（493年）六月，正式颁布“职员令”21条，并且变六年一迁为“三年考绩，即行黜陟”。根据他们的实绩实行罢黜或提升，

使那些低能者不妨碍忠贤者上进，使有才能的人不要总是得不到提升。此外，孝文帝求贤若渴，公元495年，下诏在全国进行大选，使一批有识之士得以晋官加爵。

孝文帝厉行的一系列汉化政策，用心十分明确，就是为了巩固北魏的封建统治，让帝业能千秋万代地“传于子孙”。

事典二　破旧制　立新规

北魏前期，社会矛盾错综复杂，残酷的阶级压迫和民族压迫激起了各族人民的强烈反抗，民族起义风起云涌，传续不断。北魏鲜卑贵族和汉族地主把持政权，将租调和徭役的重担千方百计地转嫁到农民身上，使广大农民不堪重负，破产流亡，北魏财政收入也受到很大影响，整个社会动荡不安。

为缓和阶级矛盾和民族矛盾，巩固北魏政权，魏孝文帝实行了涉及经济、政治、文化以及社会习俗等一系列的改革。其重大措施主要是推行三制，即均田制、三长制和新租调制。这三项制度紧密联系，相互依赖。

一、实行均田制

实行均田制是为了通过重新确定土地产权，从根本上解决土地纠纷，以便使农业生产能够迅速地恢复和发展。

公元485年，魏孝文帝正式颁布了均田令。均田令的基本内容为：

1. 男夫年15岁以上受露田40亩，妇人20亩。奴婢受田数同一般农民相等，丁牛每头受田30亩，限4年。

初受田者，男夫受桑田20亩，在3年之内种上规定数量的桑、榆、枣树。不宜种桑的地区，男夫受麻田10亩，妇人5亩。

2. 露田不准买卖，身死及年满66岁（一说70岁）时，归还官府。奴婢和丁牛所受露田“则随有无以还授”。

3. 土地不敷分配的狭乡，居民可以向空荒地区迁徙，但不

能因此而“避劳就逸”。土广民稀的宽乡，居民“不得无故而移”，但可以“随力所及”，向政府请借受田之外的土地耕种。

4.“诸远流配、谪无子孙及户绝者”，其“墟宅、桑植”一律收为公田，以供授受之用。

均田制的实施，对于个体小农来说，不仅以法律形式肯定了他们对所耕土地的部分所有权，而且还通过禁止部分土地买卖，限制了豪强地主的兼并，并且对于已经和正在封建化的少数民族，促进了他们采取定居的生活方式来主要经营农业生产，为加速民族融合奠定了基础。

二、推行新租调制

旧租调制以大户为征收单位，课以高额租调，新租调制以一夫一妇为征收单位，实行“轻税入官”的原则把租调额大幅度降低，而对奴婢、耕牛则要征税。实行新租调制后，一般农户的负担比过去显著减轻，国家的租调收入却没有减少，反而大大增加了。这是因为租调征收对象的范围有所扩大，国家编户的总数较前增加的缘故。

三、实施三长制

不论实施均田制或新租调制，都必须以国家掌握大量编户为前提。在户籍混乱，“民多隐冒”的情况下，上述两种制度即使勉强推行，后果却可能适得其反。魏孝文帝采纳李冲的建议，“初立党、里、邻三长，定民户籍”，以三长制取代了宗主督护制。所谓三长，即五家立一邻长，五邻立一里长，五里立一党长。三长制的推行，使北魏政府能够有组织地和大规模地整顿户籍，把大量的“隐丁漏口”重新编制成为国家的编户。

均田制、三长制和新租调制三者互相配合，互为条件，保证了魏孝文帝的前期改革能够顺利推行，并取得了巨大的成效。

霸图十六

由朋及友、由友及党、由党及群，如此，与自己志同道合的人越来越多，以自己为中心的势力范围越来越大，最终发展成为不可遏止的势力。有朝一日，揭竿而起，天下响应，夺取政权如囊中探物一样。这便是古代帝王成就霸业的必经之路。

1. 诸侯纷争　暴秦短命

【经文】

臣闻周有天下，其理[①]三百余年。成康[②]之隆也，刑措[③]四十余年而不用；及其衰也，亦三百余年。故五伯更起。伯者常佐天子，兴利除害，诛暴禁邪，匡正海内，以尊天子。五伯既没，贤圣莫续，天子孤弱，号令不行，诸侯恣行，强凌弱，众暴寡。田常篡齐，六卿分晋，并为战国。此人之始苦也。于是强国务功，弱国务守，合纵连横[④]，弛车毂击，介胄生虮虱，人无所告诉。

霸图十六

由朋及友、由友及党、由党及群，如此，与自己志同道合的人越来越多，以自己为中心的势力范围越来越大，最终发展成为不可遏止的势力。有朝一日，揭竿而起，天下响应，夺取政权如囊中探物一样。这便是古代帝王成就霸业的必经之路。

1. 诸侯纷争　暴秦短命

【经文】

臣闻周有天下，其理[①]三百余年。成康[②]之隆也，刑措[③]四十余年而不用；及其衰也，亦三百余年。故五伯更起。伯者常佐天子，兴利除害，诛暴禁邪，匡正海内，以尊天子。五伯既没，贤圣莫续，天子孤弱，号令不行，诸侯恣行，强凌弱，众暴寡。田常篡齐，六卿分晋，并为战国。此人之始苦也。于是强国务功，弱国务守，合纵连横[④]，弛车毂击，介胄生虮虱，人无所告诉。

及至秦蚕食天下，并吞战国，一海内之政，坏诸侯之城，法严政峻，谄谀者众。使蒙恬⑤将兵北攻胡，斥地将卒以成粤，宿兵无用之地，人不聊生。始皇崩，天下大叛，陈胜、吴广⑥举于陈，武臣张耳举于赵，项梁举吴，田儋举齐，景驹举郢，周市举魏，韩广举燕。穷山通谷，豪杰并起，而亡秦族吴。

【注释】

①理：意同“治”，在当时为避唐高宗李治而讳改。

②成康：即周成王、周康王。

③刑措：刑罚。

④合纵连横：南北为纵，东西为横，战国后期，齐、楚、赵、燕、韩、魏六国联合抗击秦国称为合纵；秦国拉拢某些小国家以兼备弱国为连横。

⑤蒙恬：秦朝大将，率兵抗击匈奴，曾修筑长城。

⑥陈胜、吴广：秦末农民起义领袖。

【译文】

我听说周朝统治天下太平无事，长达三百余年。成王、康王兴盛之际，刑罚搁置四十多年不被使用。到了它衰落的时候，也是三百多年。

因此五霸相继出现，这些霸主常以辅佐天子的名义出现。兴利除害，诛暴禁邪，匡正海内，以使天子得到万人敬仰。五霸之后，没有再出现能继承他们的圣贤，天子失去了辅佐，显得很孤弱。天子号令不被施行，诸侯恣意妄行，以强凌弱，以众欺寡。

田常篡夺国家大权，范、中行、智、赵、魏、韩把持晋国朝

政，后来，范、中行、智三家衰败，赵、魏、韩三家分晋。从此进入诸侯并立的战国时代，百姓开始遭难。于是强国致力攻打弱国，弱国忙于守备。合纵连横，战车奔驰，车毂撞击，士兵的甲胄生满虱子，人民苦不堪言。

后来，秦国蚕食天下，并吞六国，天下政令统一，各诸侯国的城池被破坏。秦国立严法，行暴政，阿谀谄谗者与日俱增。秦派大将蒙恬北伐匈奴，尉佗率兵戍守南海。将兵驻守在荒凉之地，民不聊生。

秦始皇死后，天下大乱。陈胜、吴广在陈起义，武臣、张耳在赵起义，项梁在吴起义，田儋在齐起义，景驹在郢起义，周市在魏起义，韩广在燕起义。当时，各路豪杰并起，很快将秦朝灭亡了。

【评述】

中国历史上，周朝实行分封制，前后沿续了六七百年，进而演出了春秋战国，五霸七雄，到了秦朝，吸取前朝的教训，设立郡县，结束了诸侯纷争的局面，从此，形式上完成了中国的统一。但由于秦实施暴政，各路起义揭竿而起，几乎一夜之间，秦王朝便灭掉了。顾此失彼，历代王朝在封侯与法治问题上争论不休，从而繁衍出一篇篇纷争史。

【故事】

事典一　秦二世自掘坟墓

秦二世胡亥是秦始皇的小儿子。秦始皇三十七年（前210），

秦二世靠赵高的阴谋当上皇帝，从此对赵高言听计从，无所不为，最后连自己也没有逃脱可悲的下场，在历史上留下暴君的恶名。

为了加强统治，秦二世一上台，便开始诛杀功臣和手足。首先，他杀掉了大将蒙恬、蒙毅。蒙氏兄弟为秦始皇统一中国、北逐匈奴立下了汗马功劳。由于他们对赵高的阴险恶毒看得十分清楚，深为赵高所惧，赵高就诬陷他们企图谋反。胡亥听信赵高的谗言，把蒙氏兄弟杀掉。接着，又与赵高合谋捏造种种罪名，逮捕了秦始皇的6个儿子和10个公主，押到一个叫杜的地方（今西安市东南）杀掉。随后，胡亥怕剩下的十几个兄弟姐妹揭露他不仁不义的阴谋，也一起逮捕，在咸阳大街上斩首示众。秦二世有个哥哥，眼看自己的兄弟姐妹就要被斩尽杀绝了，急得坐立不安，打算逃跑，又怕连累家室，想来想去，觉得早晚得死，倒不如早死一步，还可以保全自己的妻子儿女。于是，他就给秦二世写信称，先帝死后，在地下一定很寂寞。当初，先帝在世时，对我十分宠爱，还把他喜欢的好马赏给我。为了报答先帝的大恩大德，自己甘愿以身殉葬，去地下服侍先帝。秦二世见哥哥主动求死，心里非常高兴，便与赵高商议，不但马上批准，而且还假惺惺地称赞了一番，并赏给他的家属很多钱，让其用来料理后事。就这样，胡亥的二十几个兄弟姐妹先后被他暗杀掉。

秦始皇去世前，阿房宫尚未修完。秦二世为大享宫廷之乐，广调民工，继续修建。当时，咸阳粮草不足，他便下令咸阳周围300里以内田地所产的粮食不准动用，让各地人民把粮草全部运进咸阳，并要求担任运输的民工自带干粮。在他称帝以后，各种赋税的数量已经超过了农民全部收入的2/3。他把农民推到重赋繁役的死亡线上，使得当时全国如同布满了已经曝晒很久的干

柴，只要有一个火星，就会燃起燎原大火。秦二世元年（前209）秋天，也就是秦始皇死后的第二年，中国爆发了历史上的第一次农民大起义，即陈胜、吴广起义。强大的秦朝，立即陷入了土崩瓦解的危机之中。

起义军连连获胜，危在旦夕的秦朝又出现了内讧。这年八月，诬陷李斯得逞后被封为丞相的赵高，一边策应攻入关中的刘邦，一边又令女婿阎乐举兵进宫，逼秦二世自杀。阎乐对二世说："你骄纵放肆，诛杀无辜，不行君道，天下共叛。你自己知道该怎么办！"二世说："我可以见见丞相吗？"阎乐说："不行。"二世无奈只得退一步说："我不做皇帝，降身到一郡做王可以吗？"阎乐说不行。二世又说："我愿意去做一个万户侯。"阎乐仍不答应。二世无法，最后只得哀求说："我和妻室去做一个平民，待遇像诸位公子一样，总该可以了吧！"阎乐不耐烦了，杀气腾腾地说："我是奉丞相命令，代表上天下来杀你的。"随后，让兵士们一拥而上，逼到了二世面前。二世无奈，只好忍痛喝下了自己酿制的这杯苦酒，自杀身亡，从而结束了他四年的暴君统治。

事典二　牧民之道务在安之而已

秦王朝二世而亡，在当时可以说是震惊中外的重大事件。继起的汉朝和后世封建王朝的统治者，都力图从秦亡的教训中总结出长治久安之道。西汉初年著名的政治家贾谊，写了一篇脍炙人口的《过秦论》，从民生安定与治乱的关系探讨了秦朝的兴亡，提出了"牧民之道，务在安之而已"的论点，可谓切中要害。

他认为：君子治国，必须善于总结历史的经验教训，即"观之上古，验之当世，参以人事，察盛衰之理，审权势之宜，去就

有序，变化有时，”只有这样，才能“旷日长久而社稷安矣”。

接着，贾谊提出了这样的问题：“以六合为家，以殽函为宫”的秦王朝，为什么会“一夫作难而七庙隳?”贾谊认为，这是因为“仁义不施而攻守之势异也。”

夺取天下和巩固天下应该采取不同的方针：“并兼者高诈力，安定者贵顺权。”所谓顺权，就是顺应时势的变化，顺应百姓的要求。秦王嬴政南面称帝时，普天下的老百姓都是由衷拥护的，这是因为“近古之无王者久矣”。自从周朝王室衰微，诸侯为政，互相兼并，战乱不休，老百姓身受其害。现在，秦始皇南面称王天下，总算有了名副其实的天子，老百姓都以为从此可以安居乐业，自然打心眼里对皇帝表示拥护。当时，守威定功，安危成败的根本就在这里。可惜的是，秦始皇自以为靠武力夺取政权，“其道不易，其政不改。”贪鄙自奋，刚愎自用，不信功臣，不亲士民，禁文书而酷刑法，先诈力而后仁义，以暴虐为天下始，结果种下了秦朝速亡的祸根。

到秦二世胡亥即位时，老百姓对他抱着很大的期望。饥者易为食，寒者易为衣，老百姓处于水深火热之中，正是新统治者治国的凭藉。这就是通常所说的“劳民之易为仁”。只要秦二世有康主的才能，政正始皇的过错，虚囹圄而免刑戮，赈济孤独穷困。“轻赋少事，以佐百姓之急；约法省刑以持其后”，这样，满足百姓的要求，就可以笼络天下的民心。四海之内的民众大家都安居乐业，惟恐天下发生动乱，狡猾之民、不轨之臣即使想挑起事端，也决不能得逞。可是，秦二世却不依照这个方针去治国理民，反而变本加厉，重之以无道，“繁刑严治，吏治刻深，赏罚不当，赋敛无度”，“蒙罪者众，刑戮相望于道”。于是，天下苦秦，人怀自危之心。陈胜之所以奋臂于大泽而天下响应，其根本

原因就在于“民危”，即百姓不安其位。所以，从历史的发展变化和国家的兴衰成败来看，“牧民之道，务在安之而已。”有道是“安民可与行义，而危民易与为非”。秦二世贵为天子，富有天下，他不懂得这个道理，结果落得个身首异处的可悲下场。

2. 高祖兴汉

【经文】

汉高祖名邦，字季，姓刘氏，沛国丰邑人，为泗上之亭长。秦二世元年，陈胜等起，胜自立为楚王。沛人杀其令，立高祖为沛公。时，项梁止薛[①]，沛公往从之，共立义帝。约曰：先人咸阳者王之。

秦将章邯，大败项梁于定陶。梁死，章邯以为楚不足忧，乃北伐赵。楚使项羽等救赵，遣沛公别将西入关。沛公遂攻宛，降之[②]。攻武关，大破秦军。入咸阳，与秦人约法三章。遣兵拒关，欲王关中。是时项羽破秦军于河北，率诸侯兵四十万至鸿门，欲击沛公，沛公因项伯自解于羽。

羽遂杀于婴而东[③]都彭城。立沛公为汉王，王巴、汉。于是用韩信策，乃东伐，还[④]定三秦。田荣怨项王之不己立，杀田市，自立为齐王。羽北击灭齐，而使九江王杀义帝于郴。汉王为之缟素发丧，临三日，以告诸

侯。汉王因羽之击齐，率诸侯之师五十六万，东袭楚，破彭城。羽闻之，留其将击齐，自以精兵三万归击汉。汉王与羽大战彭城下。汉王不利，出梁地，至虞，谓左右曰："孰能为使[5]淮南王黥布，令发兵背[6]楚，留项王于齐数月，我之取天下可以万全。"随何乃使淮南，说布背楚。汉王如荥阳，使韩信击魏王豹，虏之。汉遂于楚相距于荥阳，楚围汉王，用陈平计，间得出。入关收兵，欲复东。辕生说汉王："出军宛、叶，引项王南渡，使韩信等得集河北。"羽军引兵南渡，如其策。韩信与张耳，以兵数万，东下井陉击赵，破之。乃报汉，因请立张耳为赵王，以抚其国。汉王从之。

十二月，汉王拒楚于成皋，绾[7]师欲复战。郎中郑忠说曰："王高垒深壁，勿与战，使刘贾佐[8]彭越入楚地，焚其积聚，破楚师必矣。"项羽乃东击彭越，留曹无咎守成皋。时，汉数困荥阳、成皋，计欲捐[9]成皋以东，屯巩洛以距楚，用郦生计，复守成皋。羽初东，嘱曹咎曰："汉挑战，慎勿与战，勿令汉得东而已。"咎乃出战死，汉王遂进兵取成皋。羽闻咎破，乃还军广武间，为高坛，置太公于其上。汉王遣侯公说羽，求太公。羽乃与汉约：中分天下，割鸿沟以西为汉，以东为楚。归汉王父母及吕氏。

项王解而东，汉王欲西，张良曰："今汉有天下大半，而诸侯皆附[10]，楚兵疲，食尽，此天亡楚之时，不如因其东而取之。"汉王乃追羽。与齐王韩信、魏相彭

越期，会击楚，皆不会。用张良计，信等皆进兵围羽垓下，遂灭项氏。都洛阳。用娄敬策，徙都[11]长安。

有告楚王韩信反，用陈平计擒之，废为淮阴侯。陈豨为代相，与韩信、王黄等反，豨自立为代王，上[12]自往破之。尉佗王南越反，高祖使陆贾赐尉佗印绶，为南越王，令称臣，奉汉约。

高祖在位 12 年，崩，年 62。惠帝立，吕后临政。景帝时，吴楚反，征平之。崩，太子彻立。崩，子弗陵立。崩，立武帝孙昌邑王贺。废，立武帝曾孙询。崩，立太子奭。崩，立太子骜。崩，立宣帝孙定陶孝王子欣。崩，立帝弟中山孝王衎。

伪新室王莽者，成帝舅王曼之子，元帝王皇后之侄也。元帝崩，成帝即位，以元舅凤为大司马，兄弟五人皆为侯。曼早卒[13]，凤将薨，以莽托太后，封为新都侯。五侯竞为僭，起治第舍，莽幼孤贫，独折节恭谨[14]。当世名士，多为莽言，上由是贤之，拜为侍中。时，成帝废许后，立赵飞燕，飞燕女弟为昭仪。昭仪害后宫皇太子，帝无嗣，乃立定陶王欣为皇太子。莽以发定陵侯淳于长大奸，拜为大司马，时年 38。成帝崩，哀帝即位。立皇后傅后。封后父傅曼为孔乡侯。帝母丁后曰恭皇太后，舅丁明为安阳侯。莽乞骸骨[15]，避丁、傅也。哀帝崩，时莽以侯在第。太皇太后令莽备佐丧事，复为大司马。征立中山王为帝，太皇太后临朝，莽秉政，百官总己以听子莽。平帝崩，莽征宣帝玄孙广成侯子婴立之，

年三岁。遂谋居摄，如周公故事。

【注释】

①止薛：在薛地驻军。

②降之：让他投降。

③东：向东。

④还：再次。

⑤使：出使。

⑥背：背叛。

⑦飨：犒饷。

⑧佐：帮助。

⑨捐：放弃。

⑩附：归附。

⑪徙都：迁都。

⑫上：汉高祖。

⑬卒：逝世。

⑭折节恭谨：对人恭敬，做事小心谨慎。

⑮乞骸骨：文中表示告老还乡。

【译文】

汉高祖名邦，字季，沛国丰邑人。担任泗水亭长职务。秦二世元年，陈胜、吴广等人起义，陈胜自立为楚王。沛地人杀掉他们的县令，立刘邦为沛公。当时，项羽驻军在薛地，刘邦去跟随他，共立楚怀王孙子为义帝。约定说：先攻进咸阳的，就可以做关中王。

秦将章邯在定陶大败项梁的军队，项梁死，章邯认为楚军不值得忧虑，于是便北攻赵地。楚王派项羽等人率军解赵地之围，

派沛公为别将向西入关。沛公于是攻打宛城。宛城投降。攻打武关，大败秦军。沛公攻入咸阳，与秦人约法三章。沛公派兵把守武关，想称王关中。此时项羽在关中大败秦军，率各诸侯士兵四十万到达鸿门，想要攻打沛公。沛公由于项伯的相救，得以逃身。

项羽于是杀掉子婴，向东定都彭城。立沛公为汉王，治理巴、蜀之地。于是汉王用韩信的计谋，向东进攻，再次安定三秦之地。田荣抱怨项羽不立自己为王，于是杀掉田市，自立为齐王，项羽率军北灭齐。他派遣九江王在郴地杀死了义帝。汉王刘邦为义帝披麻戴孝，大办丧事，哀痛三天后，将此事告知天下诸侯。

因为项羽攻打齐王，刘邦率领诸侯的军队有五十六万，向东偷袭楚国，攻破彭城。项羽听到这件事，留下自己的属将去攻打齐国，自己率领三万精兵回师攻打汉王的军队。汉王刘邦与项羽在彭城展开大战。汉王出师不利，离开梁地，退到虞地。刘邦问左右大臣："谁能出使淮南，劝谏淮南王黥布发兵背叛楚王，留楚王的军队在齐国，数月后我夺取天下就不会再有危险了。"萧何于是出使淮南，劝说黥布背叛楚王。

汉王到荥阳派韩信攻打魏王豹，并俘虏了魏王。汉军与楚军在荥阳相持。楚军包围了汉军，汉王采用陈平的离间计策，得以解围。汉王入武关，招集士兵，想要再次东下。辕生劝说汉王："请大王发兵宛、叶，引诱项羽军队南渡，让韩信等人得以聚兵黄河北攻打项王。"汉王听从辕生的建议，出兵宛、叶，项羽果然率军南渡，正如辕生的计策那样。

韩信和张耳率兵几万，东下井陉，攻打赵地取胜，于是报告汉王，请求封张耳为赵王，让他治理赵国。汉王答应了。

十二月，汉王与楚军在成皋相持不下，犒饷将士之后，想继续作战。郎中郑忠说："大王加固军垒，不可作战，派刘贾帮助彭越进入楚军，焚烧他们的粮草，这样一定能够大破楚军。"项羽此时正向东进攻彭越，留有曹无咎把守成皋。此时，汉军多次被困在荥阳、成皋，正在打算放弃成皋向东进军，驻扎在巩、洛之间抵抗楚军。项羽皋用郦生的计策，又得以拒守成皋。

项羽向东进军之初，叮嘱曹咎说："汉军若来挑战，千万不要出战，不要让汉军向东行就可以了。"曹咎并没有听从项羽的话，率军出战身亡。汉王于是进军成皋。

项羽得知曹咎战败，于是回师广武涧，建造了一座高坛，将沛公父亲太公放在上面。汉王派侯公游说项羽，请他释放太公。项羽与刘邦于是定立盟约：平分天下，划鸿沟以西归属汉王，以东归属楚王。后项羽放回汉王的父母及妻子吕氏。

项王罢兵东归，汉王想率兵西进，张良说："如今汉有天下大半的土地，而且诸侯也都归属，楚兵疲惫不堪，粮尽草绝，这是上天要灭亡楚国的时候，不如趁楚军东归，借机攻打他。"汉王于是追击项羽的军队，与齐王韩信、魏相彭越约定合力攻打楚军，二人却都不来会合。后皋采用张良的计谋，使韩信等人出兵，将项羽围在垓下，于是灭掉了项羽。汉王于是定都洛阳。皋用娄敬的计策，后迁都长安。

有人报告楚王韩信谋反，高祖于是皋用陈平的计策擒获韩信，废为淮阴侯。陈豨做代地的相国，与韩信、王黄等人谋反，陈自立为代王，高祖亲自带兵出征。尉佗在南越称王谋反，高祖派陆贾赏赐给他印绶，封他为南越王，命令他向汉朝称臣，服从汉朝的约束。

高祖在位十二年驾崩，终年六十二岁。惠帝即位，吕后临朝

听政。景帝时，吴、越两地谋反。景帝派兵平定了吴、楚叛乱。景帝驾崩，太子刘彻即位。武帝驾崩，儿子弗陵即位。昭帝驾崩，汉武帝的孙子昌邑王刘贺即位。昌邑王刘贺被废掉后，立武帝的曾孙刘询为帝。刘询驾崩，立太子刘奭为帝。刘奭驾崩，立太子刘骜。成帝驾崩，立宣帝的孙子定陶恭王的儿子刘欣为帝。刘欣驾崩，立他的弟弟中山孝王刘衎为帝。

伪新朝皇帝王莽，为成帝舅舅王曼的儿子，元帝王皇后的侄子。元帝驾崩，成帝即位，拜大舅王凤为大司马，王凤兄弟五人都受封为侯爵。王曼早逝，王凤临死之前把侄子王莽托付给太后，并封为新都侯。五侯争先超越侯爵礼仪，建造华丽的宫室。惟有王莽幼年孤单贫弱，屈己下人，对人恭敬，做事小心谨慎。当时许多名士都替王莽说好话，皇上因此认为王莽是个贤能之人，拜他为侍中。当时，成帝废掉许皇后以后，立赵飞燕为皇后，立赵飞燕的妹妹为昭仪。昭仪谋害了后宫皇太子，皇帝没有后嗣，于是立定陶王刘欣为皇太子。王莽因为发现定陵侯淳子长与许贵人勾结之事，而被拜为大司马，时年三十八岁。成帝驾崩，哀帝即位，立傅后为皇后，封傅皇后的父亲傅晏为孔乡侯，皇帝的母亲为恭皇太后，皇帝的舅舅丁明为安阳侯。王莽请求告老还乡，躲避丁、傅二人，哀帝驾崩，当时王莽由于侯爵的身份方可住在私宅里，太皇太后让王莽等人主持丧事，并封他为大司马，征立中山王为帝。太皇太后临朝听政，王莽执掌大权，百官各统其职，听命于王莽。

平帝驾崩，王莽征宣帝玄孙广戚侯的3岁儿子刘婴立为皇帝。于是王莽谋划篡位，临朝处理政务，像从前的周公那样。

【评述】

历来，人们都认为刘邦所以能在群雄逐鹿中夺得天下，完全是因为麾下“三杰”：张良、萧何、韩信的鼎力相助。至于其本人，除了一身痞性和善弄权术外，别无所长。

汉立国之后，刘邦为加强自己的统治，对一些被封为王的功臣大肆屠杀。他这种一点后手也不留的做法，着实让人吃惊：将来一旦情况发生变化，谁会为之领兵征讨，收拾残局？

刘邦后来平定陈豨、韩信叛乱时的一番话为他的上述行为作了最好的注脚。

所以人在立身行事时考虑的都不仅仅是自己，还有亲戚、朋友、父母、兄弟、妻子、儿女等等。即每个人都有割舍不掉的东西，这往往成为一个人失败的致命弱点。

【故事】

事典一　鸿沟为界　中分天下

刘邦回到关中后，重振旗鼓，很快便组织起一支兵马改从武关出发，向南阳挺进。公元前203年冬，天气奇寒，汉军与楚军在广武涧相持不下。这时，刘邦已恢复了敖仓粮道，汉军粮草充足，坚守不战；楚军粮草减少急切求战。为激汉军交战，项羽命人将刘邦的父亲捆在切肉的案板上，隔涧高喊：“你若不出来投降，我把你父亲做成肉羹！”刘邦大惊，不知所措。张良见状，献计让刘邦回词项羽道：“我与你一同举义灭秦，前曾约为兄弟，我父就是你父，如果你要烹杀你父，请分给我一杯羹！”项羽听

到这话，怒不可遏，立即要动手杀太公。站在一旁的项伯因与汉王已结姻亲，忙上前劝阻道："楚汉相争，胜负还很难预料。欲得天下者，往往不顾家族。今杀一老翁，有何益处？不过落个不孝、不仁、不义的罪名，令众人见笑而已！"钟离昧也从旁劝阻，项羽无可奈何，只好把太公暂时押回营中软禁起来。项羽一计不成，又生一计。他隔涧向刘邦喊话道："刘季听着！如今天下乱哄哄，百姓不得安宁，无非是因为楚汉相持不下，连年征战之故。我今愿与你亲战几个回合，一决雌雄，我若不胜，卷甲即退，何苦长此战争，劳苦兵民呢！"刘邦答道："我愿与你斗智，不愿与你斗力！"项羽骑着乌骓马，豹眼圆睁，一声叱咤，震响山谷，好似天空中霹雳一般："刘季！休得无赖！你敢与我亲斗三回合吗？"刘邦也不示弱，当下把项羽背约杀帝、坑杀降卒、火烧秦宫诸事列为十大罪状，历数无遗，最后骂道："项羽！休得逞强！你身负数罪，十恶不赦，岂敢与我饶舌？我为天下举义，联合诸侯，共诛残贼，只让罪徒打死你就可，杀你岂用玷污我的利剑！"

项羽听罢气得连话都说不出来了。他将长戟向后一挥，埋伏在身边的弓箭手乱箭齐发，飞过山涧，刘邦躲闪不及，当胸中了一箭，刘邦怕将士看到后会影响斗志，便急中生智，强忍剧痛，弯下腰去摸脚，说："那贼射伤了我的脚趾！"说完，急忙让左右扶回营中躺下。张良见到这种情景，心中暗自佩服刘邦的机变，见刘邦已包扎好伤口，便劝刘邦忍痛起来督战，以安定军心，防止楚军乘机进攻。刘邦勉强在军营里巡视一遍，因伤势过重，遂回成皋养伤去了。

其后不久，刘邦西入关中。那时项羽日益孤立，军粮不济，士气锐减。加上韩信从淮北进兵，威胁楚的都城，项羽进退两

难。正在这时，汉使求见议和，项羽只好顺水推舟，同意了刘邦的议和条件，送还刘邦的父亲和妻子吕雉，以鸿沟（今河南中牟贾鲁河）为界，以西归汉，以东归楚，中分天下。这就是流传至今的“楚河汉界”的由来。在这场斗争中，刘邦隔涧斗智，从容应答，表现出了惊人的胆识，尤其是在自己中箭受伤的危急关头，不仅机智地保全了自己，稳定了军心，而且还换回了做人质的父亲和妻子，从而为楚汉的最后决战解除了后顾之忧。

事典二　翦灭异己　强根固基

随着汉初经济的复苏，国势日渐加强，刘邦的统治地位也越发巩固。然而，这位布衣皇帝的内心深处，时常隐隐地感到一种忧虑，一种威胁。那就是自己在建国之初为形势所迫曾封的韩信、彭越等八个异姓王的存在。为了巩固地位，强固根基，他决定逐一地削弱他们。他首先想到了韩信。

韩信虽然出身寒微，但有奇才，在刘邦建立西汉政权过程中，屡立战功，功高盖世，正如后人评论的那样：“汉之所以得天下，大抵韩信之功也。”正因为如此，刘邦对他拥有重兵才多有疑忌。但刘邦并不莽撞行事，从封韩信为大将军后，就巧妙地利用他攻城略地，为西汉王朝的开创立下了赫赫战功。传刘邦羽翼丰满、实力雄厚之后，便开始一步步地排挤、贬抑韩信。在楚汉战争期间，刘邦虚抚韩信，封他为齐王，使他成为自己灭楚兴汉的一支重要力量；项羽死后，刘邦又夺了韩信的兵符，将其改封为楚王，使其远离根基深厚的齐地；其后又宣称巡游云梦泽（今湖庭湖一带），约众诸侯会于陈地，以谋反罪将韩信押回洛阳，并将他降为淮阴侯，软禁在京城。吕后洞晓刘邦之意，在一次刘邦出京平定陈豨叛乱时，设计将韩信诱入长乐宫杀害了。

韩信被杀不到3个月，梁王彭越又被告谋反。高祖因他称病不肯亲征陈豨，本来记恨在心，如今听此消息，怎会不更加生气？于是派人突然将其逮捕，囚在洛阳。经过一番审讯，一来证据不足，二来刚刚诛杀了韩信，怕落个杀戮功臣之名，便将他赦免为庶人，流放到蜀郡青衣（今四川芦山）。彭越无奈，只好依诏西行，路上恰好碰上吕后从长安回洛阳，便向吕后哭诉委屈，请皇后代为说情，让皇上放他回老家去。吕后假意答应，将他带回洛阳杀了他。为警诫诸侯，又命人将彭越的尸体剁成肉酱分给各诸侯。

这肉酱送到淮南，淮南王英布一见十分惊恐，索性发兵反叛。高祖只得再披战袍，亲率大军前去平讨。刘邦来到阵前，厉声问道："朕待你不薄，封你为王，何故兴兵造反？"英布随口答道："为王岂如为帝？我也无非想做皇帝啊！"说罢，令部众放箭，一箭竟射中了高祖胸部，高祖用手捂住伤口，大呼杀贼，诸将争先冲杀，英布败退，后被长沙王诱杀。

在陈豨反叛之初，燕王卢绾曾派兵攻打陈豨。后来受到燕臣张胜诱惑，反过来又勾结陈豨共同反汉。汉高祖十二年（公元前195年），高祖派樊哙领兵击燕，卢绾兵败，逃到匈奴去了。至此，刘邦从汉五年（公元前202年）做了皇帝到高祖十二年，共灭掉了七个异姓王，只剩下一个最弱小的长沙王得以幸存。

3. 江山易主　政权更迭

【经文】

东都太守翟义反，败死。莽[①]自谓威德遂盛，获天人之助，用铜匮符命，遂即真。其九年，赤眉[②]贼起。十四年，世祖起兵，与王匡等共立刘圣公为更始皇帝。莽遣王寻、王邑击更始。二人兵败于昆阳，汉兵遂入城中，人皆降。莽走渐台，藏于室中北隅间，校尉公孙宾就斩莽，遂传首诣更始于宛。

世祖光武皇帝讳秀，字文叔，南阳蔡阳人。高皇帝之九代孙也。王莽末，天下连岁灾蝗，寇盗蜂起。时世祖避吏新野，因卖谷宛，宛人李通以图谶说[③]世祖。世祖于是与通弟李轶起于宛，兄伯升起于春陵，邓晨起于新野，会众兵击长聚。

新市人王匡等立刘圣公为天子，而害伯升，号更始元年。更始使世祖为偏将军，徇昆阳。王莽闻汉帝立，大惧。遣大司徒王寻、大司空王邑，将兵百万，击世祖于昆阳。世祖破之。三辅豪杰，共诛王莽，传首诣宛。更始以世祖行大司马事，持节北渡河，镇慰州郡。王郎诈为成帝子于舆，立为天子，都邯郸，遣使降[④]下郡国，世祖灭之。

世祖威声日盛，更始疑虑，乃遣使立世祖为萧王，令罢兵，与诸将有功者还⑤长安。遣苗曾为幽州牧，韦顺为上谷守，并北之郡。世祖辞不就征，斩苗曾等，自是始贰于更始。

是时，长安政乱，四方背叛，皆平之。赤眉贼入函关，攻更始。世祖遣邓禹引兵而西，以乘更始、赤眉之乱，于是诸将上尊号，乃命有司设坛于鄗南千秋亭五城陌，即皇帝位。十月，驾东郡洛阳，赤眉降。平隗嚣，灭公孙述，天下大定，崩于南宫，时年六十三。

末孙灵帝用奄人⑥曹节等，矫制诛太傅陈蕃、李膺，其党人皆禁锢。中平九年，黄巾贼起。灵帝崩，太子辩即位。董卓入朝，因废帝为弘农王，而立献帝，李傕逼帝东迁；曹操迁帝都许，操薨，帝逊位⑦于曹丕。

魏太祖武皇帝，沛国谯人也。姓曹，讳操，字孟德。灵帝时为曲农校尉⑧。

汉末，奄竖擅权⑨，何进谋诛奄坚，太后不听。进乃召四方猛将，使引兵向京师，欲以恐劫太后。董卓至，废帝为弘农王，而立献帝，京师大乱。

太祖亡出关，至陈留，散家财，合义兵于己吾。与后将军袁术、冀州刺史韩馥、豫州刺史孔伷、兖州刺史刘岱，渤海太守袁绍同时俱起，合兵数万，推绍为盟主，曹公行称奋武将军。卓闻兵起，乃徙天于都长安。卓留兵屯洛阳，司徒王允与吕布杀卓。杨奉、韩暹以天于还洛阳。太祖至洛阳卫京邑，暹遁去。太祖以洛阳烧

焚残破，奉天子都许。下诏责袁绍以地广兵强，专自树党，不闻勤王⑩之师。绍遂攻许，太祖破之官渡⑪，绍呕血死。

太祖讨绍子谭、尚于黎阳，尚与熙奔辽东。太守公孙康斩尚、熙，送其首，遂平河北。太祖征刘表⑫，会表卒，子琮降。关中诸将马超、韩遂、成宜等反，曹公破之。

天子策命公为魏王。二十五年，薨于洛阳。于丕嗣，受汉禅⑬。崩，于睿嗣。崩，于齐王芳立。废，高贵乡公髦立。废，常道乡公璜立。璜禅晋。

【注释】

①莽：即王莽。

②赤眉：当时的起义军都将眉毛染成红色故称赤眉军。

③说：游说。

④降：使投降。

⑤还：返回。

⑥奄人：宦官。

⑦逊位：让位。

⑧典农校尉：主管屯田的官员。

⑨奄竖擅权：宦官专权。

⑩勤王：发兵救援天子。

⑪官渡：位于河南中牟东北。此战斗曹操以少胜多，出奇制胜，奠定了他统一北方的基础。

⑫刘表：东汉远支皇族。为荆州刺史。

⑬禅：将帝位让于人。

【译文】

京都太守翟义谋反，事败身死。王莽自认为威望功德更大，得到了上天和人事的帮助，使用铜制符，称自己为代理皇帝，不久便真的篡位。王莽九年，赤眉军起义。王莽十四年，世祖发兵，和王匡等人拥立刘圣公为更始皇帝。王莽派王寻、王邑攻打更始的军队。二人在昆阳战败。汉军进入昆阳，城中百姓全部投降，王莽逃到渐台。藏到屋中北墙角，校尉公孙宾于是杀了王莽，并把他的头转交到宛地给更始皇帝。

汉世祖光武帝名秀，字文叔，南阳蔡阳人，是汉高祖的九代玄孙。王莽末年，天下连年发生蝗灾，各地匪寇盗贼蜂拥而起。当时世祖到新野逃避官吏捕捉，因为到宛地卖谷子，宛人李通用图谶游说世祖。世祖于是与李通的弟弟李轶起兵宛城，哥哥刘伯升起兵春陵，邓晨起兵于新野，各路军共同攻打长聚。

新市王匡等人立刘圣公为天子，杀害了刘伯升。建号更始元年。更始封世祖为偏将军攻打昆阳。王莽听说起义军队拥立汉朝宗室为帝，十分害怕，派大司徒王寻、大司空王邑带兵百万去昆阳讨伐世祖，世祖大败二人。三辅一带的豪杰共同诛杀了王莽，带着他的头到宛地去见更始帝。更始帝让世祖任大司马的职务，持符节北渡黄河，镇守抚慰北方州郡。

王郎假称是成帝的儿子子舆，自立为天子，定都邯郸，又派遣使臣让各郡国投降他，世祖于是灭掉王郎。

世祖的威望名声日渐大噪，更始开始疑虑，于是派使臣封世祖为萧王，命令世祖罢兵，与其他有功之臣一起回长安。派苗曾担任幽州牧，韦顺任上谷守，并管理北方的州郡。世祖推辞，不接受封号，也不听从命令返回长安，杀了苗曾等人，从此以后与

更始朝分道扬镳。

这时，长安政治混乱，各地义军背叛更始，世祖平定了这些叛乱。赤眉军进军函谷关，攻打更始。世祖派邓禹带兵向西，乘更始、赤眉正值混乱，从中取事。于是各诸侯上尊帝号，命有司在鄗南千秋亭五城陌设立祭坛，世祖即皇帝位。十月摆驾东都洛阳，赤眉军投降。平定了陇蜀，消灭了公孙述，天下平定。世祖驾崩南宫，终年63岁。

世祖的末代子孙灵帝任用宦官曹节等人。曹节等人假传圣旨杀了太傅陈蕃、李膺，并把其同党都囚禁起来。中平九年，黄巾军起义。灵帝驾崩，太子刘辩继位。董卓入主朝政，于是废灵帝为弘农王，立献帝。李傕逼迫皇帝东迁；曹操迁移献帝定都许昌，曹操死后，献帝被迫让位给曹丕。

魏太祖武皇帝，沛国谯地人，姓曹，名操，字孟德。灵帝在位时，曹操担任曲农的校尉。

汉朝末年，宦官当权，何进计划铲除宦官，何太后不同意，何进于是下令四方猛将进京，想以此来恐吓劫持太后。

董卓率军进京，废灵帝为弘农王，立献帝。造成京师大乱。

太祖逃出关中，到陈留，广散家财，召集义兵汇集己吾，他与后将军袁术、冀州刺史韩馥、豫州刺史孔伷、兖州刺史刘岱、渤海太守袁绍同时举兵，合起来有数万人马，推举袁绍为盟主，曹操称奋武将军。

董卓听说盟军举兵，他就挟天子西迁长安。留下军队屯守洛阳。司徒王允与吕布杀了董卓。杨奉和韩暹送汉献帝还回洛阳，曹操至洛阳卫京县，韩暹被曹操击败逃走。曹操认为洛阳已被董卓烧得残破不堪，于是奉迎天子改都许昌；并以天子的名义下诏谴责袁绍依仗地广兵强，结党营私，不派兵勤王。袁绍于是进攻

许昌，在官渡之战中被曹操打败，气得吐血而死。

曹操又进兵黎阳，讨伐袁绍之子袁谭、袁尚。袁尚与袁熙逃到辽东，辽东太守公孙康擒斩袁尚、袁熙，并将二人头颅送给曹操，河北一带于是平定。随后曹操西征刘表，恰恰刘表死了，他的儿子刘琮投降。关中诸将马超、韩遂、成宜等反叛曹操，曹操将他们击败。

汉献帝封曹操为魏王，建安二十五年，曹操死于洛阳。其子曹丕继承王位。文帝曹丕驾崩，他的儿于曹睿继位，曹睿驾崩，他的儿子齐王曹芳即位。曹芳被废掉后，高贵乡公曹髦即位。曹髦被废后，常道乡公曹璜即位。后来，曹璜让位于司马昭，开始了晋朝的统治。

【评述】

高祖兴汉，创业艰难，几经反复挫折，以微小之势却最终取胜，令强秦为之惊惧。在历史上曾有破釜沉舟、以一当十美谈的楚霸王实在令人读之感叹，思之良深。项羽神勇，但他逆流而行，才落得个乌江自刎。

汉室出现危机时，光武帝刘秀以昆阳大捷，奠定了东汉王朝的基础。然而东汉多是给人以豪强专横、外戚专政、宦官专权的印象。到三国时，你争我夺，生灵涂炭。不久便三家归晋。其间禅位更替频繁，这些人即位时，仿佛政权乃是万世之业，但转眼便江山易主，烟消云散。

【故事】

事典一　奸雄董卓之死

董卓是陇西临洮（今甘肃岷县）人。他年轻的时候曾经到羌族地区去游玩，和羌族的豪强贵族交朋友，互相赠送礼品，培植自己的势力。因此在那一带他的名声逐渐大了起来。后来他又因为镇压黄巾起义有功，官越做越大，势力也越来越强。

最终，董卓大权独揽，自封为郿侯，而且当上了丞相，控制皇帝，发号施令。他成了实际上的“皇帝”。董卓凭借他的权势，为非作歹。有一次他到洛阳郊外游玩，正碰上百姓祭神赶庙会，人来人往，熙熙攘攘。残暴的董卓嫌百姓挡了他的道，就叫手下的士兵冲进人群里，把赶庙会的男子全部杀掉，驾走他们的牛车，抢走妇女和财物。一时间血流成河，哭声震天。这样他还嫌不够，又让人把那些砍下来的脑袋，绑在车轴车辕上，带回洛阳，四处炫耀。在路上，他让士兵们大叫：“打了大胜仗回来了！”

董卓的残暴行径，激起了人们的愤恨，也引起了那些官僚地主们的反感。中军校尉袁绍和董卓的意见不合，矛盾重重，后逃到渤海郡。典军校尉曹操也怕遭到董卓的毒手，逃出洛阳，回到陈留，招兵买马，打起了反对董卓的旗号。与此同时，还有十几个州郡反对董卓。袁绍凭着他的威望，在他身边聚集了许多兵马，讨伐董卓，此外还有曹操、刘备、孙坚三支军队。这几路军队在历史上被称为关东军，袁绍为盟主。

关东军呈半圆形包围了洛阳。他们对天发誓说：“不剿灭董卓，不振兴皇室，誓不罢休！”但是，说归说，做归做。这些军

阀名义上是要杀董卓，为民除害；立少帝，重振皇室。实际上是要借这个机会扩充自己的势力，占领更大的地盘。因此，他们虽然包围了洛阳，却并没有发动进攻，也没有对董卓形成威胁。

这时的董卓眼中并没有关东军，他担心的是黄巾军的余部郭太。郭太领导的黄巾军英勇善战，多次打败董卓的军队，进攻太原，占领河东，并威胁洛阳。董卓听从了谋士的意见，决定迁都长安（今陕西西安）。迁都不是件容易的事。洛阳是个古都，是当时全世界最繁华的城市。而且洛阳有以前历代皇帝的坟墓，怎么能丢弃呢？迁都的主意遭到了一部分人的反对。这些人都是董卓提升的。但这会儿董卓可不管了，免职的免职，处死的处死。这样一来，谁也不敢再反对了。

迁都的时候，董卓还派了好多军队把洛阳及其附近二百里的老百姓几百万人编成小队。每一个小队由一队士兵押送，有谁敢反抗，便就地处死。这许许多多小队在一片哭声、骂声、叫声中，被向西押去。为了断绝人们重返家园的念头，董卓派人把宫殿、房屋全部烧光；把所有东西，像鸡呀、猪呀，全部毁掉，一点也不留下。一座好端端的城市就这样被毁灭了。

董卓的所作所为激起了人们的仇恨，他手下的官员也反对他，像王允、吕布等。王允是董卓手下的司徒。他实在忍受不了董卓的残暴，想方设法要除掉他，但都不成功。他见董卓握住兵权不放。实在难以下手，就决定从吕布身上打主意。吕布是董卓的干儿子，是个见利忘义的人，也是个好色之徒。王允就想出了一条“美人计”。王允有个歌姬貂婵，长得特别漂亮。王允特别喜欢她，把她当亲女儿一样看待，吃好的，穿好的，住好的。貂婵对他感恩不尽。一天晚上，王允把貂婵引到自己的书房，“扑通”给貂婵跪下。貂婵给吓坏了，赶紧跪伏在地上，说：“老大

人快起来，有用得着小女子的地方，一定万死不辞！”王允这才起身，把董卓的罪恶说了一通，然后把自己订下的杀董之计告诉了貂婵。貂婵说：“我愿意按照老大人的计谋去做！”

第二天，王允就把吕布请到家里，大大赞扬了他一番，把吕布乐得合不拢嘴，不喝自醉。接着，王允把貂婵叫了出来。吕布看到这么一个面貌秀丽的姑娘，不由得又平添了三分醉意，直勾勾地盯着貂婵看。王允一看这样，认为时机已到，对吕布说：“我有意把她许配给将军，您肯答应吗？”吕布高兴极了，连连点头。他俩说定了日子，到时把貂婵送到吕布家里。又过了几天，王允打听到吕布不在家，就把董卓请来旧戏重演。董卓乐呵呵地当即就把貂婵带回家里。这样一来，吕布和董卓为了貂婵，产生了矛盾。王允趁机火上浇油，直说得吕布拍案而起，骂不绝口，下了杀董之心。

于是，王允派人到郿坞，通告皇上有病，请太师回朝议事。董卓回到长安，仍让吕布紧随保护。他还穿上厚厚的铁甲，以防万一。当他带领卫队要进北掖门时，由于门的宽度，他只能带少数亲信通过。吕布趁这个时机用戟把董卓给杀死了。国贼董卓一死，大家高兴不已。他们把董卓的尸体扔到大街上，还扬开了他的肚脐，插上灯芯，点起了“天灯”。还有人往他身上砸石头、跺脚。长安城一片欢腾。

事典二　曹操陈留招义兵

董卓进洛阳的时候，曹操正担任典军校尉的职务。董卓想拉他入伙，任命他为骁骑校尉，董卓越信任曹操，曹操心中越打鼓。具有政治头脑的曹操早就看请了董卓的真面目。别看董卓现在有那么大权势，百官都不敢得罪他，但他的倒行逆施必然会使

他遭到失败。曹操不但不想投靠董卓，反而下了反对董卓的决心。因此，曹操改换衣服，更换姓名，带着几名随从，骑着快马，从洛阳跑了出来。

曹操在逃跑途中，干了一件令后人唾骂的事。他知道董卓不会放过自己，一路上小心翼翼，夜间赶路，白天躲藏。当路过成皋（今河南省荥阳市）时，遇到了父亲的好朋友吕伯奢。他就进了吕家的庄园，一来休息一下，二来打听父亲的情况。碰巧吕伯奢不在家，他的5个儿子都热情地接待，并挽留曹操。曹操住了下来，心中却不由得犯起嘀咕：他们干嘛对我这么热情？是不是想拖住我，好派人去报告官府呀？他越想越害怕，根本就睡不着觉。

到了半夜，他听到动静，后院传来霍霍的磨刀声和窃窃私语声。他爬起来侧着耳朵仔细一听，就听到有人在小声地说："这个家伙够厉害，还是先绑起来再杀吧！"曹操心想，不得了，他们真是想杀我！他轻轻地下了床，抽出宝剑，摸出房来，见人就杀。一直杀到最后，才见到一口大肥猪被捆在后院，他这才明白，人家说的是把这头肥猪绑起来再杀，好招待他。可是已经晚了，吕伯奢的5个儿子全被他杀了。他仰天长叹，说："宁我负人，人毋负我！"意思是：宁可我对不起天下的人，也不能让天下的人对不起我！

曹操离开洛阳后，没日没夜地跑了500多里，一直跑到了陈留。陈留一带从上到下都反对董卓。而且曹嵩在这儿有一定的根基，积累了一部分财产，可以供他招兵买马。很快，曹操就招募了5000义兵。他开始有了自己的一支队伍，便公开打出了讨伐董卓的旗帜。

曹操的威信使很多有才干的人来投靠他。例如曹仁、曹洪和

夏侯淳、夏侯渊两对兄弟。曹仁、曹洪是曹操的叔伯兄弟，都有一身好武艺。夏侯淳、夏侯渊不仅是曹操的同乡，而且还是同族兄弟。曹操的队伍越来越大。公元190年，他带兵参加了以袁绍为盟主的关东军，讨伐董卓。

董卓迁都长安后，仍在洛阳驻兵。他听说曹操独自带着人马来了，根本不放在眼里，派大将徐荣堵在汴水（今河南省荥阳县北）。等到曹操带着军队赶到汴水时，徐荣早就布好了阵势。曹操同敌人奋战到天黑，却终不是对手。曹操拨转马头就跑，徐荣在后面紧紧追赶，箭像雨一样射过来，曹操的肩膀被射中了。

当他带着箭伤回到营地时，其他将领正在饮酒作乐。曹操激动地说："各位将军如此不图进取，难道不怕天下人笑话吗？"大家根本不理他，仍然吃着喝着。只有陈留太守张邈说了一句："孟德呀！还是先养好你的箭伤吧！"

曹操深知，若想称霸四方，光有一块地盘还不行，最重要的是必须拥有强大的军事力量，他派兵和青州黄巾军作战，打了几场胜仗，黄巾军一遇挫折，就给曹操写来一封信。信中说："以前您在担任济南相时，毁掉了600多座邪神祠庙，得到老百姓的拥护。您的思想和我们黄巾军的真道应该是差不多的，现在却又迷惑了。您应该看出汉朝的气运已尽，黄天当立，这是天意，不是您的才力所能挽回的。"

曹操从黄巾军的来信中看出他们没有斗志，而且对自己还挺钦佩。于是，他以军事进攻为主，以诱降为辅。青州黄巾军缺乏能干的统帅，哪里斗得过曹操？他们放下武器投降了。曹操从这支农民军中挑选出青壮年30万人，称为"青州军"。从此，青州兵就成为了曹军的骨干。

从东郡太守到领有兖州牧，从将多兵少到收编了30万青州

兵，曹操成了一个势力超群的大军阀。投靠他的谋士良将越来越多。他不仅脱离了袁绍，成为一支独立的势力，而且也渐渐敢于和袁绍针锋相对了。

4. 晋衰宋亡　齐政垂危

【经文】

晋高祖宣皇帝名懿，字仲达，姓司马，河内温人也。仕于魏武之世，历文明二帝，居将相之位，平孟达[达为新城太守，反]，灭公孙度，擒王凌。魏明帝崩，遗诏使帝为太尉，与大将军曹爽辅少主[①]，帝诛曹爽。宣帝崩，于师[②]代为相。镇东将军毋丘俭，扬州刺史文钦反，征平之景帝崩，弟昭代为相，辅政为司空。诸葛诞据寿春，反，奉诏征平之。伐蜀，擒刘禅，于时政出权臣，人君主祭而已。魏帝不能容，自勒兵政相府，太祖用长史贾充计，逆战，舍人成济执杀魏帝[③]。太祖崩，子炎受魏禅。即受魏禅，用羊祜，杜预计，征吴，平之。立二十五年崩，太子衷立。

惠帝不惠[④]，妃贾充女，为皇后，后秉权，杀扬骏，废太后，诛太宰汝南王亮，太保卫瓘，戮楚王玮，殒太子遹。用赵王伦为相国，伦恶司空张华，仆谢裴顾正直，矫诏[⑤]诛之。伦遂篡帝位。于是齐王冏之子冏，与

帝弟成都王颖等起义兵诛伦。颖于是镇邺，并州刺史东瀛公腾，安北将军王浚，又起兵讨颖。颖败，挟天子南奔洛。后惠帝复位，帝弟长沙王又谮冏，诛之。由是戎狄并兴，四方阻乱，遂分为三十六国。

惠帝立十四年，崩。弟豫章王炽立，都长安，为刘聪所杀。怀帝崩，立吴王晏子业，是为愍帝。亦为刘聪所杀。

中宗元皇帝睿，乃兴于江东，帝在位十六年崩，太子绍立。王敦威振内外，将谋为逆，肃宗征破之。三年，肃宗崩，至孝武帝昌明立，简文皇帝三子。羝贼苻坚寇[6]淮南，晋冠军将军谢玄等人大破坚于淝水。坚还长安。二十一年，帝崩。自后遂于戈相继，至安帝为桓玄所灭。宋祖刘裕平玄。至恭帝，遂禅位于宋。

高祖武皇帝姓刘，名裕，宇德舆，彭城人。桓玄篡晋。高祖与刘毅，何无忌等潜谋匡复[7]，起兵平玄，奉天子反正，因居将相之任，封豫州郡公，蜀贼谯纵称王，高祖遣将征平之。姚泓僭号于西京，高祖征平之，擒泓。鲜卑慕容超据守青州，称燕王。高祖征擒超。贼卢循据南海，因[8]高祖北伐，乘虚下袭建业。高祖还，乃平之。刘毅据荆州，二于高祖。高祖遣将征，诛毅。荆州刺史司马休之反，征之。晋帝加[9]高祖位相国，总百揆，扬州牧，封十郡，为宋公。晋安帝崩，大司马琅琊王即位，征帝入辅，禅位于宋。

永初元年六月丁卯，即帝位于南郊。设坛，柴燎告天⑩。礼毕，备法驾幸建康宫，临太极前殿。大赦改元。在位三年崩，立太子义符。废，立宜都王宜隆。弑⑪，立武陵王骏。崩，立太子业。崩，立湘东王彧。崩，立太子昱。崩，立顺帝淮，逊位于齐萧道成，凡八代六十六年。

齐太祖高皇帝讳道成，姓萧氏，东海兰陵人也。为辅国将军。宋明帝初，会稽太守寻阳王子房及在东诸郡起兵。徐州刺史薛安都据彭城，归魏，遣从子素儿攻淮阴。晋安王勋遣临川内史张淹自鄱阳道人三吴，帝并讨平之，使镇淮阴。七年，征返还都。至，拜常侍。明帝崩，遗诏使与袁粲共掌机事⑫。江州刺史桂阳王休范举兵反，帝讨平之。迁中领军，苍梧王深相猜忌，常语左右杨玉夫："伺织女渡，报我。"是夜七夕，玉夫惧，取千牛刀杀之，帝乃迎立顺帝。荆州刺史沈攸之反，帝讨之。进位相国，封齐公，备九锡。四月，宋帝禅位子齐。甲午，即皇帝位。于南郊柴燎告天。礼毕备法驾幸建康宫，临太极前殿，大赦改元。建元四年崩，立太子颐。崩，立太孙昭业。崩，立弟昭文。废，立西昌侯鸾。崩，立太子宝卷。崩，立和帝宝融。以位禅梁。

【注释】

①少主：即齐王芳。

②子师：司马懿的儿子司马师。

③魏帝：即曹髦，被废为高贵乡公，名髦，字士彦。

④惠：聪明。

⑤矫诏：假托皇帝的命令。

⑥寇：侵入。

⑦潜谋匡复：文中指私下图谋重建晋政权。

⑧因：趁着。

⑨加：加封。

⑩柴燎告天：烧柴祭天。

⑪弑：杀。

⑫机事：国家大事。

【译文】

晋高祖宣皇帝名懿，字仲达，姓司马，河内郡温地人氏。早年追随曹操，魏文帝、魏明帝时任丞相，平息孟达的叛乱，消灭公孙度的割据势力，擒获叛军首领王凌，魏明帝弥留之际，下遗诏封司马懿为太尉，与大将军曹爽一起辅佐少主曹芳，司马懿为独揽大权，杀死了曹爽。

司马懿死后，其子司马师接替了他的丞相职位，镇东将军毋丘俭、扬州刺史文钦谋反，司马师平息了叛乱。司马师死后，他的弟弟司马昭代替他做了丞相，辅佐朝政行使司空的职权。诸葛诞据守寿春，反叛，司马昭奉皇帝命令平定了叛乱。讨伐蜀国，擒获了刘禅。这时魏国的国政旁落到当权大臣手中，皇帝不过行使祭祀宗庙的权力而已。魏文帝不能容忍，亲自率兵围攻丞相府，司马昭利用长史贾充的计策迎战，舍人成济杀死了魏帝曹髦。司马昭死后，其子司马炎取得魏国政权，并用羊祜、杜预的计策进攻吴国，最终消灭了它。司马炎在位25年，他死后，太

子司马衷继位。

惠帝不是很聪明，贾充的女儿被立为皇后，皇后独揽大权，杀死了大臣杨骏，废掉太后，又先后杀掉太宰汝南王司马亮，太保卫瓘，杀死楚王司马玮，迫害死太子司马遹。任用赵王司马伦为丞相，司马伦厌恶司空张华、仆射裴頠的正直，假借皇帝之命杀掉他们，于是篡夺了帝位。这时齐王司马攸之的儿子司马冏和惠帝的弟弟成都王司马颖等起兵杀死司马伦。司马颖于是开始镇抚邺地，并州刺史东瀛公司马腾，安北将军王浚又起兵讨伐司马颖，司马颖败退，逼迫天子向南逃到洛阳。后来惠文帝复位，其弟长沙王又诬陷司马冏，并将其杀死，从此西戎北狄纷纷兴起，四方割据纷乱，晋国周围出现了36国。

晋惠帝在位14年，驾崩，其弟豫章王司马炽被封为皇帝，定都长安，后被刘聪杀害。晋怀帝死后，立吴王司马晏的儿子司马业为皇帝，这便是愍帝，后来也被刘聪所杀。

晋中宗元皇帝司马睿在江东兴起。他在位16年，死后太子司马绍继位。王敦权力很大，朝廷内外都很害怕他。王敦想谋反，肃宗率兵征伐，战胜了他。肃宗在位3年，死后孝武帝司马昌明继位。他为简文皇帝的三儿子。羯族人苻坚侵入淮南，东晋冠军将军谢玄等率兵在淝水打败了苻坚。苻坚向北返回长安，孝武帝在位21年，死后，天下战乱不断，到安帝时被桓玄篡夺了政权。宋太祖刘裕平定了桓玄的叛乱，到晋恭帝的时候，将帝位让给了刘裕。

宋高祖武皇帝姓刘，名裕，字德舆，彭城人氏。桓玄篡夺晋朝大权，宋高祖刘裕、刘毅、何无忌等人私下图谋重建晋政权，起兵平定了桓玄的叛乱。辅佐天子重新恢复帝位，因此刘裕被委以将相的重任。被封为豫州郡公，蜀地的叛军谯纵割据称王，刘

裕派手下将领讨伐并平定了叛乱，姚泓在西京作乱，高祖讨伐并平定了叛乱，擒获姚泓。鲜卑人慕容超盘踞青州，自称燕王。高祖讨伐他，并将他擒获。卢循盘踞南海郡，乘高祖北伐时，偷袭建业。高祖返回后，打败卢循。刘毅在荆州，背叛高祖。高祖派将领讨伐并杀死刘毅。荆州刺史司马休反叛，高祖讨伐他。晋帝加封刘裕为相国，总领百官，做扬州牧，封给他十个郡的地盘，进官爵为宋公。晋安帝死后，大司马琅琊王继位，让刘裕入朝辅佐他，并最终迫于无奈把帝位交给了刘裕。

永初元年六月丁卯日，刘裕在南郊登上皇帝位，建筑土坛并烧柴祭天。礼仪完毕后乘车回到建康宫，到太极前殿正式宣布执政。大赦天下，改用新的年号。在位三年后死去，太子刘义符继位，后来被废掉，宜都王刘义隆被立为皇帝。文帝被太子刘劭杀死后，武陵王刘骏起兵讨伐刘劭，杀死刘劭后，刘骏被拥戴为皇帝。孝武帝死后，太子子业继位，刘子业被杀死后，湘东王刘彧被立为皇帝。明帝死后，太子刘昱继位，刘彧被杀死后，顺帝刘准继位，刘准最后把帝位交给了萧道成。宋朝一共经历了八个帝王，共计66年。

齐太祖高皇帝萧道成，东海兰陵人，为宋朝的辅国将军。宋明帝初，会稽太守寻阳王刘子房以及东部各郡起共谋反。徐州刺史薛安都盘踞在彭城，后归降魏，派遣侄子索儿攻打淮阴。晋安王刘勋派临川内史张淹从鄱阳道进入三吴地区。萧道成一并讨伐平定了他们，明帝让他镇守淮阴。宋明帝七年，萧道成被皇帝召回京城。回到京城后，被封为常侍。宋明帝临死时下遗诏让他和袁粲共掌国家大事。江州刺史桂阳王休范举兵反叛，萧道成讨伐并平定了叛乱。被封为中领军。苍梧王怀疑并忌恨萧道成。苍梧王曾让杨玉夫观察织女星，出现后报告他，这天晚上正值七夕，

杨玉夫有些害怕，用千牛刀杀掉了苍梧王。萧道成于是迎立了顺帝。荆州刺史沈攸之谋反，萧道成讨伐他。顺帝封萧道成为相国，齐公，赐给九种器物。

四月，宋帝将帝位交给萧道成。甲午日，正式登基，在南郊烧柴祭祀上天。礼仪完毕，乘车回到建康宫，到太极前殿宣布赦免或减免罪犯的刑罚，改用新的纪年方法，四年后死去。太子萧赜即位。宋武帝死后，萧道成的孙子昭业被立为皇帝。萧昭业死后，其弟萧昭文做了皇帝，萧昭文被废后，西昌侯萧鸾被立为皇帝。萧鸾死后，太子萧宝卷继承皇位。宝卷死后，宝融被立为皇帝，齐和帝萧宝融最终把帝位让给了梁。

【评述】

身为领袖人物，所需要的不仅仅是匹夫之勇，更重要的是果敢、沉稳、谋略、决断，而这些因素结合后的最高表现形式可以保证一个人在关键时刻、存亡之际镇定自若。萧道成能在“贼骑交至”时“解衣高卧”，何等从容，足以反映出他良好的心理素质。

现今，商战形势白云苍狗，瞬息万变。要想让企业在行业内生存，在逆境中打点精神，变被动为主动，变不利为有利。这是领导者必须具备的一种能力。纵观历史、政治、经济方面无不如此。

【故事】

事典一　“元嘉治世”

刘裕建立宋朝，做皇帝不到三年就病死了，他的长子刘义符

继位。刘义符年轻贪玩，不会管理国家大事，没到两年，被大臣徐羡之等人杀了，徐羡之勾结另一个大臣傅亮，拥立刘义符的弟弟刘义隆做皇帝，就是宋文帝。

宋文帝刘义隆是个精明能干的人。他 14 岁被封为宜都王，住在江陵，把封地内的大小事情都管理得井井有条，因此很有声望。他做皇帝那年，只有 18 岁，已经懂得如何治理国家了。他决心不让徐羡之、傅亮这样的人继续掌握大权，找了个借口，撤了他们的官职。随后，又把他们杀了。

宋文帝认为，国家稳定的关键，是让农民有地种，有饭吃，这样他们才不会起来造反，自己的皇位才能坐得稳。当时农民很穷，欠的官私债务不少，连种子也买不起。宋文帝宣布，农民欠政府的租税一律减半，等秋后收了粮食再交。到了秋天，他看到农民交了欠租以后，第二年播种又要发生困难，就再次宣布所欠的租税一概免除，但以后要好好生产，不许继续欠账。农民听到减免租税的命令，高兴极了，生产的劲头更足了。接着，宋文帝又下令给全国官吏，叫他们帝领农民好好耕种。农民缺少种子的，政府要借给他们。如果哪里生产搞得不好，就要处分官吏。宋文帝还亲自带领文武大臣去京郊耕田锄地，给大家做出榜样。农民看皇帝这样重视农业，都努力开荒种地，战乱中破坏的农业生产，很快得到了恢复。

农业生产虽然恢复了，可有的地方仍免不了要闹灾荒。宋文帝对救灾的事情很关心。有一年，江南闹旱灾，水稻种不上，宋文帝下令改种比较耐旱的麦子。又有一年，丹阳、淮南、吴兴、义兴一带闹水灾，田地被洪水淹没，农民没有饭吃。宋文帝下令从政府的粮仓里拨出几百万斛米，用船运到灾区，救济灾民。

当时很多地主常常利用灾荒吞并农民的土地，使农民成为他

们庄园里的家奴。于是，宋文帝又经常下令清查户口，把农民和他们的土地登记在政府的户籍册上，防止大地主侵吞。同时，土地多的，要向政府多交租税，这不仅增加了国家的收入，也使租税不至于平均摊给土地少的农民，相对地减轻了他们的负担。

要实行上面说的这些政策，光靠皇帝一个人是不行的，所以宋文帝很重视官员的选拔。他派有能力的人到地方去做官，对于贪官污吏严加处分。

有一次，荆州刺史要换人，派谁去好呢？宋文帝反复考虑，仔细寻找合适的人选。荆州是长江中游的政治军事重镇，按照宋武帝刘裕在世时的规定，荆州刺史只能由皇帝的本家依次轮流担任。这一次，按照规定应该轮到南谯王刘义宣了。可是刘义宣的能力不行，担不起这样重的担子。几天以后，宋文帝竟出人意料地派衡阳王刘义季去担任这职务。虽然有人反对，但他也不改变主意。

为什么宋文帝这样信任刘义季呢？这要从刘义季接受劝告，停止打猎的事说起。刘义季本来很喜欢打猎，常常在春天纵马追逐飞禽走兽，踏坏地里的禾苗。有一天，有个上了年岁的农民看到刘义季又来打猎，就劝告他说："打猎成了一种嗜好，不顾节气，这是自古以来人们禁忌的事。"他给刘义季讲了夏朝时候太康失国的故事。太康因为爱好打猎，丢开国家大事不管，结果被后羿乘机夺取了政权，失掉了国家。老人又说："现在正是春季，风和日暖，是播种庄稼的好季节。如果失去这个播种的时机，田地就要荒芜，百姓就要挨饿，朝廷也会收不到租税。您不应当只图一时的快乐，在这时候打猎，影响百姓的耕种。"

刘义季听了老农这番劝告，觉得很有道理，抱歉地说："你说得很对！"从这以后，刘义季在春季里不再打猎了。这件事传

到了宋文帝的耳朵里，他激动地说："人，谁没有过失！这种知过能改的精神是最宝贵的。"所以这次他坚持派刘义季到荆州去。刘义季果然没有辜负宋文帝的期望，他勤勤恳恳地处理政务，认认真真地训练军队，把荆州治理得秩序井然，市面欣欣向荣，老百姓的生活比较安定。

宋文帝对贪官污吏毫不客气地予以惩办。南梁郡太守（管理今河南省汝南一带的地方官）刘遵考是宋文帝的堂叔，他当年跟随宋武帝刘裕北伐，立过不少战功。可是，他为人粗暴、贪财好利。他在南梁郡做太守的时候，当地发生特大旱灾。他不但没有采取措施拯救灾民，还乘机侵吞朝廷拨来的救灾粮。宋文帝得知刘遵考这种不法行为以后，不徇私情，果断地免去了他的官职，给了他应得的处分。

宋文帝这样重视农民，注重人才的选拔，使得社会经济逐渐繁荣起来。当时有人记载说：宋文帝在位期间，天下太平，老百姓不用负担繁重的徭役，租税也很轻，粮食年年丰收。穷人也娶上了老婆，生了孩子。整个国家出现了人丁兴旺的景象。收割后的粮食垛在地里，没有人去偷，居民晚上睡觉，不用关门闭户。这种记载可能有夸大成分，但是也说明当时的形势比以前好。宋文帝在位的30年用"元嘉"作年号，历史上就把他在位时候的太平景象称为"元嘉治世"。

事典二　废帝萧宝卷轶事

南齐的废帝萧宝卷，常常出门游走，他不让人看见他，驱逐百姓，只留下空宅子。一月出去20余次，且出无定处，开路的尉司非常担心获罪，要是东行，就把百姓往西驱赶，南行往北驱赶；白天出，夜间便赶，吏司奔走驱赶，叫声沿路都可听到。打

鼓蹋围，听到鼓声，就要奔走，仓促被驱赶，有的衣服顾不上穿，光着脚，违抗禁令的人，可以格杀勿论。

原魏兴太守王敬宾刚死尚未入敛，家人被驱，不敢留家守灵，等到家人返回时，两只眼已被老鼠吃了。像这样的事，并非一次。又有一次，废帝出游，有一妇人要产孩子，没有逃去，废帝进入她家，问："为何不走?"答说："我要临产了，不能离去。"废帝便让人剖开肚子看看是男孩还是女孩。又长秘卿偎病重，不能留在家中，死在路旁。丹阳尹王老被驱赶，走时仓促，只带了两个门生跟随，躲藏在朱雀航南边的酒垆中，晚上才得到羽仪护卫的护送而回。

废帝喜欢游猎，不避危险，一次游猎到定山寺，有一个和尚因病不能离去，藏在草丛中，被士兵抓获，立即杀了。左右护卫韩晖兴说："老道人可怜。"废帝道："你见到獐鹿不也射吗?"于是，仍旧百箭齐发，射死了老和尚。

5. 梁陈兴衰

【经文】

梁高祖皇帝名衍，姓萧氏，为巴陵王法曹，[①]，后为竟陵王子良八友，魏将王肃攻司州，帝破之，以功封建康郡男，齐明帝崩，东昏即位。遗诏以帝为都督，雍州刺史，长兄懿被害，帝起义。戊申，帝发自襄阳，鄖鲁诸诚及诸将并降。壬午，帝镇石头，命众军围六门，卫

尉张稷斩东昏，以黄油裹首送军。平京邑，齐和帝以位禅梁。帝即位。太清元年，齐司徒侯景以十三都内属。侯景反。至京师，幽帝而崩。侯景立武帝太子纲为帝，又为景所杀。湘东王绎子荆州，使王僧辩等平侯景，传首江陵。景子湘东王即位子江陵魏使[2]万纽，子谨来攻，梁王萧詧率众会之，帝见执[3]，魏人戕帝，江陵既陷，王僧辩，陈霸先等议立帝子方智，子江州奉迎至建业即位。太平二年，禅位于陈。

陈高祖武皇帝姓陈氏名霸先，吴兴长城人也。梁武帝时为直阁将军。侯景反，高祖率所领与侯景大战，侯景死，湘东王即位，授南徐州刺史，还镇京口。承圣三年，西魏攻陷西台，高祖与王僧辩立晋安王，进帝位。司空僧辩又与齐氏和新、纳贞阳侯。高祖以为[4]不义，潜师袭王僧辩子石头，克之，是夜缢[5]僧辩，贞阳侯逊位，晋安王复立。徐嗣徽北引齐师，遣萧轨等四十六将，济江至幕府山，高祖并破之。进位丞相，进爵为陈王。永定三年，梁帝禅位子陈。三年，上崩，立弟子蒨。崩，立大子伯宗。废，立顼。崩，立太于叔宝，是为长城公也。叔宝在东宫，好学，有文艺。及即位，耽酒色[6]。

隋文帝初受周禅，甚敦邻好。宣帝崩，遣使赴吊[7]，修敌国之礼，书称各顿首[8]。而后主骄奢，书末云："想彼统内如宜此宇宙清秦"。隋文帝不悦，以示朝臣。贺若弼、杨素等以为主辱，再拜请罪，并求致讨。文帝

曰："我为人父母，岂可限一衣带水而不拯之乎？"命作战船，以晋王广为元帅，督八十总管以致讨。韩擒虎人自南掖门，文武各官皆遁⑨，擒后主。晋王广入据台城，送后主于东官。三月癸巳，后主与三公百司发自建邺，之长安。及至京师，列阵舆服，引后主及王公。使宣诏让后主，后主屏息不能对。封长城公，至仁寿四年，终于洛阳。

【注释】

①法曹：法官。

②使：派遣。

③见执：被俘虏。

④以为：认为。

⑤缒：用绳子勒。

⑥耽酒色：沉湎于酒色。

⑦吊：吊唁。

⑧顿首：客气。

⑨遁：逃跑。

【译文】

梁高祖武皇帝萧衍是巴陵王手下的法官，后来成为竟陵王萧子良的八个朋友之一。魏国将领王肃攻打司州，萧衍率兵打败了他。因为有功被封为建康郡男。齐明帝死后，东昏侯继承了帝位，齐明帝下遗诏封萧衍为都督，雍州刺史。萧懿遭受迫害以后，萧衍举兵反叛。戊申日，萧衍从襄阳出兵，郢鲁等城以及守

将领都归降了萧衍。壬午日，萧衍到达石头城，命令将领包围六个城门，卫尉张稷杀死了东昏侯，用黄油包裹上脑袋，并送到萧衍宫中。

萧衍打到都城后，齐和帝迫于无奈让出帝位，萧衍继承了帝位。太清元年，原齐朝的司徒侯景率领十三州归降萧衍，后来侯景反叛到京城，幽禁了萧衍，萧衍死去。侯景帝立梁武帝太子萧纲为皇帝，后来又将其杀掉。

湘东王萧绎在荆州派王僧辩等人平定了侯景的叛乱，将侯景的头送往江陵。侯景叛乱被平定以后，湘东王萧绎在江陵做了皇帝。魏国派万纽、于谨两员大将领率兵攻打江陵，梁王萧詧率领部队与敌人合兵，孝元帝被俘，魏国人杀死了萧绎，江陵被攻陷，王僧辩、陈霸先等人商议将萧绎的儿子萧方智立为皇帝，将他从江州迎接到建邺登极。太平二年，萧方智将帝位让给了陈。

陈高祖武皇帝姓陈，名霸先，为吴兴县长城人。梁武帝在位时任皇阁将军。侯景反叛，陈霸先率兵与侯景作战，侯景死后，湘东王萧绎做了皇帝。让陈霸先做南徐州刺史，回去镇守京口。承圣三年，西魏军队攻陷西台，陈霸先与王僧辩立晋安王为皇帝。司空王僧辩又与北齐联合，迎接贞阳侯为皇帝。

陈霸先认为这样做不合道义，派兵攻打王僧辩，并在石头城打败了他。当天晚上用绳子将王僧辩勒死。贞阳侯退还皇帝位，晋安王重新做了皇帝。徐嗣徽从北面勾引来北齐军队，派遣萧轨等四十六个将领率兵，渡过长江到达幕府山，企图叛乱，陈霸先打败了他们。从此陈霸先被封为丞相，封爵位为陈王。永定三年，梁朝的皇帝将帝位让给陈霸先。三年后，陈霸先去世，他弟弟的儿子陈蒨被立为皇帝。陈文帝死后，太子伯宗被立为皇帝。后来陈伯宗被废掉，陈顼被立为皇帝。陈顼死后，太子陈叔宝被

立为皇帝，陈叔宝即长城公。陈叔宝做太子的时候，好学习，有文学和艺术修养。即位之后，沉湎于酒色。

隋文帝开始接受北周皇帝让给他的帝位时，非常注意同周边国家处理好关系。陈宣帝去世后，他派人前往吊唁，依照两国交往的礼节，信的内容写得很客气。但是宣帝以后继位的陈后主却非常骄傲，回信的末尾写道："如果你统治的地方能够治理好，天下就太平了。"隋文帝见信后非常不高兴，大臣贺若弼、杨素看后，认为隋文帝受到了陈后主的侮辱，请求讨伐陈后主。隋文帝说："我作为天下的父母，怎能因为隔着一条衣带般宽的河而不去拯救那里受苦受难的百姓呢？"于是命令制作战船，派晋王杨广率领80多员大将讨伐陈后主。

韩擒虎率兵冲进南掖门，陈的文武百官仓皇逃跑，陈后主被俘。晋王杨广占领台城，将陈后主送往东宫，三月癸巳日这天将陈后主与他手下的贵族、大臣们一块儿从建邺送往长安。用以前陈国的衣服车马接陈后主和手下王公大臣。让人宣读诏书责备陈后主，陈后主吓得不敢大声出气，一句话也回答不上来。后来被封为长城公。仁寿四年，陈后主在洛阳去世。

【评述】

在历史上，任何一个朝代总会经历产生、鼎盛、消亡整个过程，这是必然的规律，有人通过篡位，夺权，甚至推举关系自身利益的代理上台，都最终免不了灭亡的命运。没有谁想重蹈这种覆辙，于是上演了一幕幕历史剧，可谓精彩纷呈。从秦汉，直到宋、齐、梁、陈、隋、唐，虽名称不一，但抛开这些，没有谁会发现它们有什么本质上的不同。有仁慈，有残暴，自古政权更替中都会尔虞我诈，拉帮结派，任何时候都遵循这个规则。今天你

上台，是堂堂一国之君，明日或许成为刀下鬼；今天名声赫赫，明天或许臭名远扬。或许从下面的事例中你更能感受到这一点。

【故事】

事典一　亡国之君陈叔宝

叔宝终于登上了皇位。他就是陈后主，是陈朝的最后一个皇帝。

陈叔宝是一个很无能的人，他贪于酒色，整日在后宫和宠妃们饮酒作乐，无心过问朝政。当时的皇后沈氏，性格很沉静寡欢，生活一向很俭朴，她喜欢读诗，平时还念佛经，所以她也是不管什么事的。但当时的贵妃张丽华，深得陈叔宝喜欢，陈叔宝对她言听计从。这样一来，六宫的事就全部交给了张贵妃。时间一长，张贵妃逐渐开始过问朝廷政事了。她让皇帝废了太子陈胤(yìn)，立自己的亲生儿子陈深为太子。

太子陈胤被废掉以后，全国出现了许多奇怪现象：郢州一带下起了黄色的雨；东治地区，有人正铸铁，忽然有一块陨石坠落于炼铁炉中。这些现象在当时看来都是十分害怕的。陈叔宝想：可能是因为废了太子陈胤，老天爷在惩罚自己。于是，就把自己卖身佛寺，每日去做法事。

一天，陈叔宝正和张贵妃还有几位大臣在花园里赏花，忽然有人来报，说："皇帝，不好了，隋文帝杨坚派二儿子晋王杨广来政打我们了，共有 50 万兵，分八路，现在已经到长江北岸了。"长江，自古以来，就从西向东流着，像一道天然的屏障，挡住南北进攻的军队。长江水流又较急，水面也宽。所以，要想渡过长江，是很困难的。陈叔宝不相信杨广能飞渡长江，就满不

在乎，接着和张贵妃饮酒赏花。

第二天早晨，有位太监慌慌忙忙跑进来，报告说："隋将韩擒虎从采石、贺若弼（bì）从京口渡过长江，向建康城攻来了。"

这下，陈叔宝着急了，连忙召集文武百官，商量如何打退隋兵。但是，当时朝政腐败，文武大臣们都很无能，竟没有人敢带兵出战。陈叔宝又气又急，这时，老将军萧摩诃站了出来，他愿带领三军去打退隋军。陈叔宝非常高兴，说："等你出征后，我派人让你的妻子和儿子进宫，我要加赏封号，赏给他们金银。"

萧摩诃带兵出征后，他的妻子和儿子入宫受赏。陈叔宝一下看中了萧摩诃新近娶的年轻貌美的妻子，就把她留在了宫中。萧摩诃离开建康，在白土岗布下了一字长蛇阵，正要开战时，家丁来报，说："夫人被皇帝留在宫中，数日不归。"萧摩诃气得昏倒在地。结果陈军乱成一团，不战自败。

第二天，隋军包围了建康城，守城的将士不战自降，打开城门，放隋军入城。文武百官都各自逃命了。

陈叔宝这时还在后宫，听到喊杀的声音，知道大势已去，就拉着张贵妃和孙贵妃逃往景阳殿。

隋将韩擒虎冲入宫中后，派人到处找陈叔宝。后来，在枯井里找到了三个人。韩擒虎杀死了两个皇妃，把陈叔宝绑起来带走了。

到这时，陈朝灭亡了，这一年是公元 589 年，隋统一了天下，结束了"南北朝"的历史。

15 年后，陈叔宝死在洛阳，结束了他亡国之君的一生。

事典二　暴君梁武帝

南方梁朝的武帝萧衍，是一个残暴、愚蠢、伪善而又善于玩

弄政治手腕的人。他乘南齐末年政治十分混乱的机会，夺得了帝位，做了皇帝以后，一心盘算着建立万世基业，一方面用严刑峻法镇压老百姓，一方面又把自己打扮成信佛的善人。

梁武帝制订的法律规定：一人逃亡，全家判刑，罚做苦工。结果，老百姓每年因犯法而被判刑的就有五千人之多。监狱里总是满满的，到处都可以见到穿着囚衣、被士兵押着做苦工的人。每年被判处死刑的罪犯，为数也很多。但是梁武帝每逢杀人的时候，又总是候惺惺地掉几滴眼泪，念几声“阿弥陀佛”。

梁武帝大力提倡佛教，规定佛教是梁朝的国教。佛教宣扬人们只要规规矩矩，虔诚地吃斋念佛，死后就可以进“天堂”；如果不遵守皇家的法律，犯上作乱，死后就要下“地狱”，遭受种种痛苦。这种说教实际上是叫人们忍受现实世界的痛苦。

梁武帝既然叫别人信仰佛教，自己也得做出十分虔诚的样子。所以他经常手里攥着一串念珠，嘴里诵经念佛，有时候，他还斋戒，不吃荤腥，光吃素食。其实他吃的素食也是十分讲究的，一顿饭花费的钱，足够让几个老百姓吃上一年。

梁武帝下令修建了一座同泰寺，他每天早晚都到寺里拜佛念经。在他的提倡下，梁朝境内到处建起了佛寺，大批的人出家当和尚、尼姑，光是首都建康一地，就有七百所佛寺，十多万和尚、尼姑。这些和尚、尼姑都是不参加生产劳动，光靠别人养活的寄生虫。寺院还拥有许多朝廷给的和自己霸占的土地，强迫农民耕种，形成一种寺院地主。

梁武帝不光是一般地信仰佛教，他甚至还表示不愿意做皇帝，想出家去当和尚。他先后四次斋戒沐浴，到同泰寺去“舍身”，就是把身体施舍给佛爷。其实这不过是一种骗人的把戏。在他的授意下，他每次“舍身”以后，大臣们就拿一大笔钱把他

赎回。他“舍身”四次，大臣们把他赎回四次，总共花钱四万万。这些钱都是从老百姓身上榨取来的。在他最后赎身回宫的那一天晚上，同泰寺突然发生火灾，佛塔被烧毁了，梁武帝胡说这是魔鬼干的坏事，应该做法事来镇压魔鬼。他下诏说，道愈高，魔也愈盛，行善事一定会有障碍，应该重建佛塔，把新塔修得比旧塔高一倍，才能镇得住魔鬼。他召见了大批和尚、尼姑做法事，给他们吃上等的素斋，消耗了上万斤香烛，念了好几天经，又叫大臣们跟他一起烧香磕头。还派出大批工匠，上山采石砍树，花了无数的钱财，用了好几年工夫，建造起一座十二层的高塔。

梁武帝大兴佛教愈来愈厉害，剥削压迫老百姓的罪孽也愈来愈大。有人说，宋明帝的罪比塔高，梁武帝的罪比宋明帝的罪还要大。

人们形容那些表面上信佛，内心里十分凶狠龌龊的人是“口念弥陀，心如毒蛇”。梁武帝正是这样的人，无论他怎样“舍身”，怎样把塔修得高而又高，都难以掩盖他的罪恶，也保不住他的皇位。相反，他的胡作非为，终于导致一场大乱——侯景之乱。在那场战乱中，梁武帝被软禁起来。后来，活活地饿死了。

6. 盛衰兴亡　各有其因

【经文】

隋高祖姓杨氏名坚，周武帝初为隋州刺史，女为太子妃。周宣帝立，拜为大司马。宣帝崩，立靖帝，进

爵[1]为隋王。遂禅位焉，改号开皇元年。九年，平陈，废太子勇为庶人[2]，立晋王广为皇太子。高祖崩，太子[3]即位。

炀帝无道[4]，盗贼蜂起。十三年幸[5]江都，李密设坛子巩，自署[6]为魏公。梁归都据夏州[7]，刘武周杀太原留守王恭，举兵反。窦建德自号夏王，朱粲自号楚王，刘元进据吴都[8]。炀帝闻群贼起，大惧，使冯慈明征兵东都[9]。诏唐国公渊镇太原。五月甲子，唐公举义兵，遥尊炀帝为太上皇，立代王侑为天子，行伊霍故事。传檄天下，闻之响应。

秋七月，唐公将西图长安，使白旗誓众子太原之野，被甲三万。留公子元吉守太原。义师次霍邑，隋武牙郎将宋老生拒义师，时连雨不霁，粮运不给，又讹言突厥[10]将袭太原。唐公惧，命旋师。用秦王谏，乃止冬十月，义师次长乐宫[11]。卫文升挟代王乘城拒守。十一月，平京师，尊代王为天子，改元义宁。时炀帝将之丹阳，而大臣将卒皆北人，不愿南迁，咸思归。宇文化及因百姓之不堪命，杀炀帝子江都，隋室王侯无少长皆斩之。立嗣王浩为天子，化及为丞相。

五月戊子，天子侑逊位子别宫，禅位子唐，都长安。已巳，王世充、段达等立越王侗为皇帝子洛阳。六月，宇文化及自江都至彭城，据黎阳，称许。李密率大军，壁清淇。敦煌张守一闻密之拒化及也，说越王以讨。越王不用其策，用孟琮计，与密连和。密初闻张守

一之谋，大惧；及琮至，大悦。使记事李俭朝，越王大悦，拜密为太尉魏国公。李密无东都之虑，尽锐攻化及，破之。密自败化及，益以骄傲，越王命王世充击密，密不用祖彦君计，密师败绩。遂西奔京师，寻谋叛，杀之。大唐武德二年，王世充杀越王侗于洛阳，僭称尊号，隋氏灭矣。

论曰：干宝[12]称："帝王之兴，必俟天命，苟有代谢，非人事也。尧舜内禅[13]，体文德也；汉魏外禅[14]，顺大名也；汤武革命，应天人也；高光争伐，定功业也。各因其运而得天下。隋时之义大矣哉。"范晔[15]曰："自古丧大业，绝宗禋，其所以致削弱祸败者，盖渐有由矣。三代以嬖色[16]取祸，嬴氏以奢虐败灾，西京自外戚失祚，东都缘阉尹倾国。"成致之来，虽亦有数，然大抵得之者，皆因得贤豪，为人去利除害；其失之者，莫不因任用群小，奢汰无度。孔子曰：'以约失之者鲜矣。'又曰：'远佞人，去僻恶。'有旨哉！"

【注释】

①进爵：加封爵位。

②庶人：普通百姓。

③太子：即杨广。

④无道：昏庸无道。

⑤幸：巡视、视察。

⑥自署：自封。

⑦夏州：今陕西靖边县境内。

⑧吴都：今江苏苏州。

⑨东都：洛阳。

⑩突厥：生活在我国西北部的少数民族。

⑪长乐宫：汉宫名，隋时犹在，在今陕西。

⑫干宝：东晋名学家、文学家。

⑬内禅：古代帝王主动让位于内部的继承人。

⑭外禅：被迫将帝位传给外姓。

⑮范晔：南朝宋史学家、文学家。著有《后汉书》一书。

⑯嬖色：宠爱女色。

【译文】

隋高祖杨坚在周武帝初年曾经任隋州刺史，他的女儿为太子的妃子。周宣帝做了皇帝以后，封他为大司马。宣帝死后，靖帝即位，他被封为隋王。后来靖帝将帝位让给了他。他改年号为开皇元年。开皇九年，灭掉了陈国，将太子杨勇废为普通百姓，把晋王杨广立为太子。杨坚死后，太子杨广继位做了皇帝。

隋炀帝昏庸无道，天下盗贼纷纷兴起。登基十三年巡视江都，李密在巩这个地方建造高坛，封自己为魏公。梁归都盘踞在夏州，刘武周杀死太原留守王恭，发兵起义。窦建德自封为夏王；朱粲自封为楚王；刘元进盘踞在吴都。隋炀帝听说这么多人反叛，十分惧怕，让冯慈明到洛阳去招募军队。颁布诏书让唐国公李渊守卫太原。五月甲子日，李渊率兵起义，遥尊杨广为“太上皇”，却拥戴代王杨侑为皇帝，效仿伊尹和霍光的做法。然后向天下发布檄文，听说这件事的人纷纷起来响应。

秋天七月，唐国公李渊想向西进攻长安，在太原郊外的原野上举着白旗在军前誓师，当时披挂甲胄的军队有三万人。留公子

李元吉守卫太原。起义军驻孔在霍邑。隋朝的武牙郎将宋老生率领军队抵抗李渊的起义军。当时，秋雨连绵，好几天不晴，军队的粮食供给没有保障，并且有人谣传说突厥的军队将袭击太原。李渊十分害怕，想带领军队返回太原，后来听了李世民的劝谏才没有这样做。

冬季十月，起义军进入长乐宫，卫文升扶制着代王，坚守长安城不投降。十一月，起义军终于攻克长安，李渊仍然拥代王杨侑为皇帝，改年号为义宁。

这时隋炀帝想到丹阳，但大臣与将士们都是北方人，不愿意到南方，都想再回北方。宇文化及看到百姓实在没法再生活下去了，于是在江都杀死了隋炀帝。隋朝王侯不论老小，都同时被杀。宇文化及立太子杨浩为皇帝，自己做丞相。

五月戊子这天，杨侑将帝位交给唐国公李渊，李渊以长安为都城。己巳这一天，王世充、段这等人在洛阳立越王杨侗为皇帝。六月，宇文化及从江都进军到彭城，占领黎阳，称号“许”。李密率大军在清淇建造军用堡垒。敦煌张守一听说李密拒绝并抵抗宇文化及，于是劝谏越王讨伐李密，越王并没有听从他的建议，而是采纳了孟琮的计策，与李密联合起来。

起初，李密听到张守一的谋略，十分害怕，当孟琮一到，他十分高兴。李密派遣李俭朝拜越王，越王也非常高兴，封李密为太尉，封爵魏国公。李密于是不再害怕王世充部队的袭击，出动全部精锐之师将宇文化及打败。李密打败宇文化及之后，更加骄傲。越王派王世充攻打李密。李密由于不采纳祖彦君的计策而被打得大败。于是向西逃往长安，投奔李渊。不久由于背叛而被李渊杀掉。

唐朝武德二年，王世充在洛阳杀掉越王杨侗，自立为皇帝。

隋朝最终被灭。

评论说：干宝认为："古代帝王的兴盛，必须等待天命的安排。朝代的变更代谢，并非人事造成的。尧、舜从内部禅让，体现的是天的美德；汉、魏从外部禅让，顺应的是时势；汤、武革命，是顺应了灭人之意；汉高祖和光武帝争伐，是为了奠定功勋伟业。他们各自因为自身运气而得到天下。由此可见，顺应时势而改变的意义，确实太重要了。"

范晔说："自古以来丧失大业，绝断宗祠，之所以遭到灭亡命运打击是有原因的：夏、商和周三个朝代，都因为过分贪宠女色惹祸；秦朝因为对人民施暴而被不堪忍受压迫的老百姓消灭的；西汉因为外戚专权失祚，东汉因为宦官专权而倾国。

"前朝的成败得失，从前的史书上早有探究。从秦、汉到周、隋，观察它们的兴亡，虽然也有其天数，但大抵得到天下的都是因为他们得到贤豪的辅佐，为人民争取利益免除祸害；但那些丧失天下的人，无不因为他们任用小人，奢侈无度的缘故。

"孔子说，因俭约而发生过失的人很少见。又说，远离佞巧阿谀之辈，除掉邪僻险恶之"。这些话可谓意味深长。

【评述】

历代兴亡，必有缘由，正如赵蕤所说："得之者，皆因得贤豪为人兴利除害。其失之者，莫不任用群小，奢汰无度。"历史的变更代谢，总是从内部开始，内政不修，外祸相连，所以唐代李世民时时以此为鉴，总不忘记"水能载舟，也能覆舟。"英雄豪杰代代有，窥测社稷玉器的人也会代代有。

所以，盛与衰，兴与亡，首先要修内政，政风廉洁，法纪严明，顺乎民意，如此何败之有。唐代经贞观之治而达开元鼎盛时

期，玄宗帝后，为何会引来安史之乱？帝王要勤政，而不要生活奢侈、任用群小、贪图女色、以至推行暴政。

【故事】

事典一　隋文帝廉政治国

南北朝时期北周的大贵族杨坚在公元581年2月，逼迫年幼的周静帝退位，自己当上了皇帝。他就是隋朝的第一个皇帝隋文帝。隋文帝亲眼看到北周残暴的统治不得人心，惟恐重蹈覆辙。所以，他认为只有谨慎地处理政事、提倡节俭、实行廉政才能安抚民心。隋文帝自己就是以节俭著称的。有一次，他病了需要配止痢药，要用一两胡粉，竟然找遍宫中也没有找到；又有一次，他想找一条织成的衣领，宫中也没有。他的车马具坏了，不去做新的，而是派人去修补。平时，他就非常留意民间疾苦。有一年，关中闹饥荒，他看到百姓吃糠拌豆粉，就拿来给大臣们看，责备自己没有治理好国家，下令饥荒期间自己和大臣们都不许吃酒肉。他曾经教训大子杨勇说："自古以来，没听说有奢侈腐化而能长治久安的。你是太子，应当注意节俭。"另一方面隋文帝在国内又进行了许多政治改革，比如减轻赋税，废除了残酷的刑罚，推广均田制等，隋朝的经济逐渐繁荣起来了，北方的生产有了很大的发展。

公元589年正月22日，晋王杨广进入建康城，将陈灭亡。隋文帝清楚地认识到，打天下不易，坐天下更难。他很注意皇亲国戚的行动，他们要是犯了法，也一律严惩。他的三儿子秦王杨俊觉得自己是皇子，又在灭陈的时候立下了战功，生活越来越奢侈，根本不把法律放在眼里。他指使手下的人放高利贷，敲诈勒

索，使许多小官吏和老百姓倾家荡产。他模仿皇宫建造自己的宫殿，用外国进贡来的香料涂抹墙壁，用美玉、黄金装饰台阶，还搜罗许多美女，日夜寻欢作乐。隋文帝知道了这些情况，非常生气，下令罢免了杨俊的官职，把他禁闭起来。将军刘升去说情："秦王还年轻，这算不了什么大错，陛下就饶了他吧！"隋文帝严肃地说："法不可违，不论什么人都要遵守国家的法律。"过了几天，大臣杨素又来劝隋文帝。隋文帝说："皇子和百姓一样只有一个法律，照你们的说法，为什么不另立一个皇子律？任何人犯罪，都要依法制裁！"没过几天，杨俊病死了。他手下的人请求给杨俊立个石碑，隋文帝不同意，说："想要留名，在史书上记一笔足够了，何必立碑！"随后，吩咐手下人把杨俊府中奢侈华丽的装饰全部毁掉。

隋文帝对皇亲国戚、王子、大臣比较严，对百姓却比较宽。他下令制定"隋律"，废除了前朝的许多残酷刑罚。

事典二　李渊带兵起义

宇文化及杀死隋炀帝以后自封为大丞相，想要打回东都抢夺皇位。没想到，在童山战役中却被打得惨败，损失严重，剩下的残兵败将都仓皇逃窜了。后来，又全部被窦建德领导的起义军消灭。

就在瓦岗军包围东都洛阳时，另一个地方官太原留守李渊也宣布起兵。他在隋军主力已被农民起义军击溃的有利形势下，率领大军向长安进发。他为了笼络人心，下令开仓济贫，并废除了隋朝的一些苛刑峻法，深得老百姓的拥护，他的地位越发稳固。

李渊出身于大官僚贵族家庭，7岁的时候就继承了唐国公的爵位。公元616年，隋炀帝任命李渊为大原留守，尽管李渊非常

地尽心尽力，想博得隋炀帝的赏识。可是隋炀帝还是不信任他。另派自己的心腹王威、高君雄做太原副留守，监视他的行动。李渊敢怒不敢言，只能整天喝闷酒度日。

看到李渊如此消沉，他的一个儿子李世民决定帮助父亲改变这样的境况。李渊有四个儿子：李建成、李世民、李玄霸、李元吉。其中李世民最有远见卓识和雄才大略，他看到当时全国风起云涌的反抗斗争，认为隋朝的统治不会长久，只有趁现在天下大乱的时机，夺取政权，才能保住家族的地位和利益。于是，他就开始秘密行动了。

李世民知道光靠自己是不行的。必须找几个有本领的人帮助自己才能成大事。他观察自己周围的朋友、幕僚，发现有个被关在监狱，叫刘文静的地方官倒是个很有头脑的人，能为自己所用。于是，李世民就到监狱去探望他，试探地说："像您这样正直的人也被关进大牢，这世道真是忠奸不分哪！"刘文静激愤地说："如今还有什么忠奸可言！除非有汉高祖、光武帝那样的英雄人物，不然，天下是安定不了的！"李世民赶忙说："怎么知道没有这样的人物？只怕是一般人发现不了。今天我来这里，就是想和您商讨天下大事，听听您的高见。"刘文静十分高兴，笑着说："我到底没有看错公子，现在天下大乱，烽烟不断，皇上只顾在江南游玩，这是个好机会。太原城里有的是豪杰，唐国公手下有八九万军队，只要振臂一呼，杀出关去，用不了半年，天下就可以到手！"李世民说："只怕家父不同意，怎么办？"刘文静想了想，附在李世民的耳边说了几句话，李世民点头微笑。

李世民先是冒充皇帝的命令下一道公告征兵，引起老百姓的强烈不满。接着又想出一条公开招兵的妙计。一天，李渊对两位副留守说："叛匪头子刘武周现在占据了汾阳宫，要立即平叛。

可是天子远在天边，这如何是好?”王威、高君雄说：“事情紧急，留守这时候就自己决定吧。”于是，李渊就名正言顺地打着“讨贼”的旗号，派李世民、刘文静到各地征兵。又暗地里派人去通知其他几个儿子和女婿到太原相会。

不久，李渊的兵力迅速增强，又都由他的亲信统率。王威、高君雄起了疑心，决定暗杀李渊，不料消息走漏。李渊和李世民先下手干掉了两个隋炀帝的耳目，然后诬告他俩阴谋引敌入侵。

李渊带兵起义，一路顺利，杀进长安城。后来他立13岁的代王李侑为皇帝，就是隋恭帝，实则自己操纵全部大权。公元618年隋炀帝死了，李渊废掉隋恭帝，自己当上皇帝，他就是唐高祖。

七雄略十七

历史上的战国时期，诸侯争霸，狼烟四起，齐、楚、燕、韩、赵、魏、秦七雄脱颖而出。一时间纵横家的杰出代表张仪、苏秦，出奇谋，献奇策，周旋于诸侯之间，玩弄霸主于股掌之上，在重新被炒得火热的商品大潮中，重睹苏秦、张仪之风采，更魏体会其精髓所在。

1. 苏秦合纵　先说燕王

【经文】

臣闻天下大器也，群生重蓄也。器大不可以独理，蓄重不可以自守。故划野分疆，所以利建侯[①]也；亲疏相镇，所以关盛衰也。昔周监二代[②]，立爵五等[③]，封国八百[④]，同姓五十五。深根固本，为不可拔者也。故盛则周召相其治；衰则五霸扶其弱，所以共辅王室，左右厥世，此三圣[⑤]制法之意。然厚下之典，弊于尾大。

自幽、平之后[⑥]，日以陵夷，爵禄多出于陪臣，征伐不由于天子。吴并于越，晋分为三[⑦]，郑兼于韩，鲁

灭于楚。海内无主，四十余年而为“战国”矣。秦据势胜之地，骋狙诈之兵，蚕食山东⑧，山东患之。

苏秦，洛阳人也，合诸侯之纵以宾秦；张仪，魏人也，破诸侯之纵以连横。此纵横之所起也。

苏秦初合纵，至燕。说燕文侯曰：“燕东有朝鲜⑨、辽东⑩，北有林胡、楼烦⑪，西有云中、九原，南有呼沱、易水，地方二千余里，带甲数十万，车六百乘，骑六千匹，粟支数年。南有碣石、雁门⑫之饶，北有枣栗之利，民虽不田作，而足于枣栗矣。此所谓天府者也！夫安乐无事，不见覆军杀将，无过燕者。大王知其所以然乎？夫燕所以不犯寇被甲者，以赵之为蔽其南也。秦、赵相弊，而王以全燕制其后，此所以不犯寇也。且夫秦之攻燕也，逾云中、九原，过代、上谷，弥地数千里，虽得燕城，秦计固不能守也。秦之不能害燕亦明矣！今赵之攻燕也，发号出令，不至十日，而数十万之军，军于东垣⑬矣。渡呼沱，涉易水，不至四五日，而距国都矣。故曰：秦之攻燕也，战于千里之外；赵之攻燕也，战于百里之内。夫不忧百里之患而重于千里之外，计无过于此者。是故愿大王与赵从亲，天下为一，则燕国必无事矣。”燕文侯许之。

【注释】

①建侯：封建诸侯。周灭商以后，天下平定，周王的子孙及功臣分别被封在不同的地方，让其建立自己的国家。

②周监二代：指周朝的政治制度以夏、商两代为依据。

③立爵五等：周初将分封的诸侯国划分成五个等级：公、侯、伯、子、男。

④封国八百：周武王讨伐商以后，将其子孙和功臣分封各地，并让他们建立藩国以拱卫。周王室据说有八百个封国。

⑤三圣：即周文王、周武王、周公旦。

⑥幽、平之后：幽，指周幽王，公元前 771 年，申侯与曹国联合犬戎进攻镐京，杀掉幽王，西周遂亡。平，指周平王，幽王死后，其太子宜臼继位，即平王，平王在诸侯护卫下迁都洛邑，即称为东周。

⑦晋分为三：公元前 453 年，晋国分裂为韩、赵、魏三个国家。

⑧山东：即殽山、函谷关以东的六个诸侯国。包括齐、楚、燕、韩、赵、魏。

⑨朝鲜：古代国名，大致地理位置在今朝鲜半岛。

⑩辽东：郡名。在今辽宁辽阳市。

⑪林胡、楼烦：林胡，东北的两支少数民族。楼烦，春秋战国时期国名，与赵国为邻。

⑫碣石、雁门：碣石，在常山九门县。雁门，山名，在代郡，燕西边的门户。

⑬东垣：即河北真定南，在今河北石家庄市东。

【译文】

我听说天下像是大容器，百姓就像其中贮存的财富。容器太大，不能由一个人独治；财富太多、太贵重，不可以由一个人自守。因此，要划分疆界，以分封诸侯。亲疏之间要互相抑制，这是关系到王朝盛衰的大事。

古代，周朝借鉴夏、商两朝代的经验，将诸侯立爵五等，分封八百个藩国和五十五个同姓王。周朝的天下可谓是根深蒂固，不可动摇了。因此，国家兴盛时，就有周公、召公这样的宰相辅佐其主；在国家衰落时，就有五霸这样的诸侯扶其弱君。有他们

辅佐王室，左右世局，这是三圣当初制定分封制的本意。然而，厚赏臣下的制度，弊端在于尾大不掉。

自从周幽王、周平王之后，国势日衰，爵禄、封赏的权力多由左右的大臣掌握；征伐大权，天子也做不了主。吴国被越国吞并，晋国分为三家，郑国被韩国兼并，鲁国被楚国所灭，造成天下四十余年无主的“战国”时代。

秦国占据胜势之地，运用狡诈善战的军队，一点一点地吞并山东，山东各国深受秦国侵略之苦。苏秦，是洛阳人，联合诸侯一起抵抗秦国；张仪，魏国人，打破诸侯的联盟与秦国连横。这就是纵横之说的由来。

苏秦开始组织合纵联盟，便到燕国向燕王侯游说：“燕国东面有朝鲜、辽东，北面有林胡、楼烦，西有云中、九原，南有呼沱、易水，土地方圆二千多里，军队有数十万，战车有六七百多辆，战马六千匹，粮食够十年支用。南边有碣石和雁门的丰富物产，北边有枣、栗之利，人民即使不种田，而枣和栗子的果实足以让人民吃饱。这就是所谓的天府之国啊！要论平安无事，看不到军败将亡这样忧心的事，恐怕没有哪个国家可跟燕国相比了。大王知道这其中的原因吗？燕国之所以不受秦国的侵犯，是因为赵国在燕国之南，作为屏障的缘故。秦国和赵国相互损耗力量，而大王却保全燕国，控制住他们的后方。这是燕之所以不受秦侵犯的缘故。况且如果秦国攻打燕国，必须途经云中和九原，经过代和上谷，地跨数千里，即使能得到燕国的城邑，秦国也难以将其守住。秦不能加害于燕，看来是很明显的。如果赵国现在就要攻打燕国，一声令下，用不了十天，数十万大军就可进驻东垣了。渡呼沱、过易水，用不了四、五天的时间就攻到国都了。因此说，秦国攻打燕国，是决战于千里之外，而赵国攻打燕国，是战于百里之内，不忧百里之患，而看重于千里之外的险情，没有

比这更失衡的了。所以，希望大王能与赵王亲近，让天下合二为一，燕国必然会平安无事。”燕文侯同意了苏秦“合纵”的策略。

【评述】

国家大政乃是大器，不可以一人独理自守，封建王朝是一家之天下，历朝历代，封侯裂土而治的很多，但终究长不了。将天下裂土而封，就容易形成天子虚设其位的局面，天子的权威一旦降低，便会出现众多想称王称霸的地方实力派对政权的觊觎。这是历史的必然。

因此，在战国你争我夺，刀枪剑戟便成为家常便饭。

然而，苏秦熟练地把各种力量组合起来，说服了一个个的君王，完成了“合纵”抗秦的大业。如果他不洞晓君主的心理，不能明悉各国的厉害关系，就不可能让各国实力的强弱很好地组织成一张抗击强秦的网。

【故事】

事典一　苏秦西行入秦

苏秦出身于洛阳一个贫穷的家庭里。后在鬼谷子先生门下学习，学成后，他走遍列国，希望施展才学，以此求取富贵功名。而张仪仍留在私塾里，代理鬼谷子先生任教。

苏秦首先游说周显王但不受重用，后又去秦国也未能如愿。后来，鬼谷子建议他去燕国。他就以合纵之计游说燕文王：“燕国土地广博，武力强大，国库充足，而且战争少，这是因为有赵国做为防卫的屏障，使秦国无法攻入。秦国要攻打燕国，路途遥远，但万一赵国被攻下，仅百里的距离，秦国就很快会入侵燕国

了。”苏秦指出，燕国必须和赵国结盟才会安全。文侯于是拜苏秦为宰相，他以燕国使臣身份出使赵国，见到赵肃侯，指出秦国渐渐强大，不久就要进军中原，以秦国的实力，各个击破收拾六国是轻而易举的事，因为各国单凭一国之力根本无法对抗强秦，但如果六国合纵，即使秦国再强大也没有下手的机会，因此，燕、赵同盟绝对有其必要，赵肃侯倾听苏秦的话后说：“与燕国同盟，秦国就不会攻打过来，是真的吗?”

“是的，秦国绝不会攻赵。”苏秦很肯定地说。

但是，苏秦实际上不这么认为。从秦国来看，燕国在内侧，二国联盟，军事影响不大，但燕国占有地利却绝对不能否认。

苏秦拥有很大野心，当时战国七雄中，秦国势力急速发展，成为七雄之首。为了对抗秦国，他要说服燕、赵、魏、韩、齐、楚六国结成联盟，这就是合纵政策。苏秦提出合纵政策，是希望成为六国的宰相，打败秦国，进而成为统一天下的君主。现在游说燕、赵联盟初步成功，这是一个良好的开端。但不久，秦国攻打赵国右邻的魏国，魏国陷入苦战，秦国趁胜追击，继续自东进攻，逐渐逼近赵国。

苏秦坐立不安了，与燕结盟，秦国就不会攻打赵国，这可是他亲口对赵王许下的空头诺言。魏国已岌岌可危了，更不用说是赵国。苏秦探听到秦国决策层的情报，已断定秦国在攻灭魏国后就将攻入赵国。眼看空口诺言，将被拆穿，他的六国宰相梦刚有个开头就要破灭了。以武力对抗，赵国根本不是秦国的对手，苏秦对此事深感束手无策。

正在为难之时，门下报告，他的老同学张仪来找他了。苏秦顿时大喜。他想现在惟一的办法就是有一个善说辩而有才能之士去秦国，说服秦王不要攻赵，而只有张仪才行。但是，他了解张仪的性格和抱负，只有使用“激将法”才可能使张仪去秦国。于

是，一个完整的计划在头脑中形成了。

他告诉门下，先不让张仪进来。几天后才召见张仪，见面后却对其十分冷淡，只让张仪坐于堂下，吃仆役们吃的食物。张仪请求引见赵王，谋个职位。苏秦训斥说："凭你的才能穷困潦倒到如此地步，我看难以委以大任。"说罢甩袖而去，张仪受到老同学的侮辱，十分气愤。张仪心想当今只有秦国能制服燕、赵，于是毅然西行入秦。

2. 苏秦赴赵　晓之利害

【经文】

苏秦如赵，说赵肃侯曰："臣窃[①]为君计，莫若安民无事，且无庸有事民为也。安民之本，在于择交[②]，择交而得则民安；择交而不得，则民终身不安。请言外患，齐秦为两敌，而民不得安。倚秦攻齐，而民不得安。倚齐攻秦，而民不得安。君诚能听臣，燕必致毡裘[③]狗马之地；齐必致鱼盐之海；楚必致橘柚之园；韩、魏、中山皆可使致汤沐之奉；而贵戚父兄皆可受封侯。夫割地包利，五伯之所以覆军擒将而求也；封侯贵戚，汤武所以放弑而争也。今君高拱而两有之，此臣之所以为君愿也。

夫秦下轵道[④]而南阳危，劫韩包周，则赵自操兵，据卫取淇、卷，则齐必入朝秦。秦欲已得乎山东，则必

举兵而向赵矣。秦甲渡河逾漳[5]，据番吾，则兵必战于邯郸之下矣。此臣之所为君危也。当今之时，山东之建国，莫强于赵。赵地方二千余里，带甲数十万，车千乘，骑万匹，粟支数年。西有常山[6]，南有河漳，东有清河，北有燕。燕固弱国，不足畏也。秦之所害于天下莫如赵。然而秦不敢举兵而伐赵者，何也？畏韩、魏之议其后也。然则韩、魏，赵之南蔽也。秦之攻韩、魏也，无名山大川之险，稍稍蚕食之，傅国都而止。韩、魏不能支秦，必入臣于秦。秦无韩、魏之规，则祸必中于赵矣。此臣之所为君患也。

臣闻尧无三夫之分，舜无咫尺之地，以有天下。禹无百人之聚，以王诸侯。汤武之士，不过三千，车不过三百乘，卒不过三万，立为天于。诚得其道也。是胡明主外料其敌之强弱，内度其士卒贤不肖，不待两军相当，而胜败存亡之机，固已形于胸中矣。岂掩于众人之言，而以冥冥决事哉！臣窃以天下之地图按之，诸侯之地，五倍于秦；料度诸侯之卒，十倍于秦。六国并力，西西而攻秦，秦必破矣。今西西而事之，见臣于秦！夫破人之与见破于人，臣人之与见臣于人也，岂可同日而论哉？夫衡人者皆欲割诸侯之地，以与秦。秦成则高台榭，美宫室，听笙竽之音，国被秦患而不与其忧。是故衡人[7]日夜务以秦权恐吓诸侯，以求割地，愿大王熟计之。

臣闻明主绝疑去谗，屏流言之迹，塞朋党之门，故尊主强兵之臣，得陈忠于前矣。故窃为大王计，莫若一

韩、魏、齐、楚、燕从亲，以叛秦。合天下之将相会于洹水之上，通质，刑白马⑧而盟。约曰：秦攻楚，齐魏各出锐师以佐之，韩绝其粮道，赵涉河漳，燕守常山之北；秦攻韩魏，则楚绝其后，齐出锐师以佐之，赵涉河漳，燕守云中；秦攻齐，则楚绝其后，韩守成皋，魏塞其粮道，赵涉河博关，燕出锐师以佐之；秦攻燕，则赵守常山，楚军武关，齐涉渤海，韩魏皆出锐师以佐之；秦攻赵，则韩军宜阳，楚军武关，魏军河外，齐涉清河，燕出锐师以佐之。诸侯有不如约者，以五国之兵共伐之。六国从亲以宾秦，则秦甲必不敢出于函谷，以害山东矣！如此则霸王之业成矣。”赵王曰：“善。”

【注释】

①窃：私下。

②择交：选择邻邦。

③毡裘：毛毡、裘皮。

④轵道：亭名，在今陕西西安市东北。

⑤渡河逾漳：渡过黄河，跨越漳水。

⑥常山：本名恒山，在今河北曲阳县西北。

⑦衡人：游说连横主张的人。“衡”同“横”。

⑧刑白马：杀掉白马，饮其血来表示相互信任。

【译文】

苏秦从燕国来到赵国，他对赵王说：“我私下为大王着想，最好的策略是让人民安然无事，并且不要去烦扰百姓。让人民得以安定的根本，首先在于选择友好邻邦。邻邦选择得当，人民就

能安定；选择的不合适，人民一生都不得安宁。

“让我谈谈赵国的外患，齐国和秦国都是赵国的敌人，所以使赵国人民不得安宁。如果依靠秦国进攻齐国，人民就得不到安宁，依靠齐国进攻秦国，人民同样不得安宁。大王如能真正听从我的计谋，便可以让燕国送上盛产毡裘、好马的土地，使齐国向您献上出产鱼盐的海区，使楚国向你献上生长橘柚的园林，使韩国、魏国、中山国向您献上他们的汤沐之奉。如此，您的兄弟、亲戚，都可以被封为诸侯，这种割地、获利的好事，正是‘五霸’宁可损兵折将而追求的东西；而给宗族亲戚封侯，就是商汤、周武王也得经过战争和拼杀才能争取到的。如今大王毫不费力，唾手可得的这两样好处，正是我祝愿大王您的事情。”

“假如秦军沿轵道而下，南阳就危险了；如果秦国再攻取韩国，包围周室，赵国自身也相应会被削弱；秦国再战领卫国，夺取淇水，则齐国一定会对秦称臣。秦国得到山东六国之地，必然会发兵攻打赵国。秦兵渡过黄河、跨过漳水，占据番吾，就可以打到赵国的都城邯郸了。这正是我为大王所担忧的。”

“如今，山国诸国没有比赵国更强的。赵国土地方圆二千余里，拥兵数十万，战车千辆，战马万匹，粮食可供数年支用。西有常山，南有黄河、漳水，东有清河，北有燕国。燕国原本很弱，不足为虑。秦国最怕的就是赵国。但是秦国却不敢举兵伐赵，这是为什么呢？是因为害怕韩、魏两国从背后进攻它。韩、魏是赵国南面的屏障。秦国要攻打韩国和魏国就不同了。韩魏没有山川之险可以作为屏障，如此，秦国就会像蚕吃桑叶一样，会慢慢吞食掉韩、魏的土地，一直到国都，韩、魏支持不住，必定要臣服于秦国。秦国如此就扫除了进攻赵国的两个障碍，必定会加祸于赵国。这也是我为大王担心的。”

“我所说，从前的尧帝的家产比不上三个家夫，舜帝也没有

咫尺之地，但后来却都拥有了天下；禹当初手下不足百人，但他后来却能在诸侯中称王；汤、武的士兵不足三万，战车不足三百辆，而后来却成为天子。这是因为他们都实施了正确的谋略。因此圣明的君主，对外要能明辨敌国的强弱，对内要能量才而用，这样不用等到两军对垒，双方胜败，存亡便心中有数了。怎么会被众言所迷惑，糊里糊涂地决策呢?”

“我认为，按天下各国的土地面积计算，山东诸侯的土地之和是秦国的十倍。如果六国集中力量，一致向西进攻秦国，秦国必败。但如今他们却甘愿面西事秦。击败别人与被别人击致，使别人臣服与臣服与别人，岂可同日而语？主张‘连横’的人，都想通过割让诸侯的土地来与秦国讲和，天天用秦的威权来恐吓六国诸侯，以求向秦国分割诸侯的土地。对此，大王应好好考虑。”

“我听说，圣明的君主遇事不疑，不听信谗言，抵制流言蜚语，堵塞朋党之门，这样，那些愿意报效国家的臣子才能争相尽忠于君王。我为大王着想，觉得不如联合韩、魏、齐、楚、燕国，对抗秦国。让天下各国的将相会盟洹水，互换人质，杀白马，共订盟约：秦若攻楚，齐、魏各出精兵相救，韩军断秦军粮草，赵军越过黄河、漳水，燕国守卫常山以北；秦国若攻韩、魏，楚军断其后路，齐国派精兵援助；秦国若攻燕，赵军守卫常山，楚军守卫武关，齐军越过渤海，韩、魏都出精兵援助；秦国若攻赵国，韩军守卫宜阳，楚军守卫武关，魏军驻守河外，齐军越过清河，燕国出动精兵部队援赵。六国中如有违约诸侯，其他王国就讨伐它。假若六国合纵相亲，都视秦国为外敌，那么秦国军队一定不敢东出函谷关，侵扰山东诸国。这样，赵国的霸业就可以成就了。”

赵王说：“说得对。”

【评述】

苏秦作为一个纵横家，开始游说时，四方奔波却落得个缺衣少食，狼狈而归。于是便头悬梁锥刺股般苦读，分析天下大势，明辨强弱利弊。所以，他游说的每个君王的重点也不同，但大体都为晓之以利害，助之以大计，合理地分析，充分展示了其口才和超人的谋略。其实，苏秦的主攻方向很明确，即七雄中，惟秦最强，最危险的敌人当属秦国。同时，在我国历史上巧言进谏的例子很多，此处例举一、二供读者参考。

【故事】

事典一　巧谏田婴禁筑城池

春秋战国时期，威王的少子田婴受封于薛，田婴不听劝阻非要在薛地构筑城池并吩咐手下人，不要替那些劝阻筑城的人通报。禁令一下，持不同意见者只好作罢。有一天，一个门客请求进见，说："我只要求讲三个字就行，多讲一个字您就可以把我烹了。"田婴一听，觉得很新鲜，便答应接见这位门客。门客快步走到田婴面前，果然说了三个字"海大鱼"，然后转身就走。田婴完全听不懂这三个字是何意思，觉得好奇，急令来人停下，把海大鱼的意思讲清楚。这时门客方转过身来，对田婴说："您听说过大鱼的故事吗？那大鱼，网捕不住它，钩也钓不了，但它要是游到没有水的地方情况就不一样了，那时蝼蛄和蚂蚁就可以对它任意而为了。而今，齐国是您赖以生存的海水，您有齐国的庇护，还要筑构薛城干什么？如果齐国灭亡，您就把城筑得与天同高，也是没有用处的啊！"田婴听完门客这番话，感到有道理，

于是下令停止筑城。

3. 游说韩王 誓不事秦

【经文】

苏秦如韩，说韩宣王曰："韩北有巩洛、成皋[①]之固；西有宜阳[②]、商阪[③]之塞，东有宛、穰、洧水，南有陉山[④]，地方九百余里，带甲数十万。天下之强弓劲弩，皆从韩出。韩卒超足而射，百发不暇止，远者达胸[⑤]胸，近者镝掩心。韩之剑戟，则龙泉、太阿，皆陆断牛马，水截鹄雁。夫以韩卒之劲，与大王之贤，乃西面而事秦，交臂而服焉。羞社稷而为天下笑，无大于此者也！是故愿大王熟计之。大王无事秦，事秦必求宜阳、成皋。今兹效之，明年又复求割地，与之则无地以给之；不与则弃前功而受后祸。且夫大王之地有尽，而秦之求无已，以有尽之地，而逆无已之求，此所谓市[⑥]怨结祸者，不战西地已削矣！臣闻鄙谚曰：'宁为鸡口，无为牛后。'今王西面交臂而臣事秦者，何异于牛后乎？夫以大王之贤，挟强韩之兵，而有牛后之名，窃为大王羞之！"韩王勃然作色，按剑叹息曰："寡人虽不肖[⑦]，不能事秦！"从之。

【注释】

①成皋：城邑，在今河南荥阳县北。

②宜阳：城邑，在今河南宜阳县西。

③商阪：即商山。

④陉山：在今河南新郑县西南。

⑤栝洞：射穿。

⑥市：购买。

⑦不肖：不聪明。

【译文】

苏秦又来到韩国，游说韩宣王说："韩国北面有巩地、洛地、成皋这样坚固的边城，西面有宜阳、商阪这样险要的关塞，东面有宛地、穰地、洧水，南面有陉山。土地方圆九百里，拥兵数十万，天下的强弓、劲弩都出自韩国。

"韩国士兵射箭本领高强，他们举足踏地发射，不一会儿就可发射百余支。远处可射中胸膛，近处可射穿心脏。韩国生产的剑戟，如龙泉、太阿一般的锋利，可将陆上牛马、水中的天鹅和空中大雁砍死。

"韩国有强有力的军队和英明贤良的大臣，反而面西事秦，自缚臂膀而臣服秦国。让国家社稷蒙羞丢脸，被天下人耻笑，真可谓是奇耻大辱！因此，希望大王仔细考虑，不要去侍奉秦国。如果侍奉秦国，它必定向韩国求得宜阳和成皋。如果现在呈献土地，明年就会要求割地。假如继续割让，就将无地可供，不给它土地，就将会前功尽弃，而且会遭到进一步的侵略。何况大王的土地有限，而秦国的贪欲无穷。以有限的土地去迎合无尽的贪求，这是招怨结祸的根源。这样，不经过战斗，土地就被占领了。我听说过一句谚语：'宁为鸡口，无为牛后。'现在大王乖乖地到西面去称臣事秦，和'牛后'有什么区别呢？凭大王的贤能，又有强大的韩国军队，反而留了个'牛后'的名声，我深为

您感到羞愧。”韩王勃然变色，按剑叹息说：“我虽然不很聪明，也绝不去侍奉秦国！”

于是，韩宣王答应了苏秦的合纵策略。

【评述】

游说的方法可因人而异，苏秦通过一层层分析秦国蚕食政策的危害性，从而激起了韩王的愤怒，正所谓劝将不如激将。苏秦将这一谋略应用得得心应手，游刃有余。他先是列举各国的优势，激发诸侯的信心，再而毫不客气地指出他们侍奉秦国是一种耻辱。让他们知耻而后勇，决定与秦国抗衡。从而达到合纵联盟之目的。

事典一　苏代合纵

苏秦一死，六国又各图眼前利益，纵约拆散，希望讨好秦国以保平安。苏代列出了秦国的“罪状”，才使得燕昭王猛醒，也使得其他诸侯国有所警惕。

秦王召见燕昭王，燕昭王打算去。苏代劝阻说：“齐、楚都不因为占有枳地和宋地就去奉事秦国，因为取得成功、夺取土地的国家，是秦国最仇恨的。秦国的目的是夺取天下，实行的是强暴”。

“秦国在实行暴力政策时，首先警告楚国说：‘蜀地的军队，如果乘着轻舟从汶出发，顺汉水而下，五天就可到达郢都。汉中的军队，乘船从大巴山出发，四天就能到达五渚。我在宛地集结军队向随地进攻，聪明的人来不及谋划，勇敢的人来不及发怒，我就获胜了。大王却要联合天下诸侯攻打函谷关，不是太不实际了吗？’楚王因此，16 年来一直侍奉秦国。秦王也警告韩国说：‘我发兵少曲，10 天之内即可阻太行山之要道。我再发兵进逼平

阳，两天之内，六国无不动摇之地。我进逼晋地，三五天之内你们就会灭亡。’韩国害怕，因此也去侍奉秦国。秦国又对魏国说：‘我攻下安邑，堵住要道，占领太原。我沿着轵道，取道南阳、封陵、冀亭而下，包围两周，乘着轻快的船，强弓手在前，长矛手在后，掘开浆泽河口，魏国就没有了大梁；掘开白马河，魏国就没有了济阳；掘开宿胥河口，魏国就没有了虚地和顿丘。在陆上进攻可以击破河内，在水上进攻可以灭掉大梁。’魏国因此也侍奉秦国。”

“秦国想攻打安邑，又怕齐国来救，于是把宋国交给齐国对付。秦国和宋国隔着许多险阻，不能直接发兵攻打，齐国如果攻破宋国，占有宋国的土地，就如同秦国自己占有了。秦国占据了安邑，控制了要道，就把攻破宋国当做齐国的罪过。秦国想进攻齐国，又怕诸侯援救它，就告诉天下诸侯说：‘齐国与我订约四次，四次骗我，有三次要率领天下诸侯进攻我。所以，有齐国就没有秦国！我一定要讨伐齐国，使它灭亡！’秦国得到宜阳和少曲，把蔺和石弄到手后，又把攻破齐国的罪过推给六国。秦国想进攻魏国，所以重视楚国，因此把南阳交给楚国去对付，秦王说：‘我本来要和韩国绝交，所以才破坏了封陵。如果楚国从中得到好处，那就如秦国得到好处一样。’于是魏国就抛弃了盟国，而秦国却把封锁韩国作为楚国的罪行”。

“当秦兵被围困时，它才想到尊重燕赵，把胶东送给燕国，把济西送给赵国。与魏国讲和，送公子延去做人质，于是魏国让秦国军队过境攻打赵国。秦军在离石受挫，在马陵吃了败仗。秦国更加尊重魏国，就把叶地和蔡地送给它。秦国与赵国讲和后，它又去胁迫魏国。可见，只要秦国处于困境中，就去讲和。如果能打得胜仗，就谁都可以欺骗。秦用齐国的事向燕国问罪，用济西的事向赵国问罪，用叶地和蔡地的事向魏国问罪，用灭宋的事

向齐国问罪。这样下去还能有完？秦国发动战争就像刺死小虫和绣花一样轻而易举，谁都无法阻止”。

“龙贾之战、岸门之战、封陆之战、高商之战、赵庄之战，秦国杀掉的三晋人民有数百万，现在那些幸存者，大多数是被秦国杀死者的遗孤。西河之外，上洛之地，以及三川和晋地的战祸中，韩国、赵国、魏国的人就死了一半。秦国的兵祸如此之大，可是燕赵朝中亲近秦国的人还都争着劝说自己的君主去侍奉秦国，这是我最为忧虑的。”

燕昭王听了这番话，便不再去秦国。苏代在燕国也得到了重视。燕国又开始联合其他国家，共同对付秦国。

4. 为赵使臣　魏国设谋

【经文】

苏秦如魏，说魏襄王曰：“大王之地，南有鸿沟[①]、陈[②]汝南，东有淮[③]、颍[④]、煮，西有长城之界，北有河外、卷、衍。地方千里，地名虽小，然而田舍庐庑，曾无刍牧之地。人民之众，车马之多，日夜行不绝，轰轰殷殷，若有三军之众。魏，天下之强国也；王，天下之贤主也。今乃有意西西而事秦，称东藩，筑帝宫，受冠带，祠春秋。臣窃为大王耻之。臣闻越王勾践，战弊卒三千，擒夫差于干遂；武王卒三千，革车三百乘，制纣于牧野。岂其卒众哉？诚能奋其威也！今窃闻大王之卒，武士二十万，仓头、奋击二十万，厮徒十万，车六

百乘，骑六千匹。此过越王勾践、武王远矣！今乃听于群臣之说，而欲臣事秦。夫事秦必割地以劾实，故兵未用而国已亏矣。夫为人臣割其主之地以外交，偷取一旦之功，而不顾其后，破公家而成私门，外挟强秦之势，以内劫其主，以求割地，愿大王孰察之！《周书》⑤曰：'绵绵不绝，蔓蔓奈何？毫厘不伐，将用斧柯。'前虑未定，后有大患，将奈之何？大王诚能听臣，六国从亲，专心并力，则必无强秦之患，故敝邑赵王使臣效愚计，奉明约，在大王诏之。"魏王曰："谨奉教。"

【注释】

①鸿沟：渠名，在今河南荥阳县内。

②陈：在今河南淮阳县。

③淮：淮河。

④颍：颍河。在今河南省境内。

⑤《周书》：周朝的典籍。

【译文】

苏秦到达魏国，游说魏襄王说："大王的土地南有鸿沟、陈国、汝南，东面有淮水、颍水、煮枣，西面有长城为界，北面有河水、卷、衍。土地方圆千里。地方的名声虽小，但到处都是房屋田地，只有少数放牧牛马的地方。人口不少，车马繁多，日夜往来不绝，车声隆隆，好像三军将士在行进。魏国是天下的强国，魏王您也是天下的贤主，如今却西面事秦，甘愿为秦做东藩，为秦建筑宫室，接受秦国的衣冠制度，春秋两季给秦国纳贡。我私下为大王感到羞愧啊！

“我听说，越王勾践率疲惫之军三千余人与吴国作战，结果在干遂捉住了吴王夫差。周武王带领千余兵马，战车三百余辆，战败殷纣王于牧野。这难道是因为他们的军队多吗？这确实是因为他们的士兵都能发挥威力的原因。我听说大王的军队中有武士三千多，士兵二十多万、苍头兵，奋击士各二十万，后勤军十万，战车六百余辆，战马六千匹，数量远远超过先前的勾践、周武王的军队，如今却听从群臣的意见侍奉秦国。事秦必然要割地，送上人质，所以军队还没有来得及用便使国家受到损害。那些做为人臣的，割让君王的土地以便对外勾结，为窃取一时的功绩，而不顾国家的安危，损失国家的土地而满足一时的欲望。他们依仗强秦的势力，在国内胁迫自己的君主，要求割让土地。希望大王能够对此明察！

“《周书》上说，微弱时不除掉，长大后就难以消灭；弱小时不拔掉，长大后就得用斧子砍。如果事先不当机立断，事后必有大患。到时怎么办？大王若能真心听从我的意见，六国合纵亲善，同心同德，就一定不会再受强秦侵略的祸患了。所以，赵王派我来向大王呈上合纵之计，奉上盟约，希望大王下诏鉴定。”

魏王说：“我听从你的建议。”

【评述】

苏秦出游的第一站本是秦国，但秦惠王不用他的谋略，后来他转向山东六个诸侯国。他的游说，都是从对方利益出发，针对不同对象采用不同的方法。针对魏王，从合纵的大局鼓舞他，主张各国齐心协力，团结一致，以此抵抗强秦。

人们常说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”表面的平安下可能潜伏着极大的危机。所以任何时候都要保持清醒的头脑。因此，凡事要料事在先，防患于未然。

【故事】

事典一　朱己审时度势谏魏王

在春秋战国时期的诸侯国中，魏国处于秦国、楚国、齐国等各个强国之间，各诸侯国要想挟制或是侵略别的国家都要经过魏国，因此，魏国占有极其有利的地理位置，但处于是非之地。怎样处理好与各个诸侯国的关系，尤其是如何修复与秦国的关系，是魏国的大事。

魏国要联合秦国攻打韩国，朱己对魏王说："秦国有虎狼般的心肠，贪暴好利不讲信用，不懂礼仪廉耻，一旦有利可图，且如同禽兽一样。秦国并不是一个施恩惠、积德性的国家。秦太后虽是秦昭王的母亲，可忧伤而死；其舅父功劳盖世，也被驱逐；两位弟弟没有过错，却两次被剥夺了治国的权利。对亲戚兄弟尚且这样，更何况对于敌国呢？如今大王想联合秦国攻打韩国，这就更加亲近秦国，我对此十分担忧。如果大王仍是不能明白的话，那就不明智了，如果我们知道其中的利害关系而不劝谏，那就是没有尽忠。"

"如今，韩国靠一个女人来治理，国内要是有大乱，怎能抵抗强大的秦魏联军，大王还担心不能攻破它吗？如果韩国一旦被攻破，秦国将占有韩国的土地，这样，秦国就和大梁相邻了，大王以为这样安全吗？大王想收回原来的土地，却惹来了强秦之祸，大王不觉得这得不偿失吗？"

"秦国在河西之时，旧都安邑距大梁相隔千里，又有周和韩隔开。从林乡之战到现在，秦国十次进攻魏国，五次侵入国中，国都被包围。秦国长驱直入魏国北部，东到陶、卫之地的郊外，北到监地。被秦国攻占大的县城数百个，著名的城镇也有数十

个。秦国刚到河西，旧都安邑离大梁有千里，秦国的祸患已到这种地步，更何况如果秦国没有韩国间隔，没有了河山的遮挡，没有周和韩在中间阻隔，那么离大梁就只有百里，其灾祸会比这大一百倍了。”

“以前，合纵行动不能成功，楚国和魏国相互猜忌，韩国也无法一起结约。如今韩国遭受秦国的进攻，秦国想让韩国屈服，韩国知道要被灭亡还是不肯俯首从命，就送人质给赵国，请求诸侯共同起兵讨救。在我看来，楚赵一定能够联合共同攻打秦国。为什么呢？因为秦国的贪欲无穷无尽，秦国不消灭天下的军队，臣服海内的人民，是不肯罢休的。因此，请大王赶快接受楚赵的盟约，并挟持韩、魏的人质，以救助韩国之急。如果用这种办法去向韩国索取原来的土地，韩国一定会同意。这样，可以收复失地，免去了与秦为邻的祸患。”

“使韩国生存，魏国安定，天下得利，如果能让韩国失去的上党与共、莫二地相联接，以此设关卡，稽查行人，收取赋税，魏国还可以和韩国共分赋税，可使国家富强起来。这样，韩国就会尊重魏国甚至敬畏魏国。韩国就不敢反对魏国，甚至会成为魏国的一个郡县。那么卫地、大梁、河外等地就必然安宁了。如果不保存韩国，东周和西周就十分危险，安陵会被秦国夺走，秦国再进一步打败赵国和楚国，天下就会转而侍奉秦国，魏国灭亡的日子也就倍日可待了。”

事典二　魏王不惠

秦国在华阳打败了魏国，魏王准备到秦国去。他的臣下不同意便对魏王说：大王要去侍奉秦王，还有改变入秦称臣的办法吗？希望你能改变这种做法，把入秦朝拜的事放在后边。”魏王说：“你是担心我进得去出不来吗？许绾曾向我发誓说：‘如果进

得去而出不来，请用我的脑袋为您殉葬。’”臣下说：“这样一个卑贱的人，怎么能够作抵押呢？秦国是虎狼之国，失掉大梁与失掉河内哪一个更紧急呢？”“当然是失掉大梁更紧急。”“失掉大梁与失掉生命哪一个更重要呢？”魏王说：“当然是失掉生命。”臣下说：“如今秦国连次要的东西都没有要求，您却把主要的东西送上去，这样做事情合理吗？”

魏王不敏，竟然要自投罗网而不自觉。如此一来，魏王有灭顶之灾，魏国也难保平安。

5. 齐之事秦有悖于名

【经文】

苏秦如齐。说齐宣王曰：“齐南有泰山，东有琅玡[①]，西有清河，北有渤海，此四塞之国也。临淄[②]甚富而实，其民无不吹竽、鼓瑟、弹琴、击筑[③]、斗鸡、走狗、六博、蹴鞠[④]者也。临淄之途车毂击，人摩肩，连衽成帷，举袂成幕，挥汗成雨。家殷人足，志气高扬。夫以大王之贤，与齐之强，天下莫能当也。今乃西面事秦，窃为大王羞之！且夫韩魏之所以畏秦者，为与秦接境壤界也。兵出相当，不出十日而战胜存亡之机决矣。韩魏战而胜秦，则兵半折，四境不守；战而不胜，则国已危亡随其后也。是故韩魏之所以重与秦战，而轻为之臣也。今秦之攻齐则不然：倍韩魏之地，过卫阳晋之道，经乎亢父[⑤]之险，车不得方轨，骑不得比行，百人

守险，千人不敢过也。秦虽欲深人，则狼顾，恐韩魏之议其后。是故恫疑虚喝，骄矜而不敢进。夫不深料秦之无奈齐何也，而欲西而事之，是群臣之计过也。今无臣秦之名，而有强国之实，故愿大王少留意计之。”齐王曰：“善。”

【注释】

①琅玡：即琅琊山，在今山东胶南县境内。

②临淄：齐国都城，在今山东淄博地区。

③筑：琴的一种。

④蹴鞠：跑，踏，踩。鞠，古代一种用来踢打玩耍的游戏。

⑤亢父：地名，在今山东鱼台县西北。

【译文】

苏秦来到齐国，劝齐宣王说：“齐国南有泰山，东有琅玡山，西有清河，北有渤海，真可谓是四险之国。都城临淄很富实，百姓没有不吹竽鼓瑟、弹琴击筑、斗鸡溜狗、下棋踢球的。临淄的道路上，车挨着车、人挤着人，人们把衣裙连起来就可以成为帷帐，将袖子举起来可以成为帐幕，人人挥一把汗，就能下一阵雨。家家殷实富有，人人意气高昂。以大王之贤明，齐国之强盛。天下应当没有能比齐国更强的。现在大王却西面事秦，我为大王感到羞耻。

“韩魏等国之所以害怕秦国，是因为他们与秦国接壤，双方出兵作战，用不了十天，胜负存亡就可以确定了。韩魏若战胜了秦国，兵力也会损耗一半，也就没有力量防守四境；如果战而不胜，国家便会灭亡。因此，秦国对韩、魏两国成逼迫甚，他们不

得已才会与秦国打仗，否则只能向秦国称臣。

“假如秦国攻齐，情况就不同了。秦国必须背开韩魏而从卫国的阳晋之道和亢父艰险的道路上通过。这些地方两车不能并行，双骑不得齐驱，一百人守住险要之地，千人无法通过。秦国虽想深入齐境，可总有后顾之忧，害怕韩、魏从后面袭击。因此，秦国对齐国只是恫吓虚喝，态度骄矜但不敢进兵。秦国对齐国其实是无可奈何的，齐国却要西面事秦。这是群臣谋略的错误。现在参加合纵联盟，可以去除向秦国卑躬屈膝的丑名，而赢得强国的实惠，因此希望大王留意考虑一下。”

齐王说：“你说得对呀！”

【评述】

现在的苏秦，和当初入燕时截然不同，整整等了一年才得以向燕王陈述谋略；两入赵国，方得如愿。此时，各诸侯国对他似乎言听计从，一路东进到了齐国。齐国是仅次于楚国的强国，本不与秦相邻，既然其他几国都愿意结盟，齐国不会不把握这个时机的，所以苏秦抓住这一点，以齐国的富足为出发点，来打动齐王。因此对齐王的游说比较顺利。诸如此类例子，还有“邹忌讽齐王纳谏”、“无路运鼎”等。

【故事】

事典一　邹忌讽齐王纳谏

战国时代，“七雄”之一的齐国，到齐威王时国力颇是强大，威王逐渐地变得骄横起来，开始听不进忠言，政治上出现了危机。齐国的大臣都很忧虑，纷纷谏劝威王可是威王听不进劝告，

还险些把忠心直谏的大臣斩首。这样，进言者日益减少了。

邹忌，是威王的宰相，去见威王说："微臣前日偶然窥镜自视，自以为很美，询问自己的妻、妾和造访的客人，他们都说我的美远胜于徐公。于是昨日专程拜见徐公，与之相比，深知自己差得太远了。为什么妻、妾和客人明明知道我之美不及徐公，又都说我比徐公美呢？原因在于他们畏惧我的威严；客人说我比徐公美，是有求于我！"

威王兴致勃勃地听罢邹忌的自述经历，感到合理合情，便脱口赞道："讲得有道理！"

邹忌话锋一转，说道："今天齐国地域千里，城池 120 座。宫廷王后王妃，没有不爱戴大王的；朝廷群臣，没有不畏惧大王威严的；四境邻国，没有不有求于大王的。可见，大王您平时是很难听到真话。

威王听到此，方才明白邹忌说自己与徐公比美这一经历的本意，细加回味，觉得很有道理。

自此之后，威王便改过自新，广开言路，政通人和，燕、赵、韩、魏等国听说后，都纷纷来朝见齐威王。

事典二　无路运鼎

秦国想要周国的九鼎（天子权威的象征）。周王很担心。颜率说："大王不必担心，我到齐国讨救兵，让齐国发救兵保住我们的九鼎。"

颜率到了齐国，晋见了齐王，对齐王说："秦国暴虐无道，带兵逼迫周国，想得到九鼎。我们周国的君臣认为把九鼎交给秦国，不如交给贵国。再说，救助危亡的国家可以获得美誉，况且九鼎又是贵重的宝物！请大王考虑吧！"

齐王听说后十分高兴，出动五万部队援救周国，秦国只有退

兵。

齐国事后向周国要求九鼎，颜率对齐王说："周国因贵国相救，君臣、父子才得以保住了性命，举国上下十分感激，我们愿献上九鼎。请问，我们怎样才能将九鼎安全地送到齐国呢?"

齐王说："寡人将借道梁国。"

颜率说："梁国群臣早就想得到九鼎，计划放在晕台和沙海，如果九鼎经过梁国，就肯定出不来了。"

齐王说："那么，寡人就借道楚国。"

颜率说："楚国群臣想得到九鼎，计划放在叶庭，进了楚国，九鼎就出不来了。当初周伐商，取得了九鼎，一鼎须九万人拉，才勉强拉得动。现在大王有那么多人，但是由哪条路送回齐国呢?"

齐王说："你是不是不愿把九鼎送给我们?"

颜率说："我们决不是不愿送给大王，只是请您选择一条安全合适的路，我们好赶紧送来。"

齐王想了又想，只好放弃了运送九鼎的打算。

6. 苏秦巧谏　楚王合纵

【经文】

苏秦如楚。说威王曰："楚，天下之强国也；王，天下之贤主也。西有黔中、巫郡[①]，东有夏州、海阳，南有洞庭、苍梧[②]，北有陉塞、郁阳[②]。地方五千余里，带甲百万，车千乘，骑万匹，粟支十年。此霸王之资

也！夫以楚之强，大王之贤，天下莫能当也。今乃西面西事秦，则诸侯莫不西面面朝章台④之下矣！秦之所害，莫如楚。楚强则秦弱，秦强则楚弱。其势不两立，故为大王计，莫如从亲以孤秦。大王不从亲，秦必起两军：一军出武关，一军下黔中。则鄢郢⑤动矣！臣闻治之其未乱也，为之其未有也。患至而后忧之，则无及也！故愿大王早熟计之。大王诚能听臣，臣请令山东之国，奉四时之献，以承大王之明诏；委⑥社稷，奉宗庙，陈士励兵，在大王所用之。故纵合则楚王，衡成则秦帝。今释霸王之业，而有事人之名，窃为大王不敢也！夫秦，虎狼之国也，有吞天下之心。秦，天下之仇仇也，衡人皆欲割诸侯之地以事秦，此所谓养仇而仇，大逆不忠，无过此者。故从亲则诸侯割地以事楚，衡合楚割地以事秦，此两策者相去远矣，二者大王何居焉？故敝邑赵王使臣效愚计，奉明约，在大王之诏诏之。”楚王曰：“善，谨奉社稷以从。”

【注释】

①黔中、巫郡：黔中，郡名，在今湖南西部。巫郡，在今四川巫山县北。

②洞庭：即洞庭湖。苍梧：今广西梧州市。

③陉塞：陉山的关隘。陉山在今河南新郑县西南。郇阳：又称顺阳，在今河南郑州市镮县西。

④章台：秦国的章台宫。

⑤鄢：在今湖北宜城县。郢：在湖北江陵县北。

⑥委：委附。

【译文】

苏秦又来到楚国。劝楚威王说："楚国是天下的强国，大王您是天下的贤主。楚国西面有黔中、巫郡，东面有夏州、海阳，南有洞庭，北有陉塞、郇阳。土地方圆五千里，拥兵百万，战车千辆，战马万匹，粮食可供十年享用。这是成就霸业的资本啊。凭楚国之强与大王之贤，天下没有哪个国家能与楚国抗衡的，现在楚国却西面事秦，恐怕天下的诸侯只有到秦国的章台下朝拜了。实际上受秦国之害最大的，莫过于楚国了。楚国强大，秦国就弱小；秦国强大，楚国就弱小，二者势不两立。因此替大王考虑，不如参加合纵以孤立秦国。大王若不实行合纵，秦国一定会兵分两路：一路出武关，一路下黔中，楚国鄢、郢就会被动摇。

"我听说，未乱之时就要治理，事发之前就要预防。祸患发生之后，才开始忧虑，已经来不及了。因此希望大王提前预防。大王如果能听从我的计划，我就让山东各国一年四季向大王奉献礼物，遵守大王下发的诏令，将他们的社稷与宗庙委托与大王，精兵劲率列队等待大王的调遣。所以，采用合纵政策，楚国就能称王，用连横之策，就是秦国称霸。如今大王放弃霸主之业，反而却背了个侍奉他人的名声，我认为大王不应该这样做。"

"秦国是贪婪暴戾如狼虎一样的国家，并有吞并天下的野心，实在是天下的仇敌。凡主张连横的人，都要割诸侯之地来侍奉秦国，这便是所谓的养仇，大逆不道的行为，没有比这更厉害的了。所以合纵相亲，诸侯就可割地事楚，连横成功，楚国就割地事秦，这两种策略之间的距离相距甚远。两种策略，大王选择哪种呢？因此敝国赵王派我来向大王献上合纵之计，奉上合纵盟约，以请大王加入合纵吧。"

楚王说："好！让我以国家的名义参加合纵。"

【评述】

楚、秦二国当时为七雄霸首，因此苏秦合纵后，楚国为王，否则，连横则秦为王。当时，秦国的进攻已经深入到了楚国的侧翼，对楚国形成迂回包围之势。对此，楚国深感威胁。假若与山东诸国联合，则可借六国之力来与秦国抗衡。如此利害之下，楚王自然同意加入到合纵队列中，也就不足为奇了。

【故事】

事典一　晏子巧辩楚王

有一次，晏婴出使楚国，楚王在城门的旁边开了一个小门。

楚国人请晏婴从小门进去，晏婴说："如果出使狗国，那是应该从狗门进去，现在是出使楚国，不应当从这个门进去。"

接待人员只好让他从大门见楚王。

楚王见到了晏婴，说："齐国没有人才吗?"

晏婴说："齐国光是临淄城就有三百闾（当时一闾等于25家），怎会没有人才呢?"

楚王说："既然这样，怎么会派你这种人来呢?"

晏婴说："齐国派遣使者，是依才德作标准的，派贤者出使贤能君主的国家，派不肖的人出使不肖国君的国家。因为我最不肖，所以就被派来出使楚国了。"

楚王听了，一句话也说不出来。

楚王派人绑着一个人来到宫廷，走过楚王及晏婴的面前。楚王把他们叫住，问发生了什么事。楚人说："这个齐国人涉嫌偷盗。"

楚王对晏婴说："难道齐国人是擅长偷盗的吗?"

晏婴一点也不紧张，非常随意地说："我听说江淮一带的又香又甜的橘子，一到江南就变成了枳。这个齐国人在齐国不偷盗，来到楚国却偷盗，岂非是环境的关系吗?"

楚王无言以对，只好苦笑着说："我想取笑你，没想到却取笑了我自己。"

事典二　优孟进谏楚庄王

楚庄王有一匹爱马，马因为享受得过分了，便肥胖而死。楚王派群臣给它办丧事。

左右的人觉得这事便不得。楚王说："有人敢以葬马的事来进谏，就杀了他!"群臣不敢进谏。

优孟听到了这个消息，走进宫殿，仰头大哭。楚王问他为什么哭。优孟说："这匹马，是大王所喜爱的。却只用大夫的礼仪来埋葬它，这岂不是太轻了吗?请大王用国君的礼节来埋葬它吧!"

楚王领悟了他的用意，十分惭愧地说："寡人的过错，竟到了这种地步了吗?"优孟说："请大王用六畜之礼来埋葬它。"

于是，楚王把马交给了主管膳食的官，没让天下人知道这件事。

7. 张仪连横　魏王背约

【经文】

六国既合纵，苏秦为纵约长。北报赵，赵肃侯封苏

秦为武安君。乃投纵约书于秦，秦不敢窥兵[①]函谷十五余年。

后张仪为秦连衡。说魏王曰："魏地方不至千里，卒不过三十万。地四平，诸侯四通，条达辐凑[②]，无名山大川之阻。从郑至梁，二百余里；卒驰人趋，不待倦而至。梁，南与楚境，西与韩境，北与赵境，东与齐境。卒成四方，守亭障者不下十万。魏之地势，固战场也。梁南与楚，不与齐，齐攻其东；东与齐，不与赵，赵攻其北；不合于韩，则韩攻其西；不亲于楚，则楚攻其南。此所谓四分五裂之道也。且诸侯之为纵者，将以安社稷，尊主强兵显名也。今为纵者，一天下，约为昆弟，刑白马以盟洹水之上，以相坚也。而亲昆弟、同父母，尚有争钱财。而欲恃诈伪反覆[③]苏秦之谋，其不可成亦以明矣。大王不事秦，秦下兵攻河外，据卷、衍、酸枣，去卫取晋阳，则赵不南；赵不南则梁不北；梁不北则纵道绝；纵道绝则大王之国欲无危，不可得也。秦折韩而攻梁，韩怯于秦，秦韩为一，梁之亡，立可[④]须也，此臣之所为大王患也。为大王计莫如事秦，事秦则楚、韩必不敢动；无楚、韩之患，则大王高枕而卧，国必无忧矣。大王不听秦，秦下甲士而东伐，虽欲事秦，不可得也。且夫从人[⑤]多奋辞而少可信，说一诸侯而成封侯之业。是故天下之游谈士，莫不日夜扼腕瞪目[⑥]切齿以言纵之便，以说人主。人主贤其辩而牵其说，岂得无眩哉？臣闻之，积羽沉舟，群轻折轴，众口铄金，故愿大王审计定议。"魏王于是倍纵约，而请成于秦。

【注释】

①窥兵：进攻、侵略。

②条达辐凑：此处比喻四通八达。

③反覆：反复无常。

④立可：顷刻，立刻。

⑤从人：文中指鼓吹和提倡合纵之策的人。

⑥扼腕瞪目：扼腕，用左手握住右手手腕，以表示振奋。瞪目，张目，表示情绪激动。

【译文】

六国都参加了合纵，苏秦担任纵约长。他将这一情况报告给赵国，赵肃侯封苏秦为武安君。于是六国将合纵的约书，投寄给秦王，从此，秦国十五年没有派兵出函谷关侵犯他国。

针对这种情况，后来张仪为秦国组织连横，张仪游说魏王说："魏国地方纵横不到千里，士兵不过三十万，地势平坦，四方诸侯都能通过，好比车轮辐条都集中在车轴上一样，也没有名山大川的阻隔。从郑国到魏国，只有二百余里，车奔人走，不等到疲惫就能赶到，南与楚国相邻，西与韩国接壤，北面是赵国，东面为齐国。魏国的军队在四周戍边，最少需要十万。魏国的地势，本来是兵家必争之地，假如魏国结交楚国而不结交齐国，齐国就会攻打魏国的东面；假如结交齐国而不结交赵国，赵国就要攻打魏国的北面，不与韩国联合，韩国就会攻打魏国的西面，若不和楚国亲善，楚国就会攻打魏国的南面。真是处在一个四分五裂的地方。"

"再说主张合纵的诸侯，是为了各保社稷，尊主强兵，这是诱人的美名。现在主张合纵的人要统一天下，互相结为兄弟之

邦，在洹水杀白马立盟誓，目的是为了相互安定团结。其实，即使是同父母的亲兄弟，尚且有争夺钱财的事发生，何况这此诸侯呢？然而你却想依靠狡诈虚伪、反复无常的苏秦所献的计策来保全国家，其无疑是不可能成功的。”

“如果大王不侍奉秦国，秦国就会出兵进攻河外，占领卷、衍、酸枣等地，控制卫国，夺取晋阳，这样赵国就不能南下；赵国不能南下，魏国就不能北上，魏国不能北上，如此，南北不通便使纵道断绝，纵道一断，那魏想不遭遇危险是不可能的。再说，秦国如果逼迫韩国去攻打魏国，韩国迫于秦国压力，不会不听，秦韩合二为一，魏国立刻就会灭亡，这是我为大王所忧虑的。”

“为大王考虑，不如侍奉秦国，只要侍奉秦国，那么楚、韩两国一定不敢妄动；没有楚、韩的侵扰，大王就无所忧虑了。如果大王不听从秦国，秦国就会出兵东伐，到那时，就是想侍奉秦国也来不及了。况且，那些想合纵的人多是夸大其辞，很少有可信之处，而联合一个诸侯反对秦国，就成为他封侯的基础。因此，天下的游说之士，没有不是日夜扼腕、瞪目、切齿的，以此游说各诸侯。诸侯欣赏他们的雄辩之辞，怎么能不被搞得头晕转向呢？我听说羽毛积得多了，也可以将舟压沉，轻的东西装多了，也可以压折车轴，众口可以烁金。因此希望大王仔细考虑，以后再下结论。”

魏王于是违弃了合纵之约，转而事奉秦国。

【评述】

苏秦以一介书生出谋划策，周游各国，组成合纵联盟，竟然让秦国不敢窥视函谷关以外十多年，使合纵国得以安宁。苏秦因此也扬名四海，荣耀天下。有纵就有横，有合就有分，与苏秦出

自同一师门的张仪设计破除六国合纵。他首先拿魏国“开刀”，通过威逼利诱，让魏王心服口服。

【故事】

事典一　孟尝君智谏赵王援魏

孟尝君是一位经营政治的人，当了国相，又是战国“四公子”之一。秦国攻打魏国，魏王请孟尝君想办法。孟尝君凭着三寸不烂之舌，说动了赵国和燕国，让他们派来了十几万大军援助魏国，秦国军队一见援军来了，便退了回去。孟尝君为魏国免去了一场灾难。这件事是这样的：

秦国准备攻打魏国。魏王听到消息会见了孟尝君，对他说：“秦国要攻打魏国，该怎么办？”孟尝君说：“如果有诸侯相救，国家就可以保全。”魏王说：“我希望你走一趟。”孟尝君来到赵国，对赵王说：“我希望向贵国借兵去援救魏国。”赵王说：“不能借。”孟尝君说：“我来借兵，是为了大王。”赵王说：“可以听听您的道理吗？”孟尝君说：“赵国的军队并不比魏国强，然而，赵国的国土不会每年有战争，赵国民众不会因战争而死亡；魏国的国土却每年有战争，民众年年因战争而死亡，这是为什么？是因为魏国在西面做了赵国的屏障。现在赵国若不救援魏国，魏国会与秦国宣誓结盟，赵国就与强大的秦国交界了，赵国就会年年有战争，民众就会年年死于战祸。这就是我说的‘忠子大王’啊。”

赵王听了觉得有道理，当即就为魏国起兵十万，战车三百辆。

事典二　张仪善留后路

张仪在秦惠王时是很得势，秦武王却不太宠信他。

张仪面临着抉择，他经过一番考虑，对秦武王说："我有一计，想献给您。"秦武王说："什么计呢?"张仪说："须使东方六国之间发生战乱，您就可以夺取更多的土地。我请求你让我到魏国去，这样齐国会发兵进攻魏国。齐国、魏国一旦交战，大王可趁机进入韩国，直逼周王。挟天子而令诸侯，掌握天下的户籍，这实在是您称霸天下的好机会啊!"秦王同意了，便准备了三十辆战车，护送张仪到了魏国。

齐国果然出兵攻打魏国，张仪对魏王说："大王不用忧虑，请让我来退齐兵。"于是冯喜去楚国，又以楚国使节的名义到齐国去。

冯喜办完了便对齐王说："大王对张仪真是优厚，您使他取信于秦王啊!"齐王说："张仪在哪里，我便发兵攻打哪里，怎么说我对他优厚，使他取信于秦王呢?"冯喜说："大王的这些做法才使张仪取信于秦王。张仪在离开秦国时对秦王说：'为秦国着想，必须使东方六国之间发生战乱，您就可以夺取更多的土地。我请求让我到魏国去，齐国一定会发兵进攻魏国。齐国、魏国一旦交战，大王可趁机进攻韩国，直逼周王，挟天子而令诸侯，掌握天下户籍，这实在是大王称霸的好时机啊!'秦王认为张仪说得有道理，才给他战车三十辆晋见魏国国君，您果然攻打魏国，把邻国变成了敌人而自相残杀，这不是使秦王更加信任张仪了吗?"

齐王体会到其中的意思，停止了对魏国的进攻。

8. 劝楚联秦　弃羊择虎

【经文】

张仪说楚怀王曰："秦地半天下，兵乱四国，被山带河[①]，四塞以为固。虎贲之士百有余万，车千乘，骑万匹，粟如丘山。法令既明，士卒安乐。主明以严，将智以武。虽无出甲，席卷常山之险，必折天下之脊，天下后服者先亡矣！且夫为纵者，天以异[②]驱群羊而攻猛虎。虎之与羊，不格明矣！今王不与虎而与群羊，臣窃以为大王之计过矣。

凡天下强国，非秦而楚，非楚而秦。两国交争，其势不两立。大王不与秦，秦下甲据宜阳，韩之上党不通；下兵河东、成皋，韩必入臣。则梁亦从风而动。秦攻楚之西，韩攻其北，社稷安得无危？臣闻兵不如者，勿与挑战；粟不如者，勿与持久。

秦而有巴蜀[③]，大船积粟，起于汶山，浮江而下，至楚三千余里。舫舟载卒，一舫载五十人，日行三百里；里数虽多，然不费牛马之力，不至十日，而拒[④]捍关[⑤]矣；捍关惊则从境以东，尽城守矣，黔中、巫郡，非王之有也。秦举甲出武关，南而而伐，则北地绝。秦兵之攻楚也，危难在三月之内。而楚待诸侯之救，在半岁之外。此其势不相及也。夫待弱国之救，忘强秦之

祸，此臣为大王患也。

大王尝与吴人战，五战而三胜，陈卒尽矣；偏守新城，存民苦矣。臣闻功大者易危，而人弊者怨上。夫守易危之功，而逆强秦之心，臣窃为大王危之。凡天下而信约纵亲者，苏秦封为武安君也。苏秦相燕，即阴与燕王谋伐齐，破齐而分其地。乃佯⑥为有罪，出走入齐，齐王因受而相之。居二年而觉，齐王大怒，车裂苏秦于市。夫以一诈伪之苏秦，而欲经营天下，混一诸侯，其不可成亦明矣。今秦与楚接境壤界，固形亲之国也。大王诚能听臣，臣诸使秦太子入质于楚，楚太子入质⑦于秦，请以秦女为大王箕帚之妾，效万室之都，以为汤沐之邑，长为昆弟之国，终身无相攻。臣以为计无便于此者。”楚王乃与秦从亲。

【注释】

①被山带河：文中指以山河做为天险。

②无以异：无异于。

③巴蜀：巴，古国名，在今四川重庆一带。蜀，古国名，在今四川成都一带。

④拒：到达。

⑤捍关：时为楚国西部边境上的关隘，在今湖北长阳县境内。

⑥佯：假装。

⑦质：人质。

【译文】

张仪游说楚怀王说：“天下一半的土地都是由秦国占了，兵

力足以与四国匹敌，四境有险山阻隔，又有山河作为天险，四面边境都有险要的天然屏障作为关塞，国防固若金汤。英勇的士兵有百余万，战车千辆，战马万匹，粮食堆积如山，法纪严明，士卒乐于为国捐躯，君主英明，将士智勇。如果秦国一旦出兵，夺取恒山的险隘就像卷席那样容易，这样，就控制住了诸侯的要塞，最后臣服于秦国的必然要先灭亡。参加合纵的诸侯，无异于驱赶羊群一样去攻击猛虎，弱羊敌不过老虎，这是非常明显的，现在大王不与猛虎友好，反而与群羊为伴，臣以为大王的想法不妥。”

“天下的强国，不是秦国，就是楚国；不是楚国，就是秦国，两国不相上下，势不两立。大王不与秦国和好，秦国就会出兵攻占宜阳，韩国的上党要道就被割断；他们进而会出兵河东，占据成皋，韩国一定会入秦称臣。如此，魏国也必然跟顺秦国。秦国进攻楚国的西边，韩国进攻楚国的北面，楚国怎能没有危险呢？我听说，兵力不如人的，不能向敌人挑战；粮草不如人的，不能和敌人持久作战。”

“秦国西有巴、蜀，用船载粮，自汶山起，并船而行，顺长江而下，到楚国只有三千多里。船上载士卒，每船载五十人，一天可行三百里，路程虽远，但不费牛马之劳，用不了十日便可到捍关了。捍关为之惊动，因此自竟陵以东之地，只有守卫之力，黔中、巫郡二郡，也就不属于大王所有了。秦国又出兵武关，向南进攻，楚国的北境交通便被切断，秦军进攻楚国，三个月之内形势将十分危急，但楚国等待诸侯的救援，要等到半年之后，这将无济于事，依仗弱国的救援，而忘记强秦之祸，这是我为大王所担忧的。”

“大王曾与吴国交战，五战三胜，士兵也死得差不多了，又据守新得之城，军民深受其苦。我听说：‘功劳大的人容易受到

危险，人民疲惫就抱怨君主。’您现在追求易受危难的功业，而违背强秦的意愿，我私下为大王担心。在诸侯中主张合纵的苏秦，被封为武安君。苏秦任燕国之相，暗中与燕王合谋进攻齐国，瓜分齐国。于是他假装得罪于燕王，出奔到齐国。齐王接受他并委以丞相之职。过了两年，齐王发觉他的阴谋，非常生气，便将苏秦车裂于集市。像苏秦这种诈伪之人，想要图谋天下，统一诸侯，其最终不能成功是很明显的。现在，秦、楚两国接壤，本应是形体亲密的邻国，大王如能听从我的劝告，我可以让秦太子做楚国的人质，让楚太子做秦国的人质，让秦国美女做大王的侍妾，并呈献有万户人家的城池，作为大王的汤沐邑。从此，秦楚两国永远结为兄弟之邦，互不侵犯。没有比这更有利于楚国的了。”

于是，楚王与秦国建立了友好关系。

【评述】

在历史上，楚怀王数次被张仪作弄，并因此闹了不少笑话。他恨张仪，但每次又被张仪的三寸不烂之舌所陶醉。正是由于有楚怀王的昏庸，也就更显示出这个时代在怀王身边忧国忧民的屈原的伟大。屈原投江自尽，不是怀才不遇，已志不得，而是因为他看到了楚怀王的昏庸。张仪游说楚怀王，即以楚之强是与羊群合纵，还是与猛虎连横之利弊展示于他，但怀王宁可与虎谋皮，也不愿弃虎择羊，最终落了个国破家亡。

【故事】

事典一　张仪连横欺楚王

张仪从小读了很多书，在学到了一套政治上和外交上的本领后，就到各国游说，可是因为他出身寒微，很多人都看不起他。后来他听说楚国令尹（楚国最大的官）昭阳正招揽天下贤士做门客，就去投奔昭阳，做了他的门客。

昭阳当令尹时，四处征战，为楚国立下了汗马功劳，楚王就给了他一块玉璧作为奖赏。昭阳十分珍爱它，常带在身边玩赏。一天，昭阳大宴宾客后，拿出玉璧给大家传看。宴席散后，发现玉璧不见了，昭阳很着急，让人四处找也未找到。这时，有人对昭阳说："这宝贝一定是让张仪这个穷鬼偷去了。"昭阳看看张仪那个寒酸样，也起了疑心。于是就叫人把张仪捆起来，用竹板和鞭子痛打他，让他承认偷了宝玉。打得张仪皮开肉绽，鲜血直流，他也不承认。昭阳眼看张仪给打得快不行了，才叫人住手。有人见他实在可怜，把他送回家中，他的妻子见他被打得这样，心疼地哭着说："在家老老实实种地，哪里会受这种罪？张仪气息微弱，上气不接下气地说："不要难过，你瞧瞧我的舌头还在吗？"他妻子又好气又好笑地说："你这个死东西，打得这么重你还开玩笑，打在你身上，还能把舌头打掉？"张仪安慰妻子说："舌头没打掉就好。只要舌头还在，我说什么也不怕。"

张仪在楚国混不下去了，养好了伤，就跑到秦国去了。张仪来到秦国，把他那一套"连横"亲秦的策略给秦王一说，秦惠王很赞赏，就拜他为相国。

楚国这时的国君是楚怀王，他听说秦王拜张仪为相国，很不安，担心张仪会为昭阳赖他偷"和氏璧"的事，借故向楚国报

仇，就打算和齐国联盟，共同对付秦国。齐楚都是大国，他们一结盟，对秦国就是一个严重威胁，也是秦国统一天下的最大的障碍。于是，张仪向秦王请求去楚国拆散齐、楚的联盟，秦王答应了。

公元前313年张仪又来到楚国，他知道楚王最宠信的大臣是上官大夫靳尚，而这靳尚又是贪财好利的小人，于是就送去了许多金银玉器给他，靳尚得了张仪的贿赂，处处帮着张仪说话。

张仪买通了靳尚和楚王的其他宠臣，这才去拜见楚怀王。两人见面后，张仪根本不提以前在楚国受辱一事，只是表示，此来是为了秦楚两国的友好，楚怀王也高兴地说："和秦国结盟友好，是楚国多年的愿望。"张仪接着说："当今天下七雄中，实际上只有秦、楚、齐最强，齐楚两国势均力敌，关键在于秦国。如果秦国和齐国联合，那么齐国就强了；如果秦国跟楚国联合，那么楚国就强了。秦国很愿意和楚国联合，但有个条件，即楚国必须与齐国断交。如果大王跟齐国断交，秦情愿把商于（今陕西商县至河南内乡一带）之地600里归还楚国。"楚王一听非常高兴，当即答应与齐国断交。朝中大臣大多赞成楚王的决定，只有客卿陈轸和三闾大夫屈原反对。陈轸对楚王说："大王，秦王为什么这么看重楚国呢？还不是因为我们与齐国结为联盟了，如果我们与齐国断交，就等于把自己孤立起来，那时秦国就不会看重我们，把土地还给我们。如果齐国恨我们与他们断交，而会与秦国联合起来反对我们，那时我们楚国就更危险了。"屈原也支持陈轸的意见，坚决反对与齐国断交。并指出张仪是个反复无常的人，从来就言而无信，劝怀王千万不要上当。这时，受张仪贿赂的大臣靳尚出来说："你们说得倒轻巧，不跟齐国断交，秦国能把600里地白白送给我们？天下哪有这样便宜的事！"楚怀王一听这话有理，于是就一面派人去跟齐国断交，一面派使臣跟随张仪去秦

国，办理土地移交手续。

到了秦国，张仪假装摔坏了腿，躲了起来。楚国的使臣等了三个月也不见张仪的面，就直接给秦惠王写了一封信，说明张仪答应给楚国土地的事。惠王答复说："张仪答应的事，定会照办的。但必须看到楚国与齐国断交的文书，方能照办。"使臣把这意思报告给楚怀王。怀王以为秦国嫌他与齐国断交不坚决，就派人去齐国边境上无故生事，辱骂齐人，引起边境上的战争，害得百姓不得安宁。齐王见楚国在边境无事生非，很生气，就派使臣去秦国，约好一起去打楚国。张仪一听，他"连横"的计谋得逞了，就去见楚国使臣让他回去接收自己的6里封地。使臣一听，大吃一惊说："什么，6里？我们大王告诉我的是600里呀！"张仪若无其事地说："大概是楚王听错了吧，我说的是6里，试想，秦国的土地都是用血汗换来的，怎么会白白送人。"

使臣回来一报告，楚王气急败坏，下令发兵10万去攻打秦国。但秦国早已有所准备，齐国也派部队来帮助秦国作战，结果楚军大败，楚国汉中一带土地全被秦国夺去了。楚王恨透了张仪，提出拿楚国黔中一带土地来换张仪，要杀掉他。可张仪早已买通了靳尚和楚王最宠爱的王妃郑袖，他们都在楚王面前替张仪求情，结果楚王又把张仪放跑了。

事典二　哀其不幸　怒其不争

有一天，楚怀王叫屈原起草一份重要法令。屈原刚写完草稿，上官大夫靳尚来了，还要抢了去看。屈原赶紧把草稿收起来，冷冷地说："这是个草稿，还没定下来，谁也不能看！"

靳尚讨了个没趣，搭讪着走了。一到楚怀王那儿，他就陷害起屈原来了："大王啊，您还蒙在鼓里呢！"楚怀王问："怎么呐？"靳尚说："大王不是总让屈原起草文件吗？他把这当成炫耀

自己的本钱哪！每次法令一公布，他就到处说：‘哼，除了我，谁干得了！’”“啊！他还说什么？”“他还说，大王昏庸残暴，目光短浅，大臣们都贪婪自私，愚蠢无能，朝廷要是没他就完了。”楚怀王听了信以为真，火冒三丈，从此就对屈原疏远了。

屈原倒不计较个人的得失，只担心楚国被靳尚这些人弄糟，一有机会仍旧去劝谏楚怀王。楚怀王不但听不进屈原的忠告，反而讨厌他直言敢谏，让他去当三闾大夫的官，管些无关紧要的事，国家大事一点也不跟他商量了。

楚怀王在靳尚一班人的撺掇下，上了张仪的当以后，想起屈原平时联齐抗秦的主张，觉得有道理，于是又起用屈原，派他出使齐国。屈原到齐国以后，尽力施展他的外交才能，好不容易才恢复了齐楚两国的联盟。

秦王听说楚齐又要联合，就又派张仪来拉拢楚国。楚怀王本来想杀张仪，但是架不住靳尚和郑袖替张仪说好话，又糊里糊涂地把他给放了。等屈原从齐国回来，张仪早没影儿了。

楚怀王并没有从这些事中接受教训。他对靳尚、郑袖这班人仍然非常信任和宠爱，对屈原照样十分疏远。屈原的才能得不到施展，政治上的抱负得不到实现，却眼睁睁地看着楚国一天天衰敝下去，内心悲愤不已。

周赧王八年（公元前 307 年），秦昭王即位，当了国君。秦昭王怕楚国再同齐国结盟，难以对付，于是又采取软的一手，想方设法拉拢楚国。他经常给楚怀王送礼物，还把女儿嫁给楚怀王做儿媳妇。楚怀王以为秦国真的要同楚国交好，就同秦国结盟了。楚国本来是同齐、赵、韩、魏等国订了“合纵”盟约，一起反对秦国的，如今出尔反尔，这就惹恼了参加“合纵”盟约的其他国家。公元前 304 年，齐、韩、魏三国联合进攻楚国，大破楚军。楚怀王派太子横到秦国做人质，请秦国援救。所谓人质，就

是拿人做抵押品，以取得对方的信任。秦国一出兵，三国也就退兵了。

这时候，太子横还留在秦国，没有回国。他在那儿，经常受秦国人的气。有一次，太子同一个秦国的官员发生了冲突，他一气之下，把那个人杀了，然后跑回了楚国。这一下闯了大祸。秦国就以这为借口，联合齐、韩、魏三国，大举攻楚；第二年，又单独发动进攻，杀了楚兵2万人，攻占楚国的襄陵等城池。楚怀王只好又向齐国求救。这时候，秦国采取了又打又拉的策略，一方面继续进攻，另一方面写信给楚怀王，约他在秦国的武关相会，举行和谈。楚怀王看过信，没了主意：去吧，怕被秦国扣留；不去吧，又怕秦军更加大举进犯。于是召集群臣来商议。大臣们有主张去的，有反对去的，正在争论不休，忽然，有一个人从殿堂下面大声嚷着走进来："大王可千万不能去，秦国相信不得！"大伙儿抬头一看，来的是三闾大夫屈原，不由得一愣。原来三闾大夫是无权参与议论国家大事的。但是，屈原热爱祖国，时刻关心着国家的命运。今天他听说朝廷上要讨论楚怀王去不去秦国谈判的事，生怕楚怀王再上当，忍不住冲进殿堂上来。他激动地对楚怀王说："秦国向来就像虎狼一样凶狠残暴，从来不讲信义。我们上它的当不是一次两次了。上次张仪欺骗我们难道您忘了吗？这次秦王约您去相会，肯定又没安好心。大王一去，恐怕又要上他的圈套。"令尹昭睢也附和着说："屈原大夫说得对啊，大王不能去！"楚怀王犹豫不决。那些主张对秦国妥协投降的大臣，如楚怀王的小儿子子兰和上官大夫靳尚，一看这情景，连忙替秦国说起好话来。一个说："秦国约大王去和谈，我看没什么恶意。"一个说："通过谈判或许能使秦国把占去的地方还给我们。不去就辜负了秦王的一片好心。得罪了秦国可不是闹着玩儿的！"他们起劲地劝楚怀王。楚怀王听信了这些人的话，终于

还是到秦国去了。

楚怀王一到秦国的武关，秦国就派兵把他的后路给截断了，然后，把他押送到咸阳。秦王逼着他割地，楚怀王不肯，秦王就把他软禁起来。到这时候，他才后悔没听屈原的忠告，可是已经来不及了。他在那儿被软禁了一年多，几次逃跑都没有成功，气恼成疾，后来竟死在秦国。

9. 晓之利弊　韩齐无奈

【经文】

张仪如韩，说韩宣王曰："韩地险恶，山居，五谷所生，非菽[①]而麦；地方不过九百里，无二年之食料。大王之卒，悉举不过三十万，而厮徒负养[②]在其中矣。今秦带甲百万，车千乘，骑万匹，虎贲之士，跿跨科头[③]，贯颐奋戟者，不可胜数。山东被甲蒙胄以会战，秦人捐甲徒裼[④]以趋敌，左挈人头，右挟生虏。秦逐山东之卒，犹孟贲之去怯夫；以轻重相压，犹乌获之于婴儿。

诸侯不料地之弱、食之寡，而听纵人之甘言好辞，比周以相饰，诳误其主，无过此者。大王不事秦，秦下甲据宜阳，断韩之地；东取成皋、荥阳，则鸿台之宫、桑林之苑，非王有也。夫塞成皋，绝上地，则王之国分矣。故为大王计，莫如为秦。秦之所欲，莫如弱楚，而

能弱楚者莫如韩。非以韩能强于楚也，其势然也。今西面面事秦，以攻楚，秦王必喜。夫攻楚而私其地，转祸而悦秦，计无便于此者。”宣王听之。

张仪说齐闵王曰：“天下强国，无过齐者，大臣父兄殷众富乐⑤，然为大王计者，皆为一时之说，不顾百代之利。纵人说大王者，必曰：‘齐西有强赵，南有韩梁，齐负海之国也，地广民众，兵强士勇，虽有百秦，将无奈齐何也！’大王贤其说，而不计其实。

臣闻齐与鲁三战，而鲁三胜，国以危亡随其后，虽有战胜之名，而有破亡之实，是何也？齐大而鲁小也。今秦之与齐也，犹齐之与鲁也。今齐楚嫁女娶妇，为昆弟之国；韩献宜阳，魏效河外，赵人朝歌⑤、渑池⑦，割河间以事秦。大王不事秦，秦驱韩梁攻齐之南地，悉赵兵渡清河，指博关，临淄、即墨非王有也。国一旦见攻，虽欲事秦，不可得也。是故愿大王孰计之。”齐王许之。

【注释】

①菽：豆子。

②厮徒负养：指军队后勤的各种人员。

③跿跔科头：不戴头盔而深入敌军作战的人。

④捐甲徒裼：脱去铠甲，光着胳膊。

⑤富乐：富有而愉悦。

⑥朝歌：原商王朝都邑，在今河南安阳。

⑦渑池：在今河南渑池县。

【译文】

张仪到韩国游说韩宣王说："韩国地处险恶的山地，位于五谷之中，不是生长豆子就是麦子。地方不过九百余里，国家没有两年粮食储备，如果大王的士卒全部出战，也不超过三十万，其中包括后勤供给人员在内。如今，秦国带甲作战的兵士就有数百万，战车千辆，战马万匹。虎贲之士，不戴头盔，手执戟踊跃冲锋陷阵的人数不胜数。山东诸侯国的士兵被甲蒙胄与秦军作战，秦兵却脱去盔甲，袒露脊梁向敌军冲锋。他们左手提着人头，右臂挟着俘虏，追逐山东诸侯的士兵，如同孟贲追逐怯夫一样，以重压轻，好像大力士乌获对付婴儿一样。各路诸侯并没有看到自己土地之贫弱，粮食之不足，却相信合纵之士的甜言蜜语，他们巧言相饰，迷惑君主，没有什么事比这更危险的了。

"大王如果不侍奉秦国，秦国就会出兵攻打宜阳，切断韩国之地，东取成皋、荥阳，那么鸿台之宫，桑林之苑，就不该属于大王了。一旦阻绝成皋，截断交通，那么您的国家就要被人瓜分了。因此，我为大王考虑再三，不如事秦。秦国所削弱的无非是楚国，而能削弱楚国的，莫非为韩国，并不是韩国力量比楚国强，而是地形有利的缘故。现在，大王若西面事秦，去攻打楚国，秦王一定会高兴。攻打楚国而不私占其土地，还能将祸患转嫁子楚国，从而取悦于秦国，没有比这更好的计策了。"

韩宣王听从了张仪的意见。

张仪游说齐闵王说："天下的强国，没有哪一国能超过齐国的，大臣父兄殷实富有而愉悦，可是给大王出谋划策的人，都只着到眼前利益，而不顾及百世长久的利益。合纵之士游说大王时，一定会说：'齐国西有强赵，南有韩、魏。齐国为滨海之国，地广民多，兵强士勇，即使有一百个秦国，也对齐国没有办法。'

大王只是欣赏他们的游说之辞，却不去考虑实际情况。”

“我听说，齐国与鲁国曾三次交战，鲁军虽然三次获胜，可鲁国很快就要灭亡了。鲁军虽然名义上取胜了，实际上却有亡国之祸，这是为什么呢？因为齐国是大国，而鲁国是小国，如今，秦国与齐国的形势，就好比齐国与鲁国一样。现在，秦国嫁女，楚国娶妇，两国结为兄弟之国。韩国向秦国奉献宜阳，魏国献河外，赵国献滏池，割河间以向秦国表示友好。大王如果不向秦国表示友好，秦国就会迫使韩、魏攻打齐国南部，赵国会动员全军渡过清河，漳水，直逼博关，临淄，即墨也就不属于大王所有了。齐国一旦被攻破，到时，大王就是想事奉秦国也来不及了。所以，请大王认真考虑一下这件事。”

齐王同意了张仪的意见。

【评述】

张仪极言韩国之弱，秦国之强，韩国有比强邻则时时不安。张仪便抓住这样一个现实来威逼宣王就范。然而对齐国，却大夸其强大，用将来的情况威胁齐国，通过借助楚国已事秦这一事实，来迫使齐国这样做。针对齐国，苏秦和张仪都从齐远离秦国这一现实游说，苏秦晓之以利害，张仪则避实就虚，将齐王说得心服口服。关于韩、齐的典故中谈及到了不少的名人志士，其中有苏代谏公仲被后人们当做美谈。

【故事】

事典　苏代谏公仲

春秋战国时期，楚国围攻韩国的雍氏，韩国向东周借兵甲与

粮食。东周的君王将此事告诉苏代。

苏代说："君王担心什么呢？我可以使韩国不向我们借兵甲与粮食，且能得到高都。"

周惠王说："你要是能做到，我就把国政交给你。"

苏代去见韩国的宰相公仲，说："你没听说楚国的计划吗？楚国的昭应对楚王说：我们只要趁着韩国军队疲惫不堪的时候攻打，不超过一个月，一定可以攻下使们。'如今楚攻雍氏已经五个月了，还攻不下。楚王开始怀疑昭应的计划了。现在，您向周国借贷兵甲、粮食，这等于告诉楚国，韩国已经不能支持了。昭应如果知道了，会劝楚王增兵围攻雍氏，雍氏必定被攻下的。"

公仲说："很有道理。可是我们的使者已经派出了。"

苏代说："公何不将高都送给周国呢？"

公仲说："我不向周借兵甲、粮食，已经够好了，为什么要把高都送给周国呢？"

苏代说："把高都送给周国，周国一定会礼遇韩国。秦国如果知道了两国就会绝交，这等于您用高都换得周国，为什么不给周国呢？"

公仲说："很好，就照您的意思办吧。"

于是韩国不再向周借调兵甲、粮食，并将高都送给周。楚国看形势于自己不利，就撤兵了。

10. 合纵分化　赵燕事秦

【经文】

张仪说赵王曰："敝邑[①]秦王，使臣效愚于大王。大

王收天下以宾秦，秦兵不敢出函谷关。是大王之威，行于山东。敝邑恐惧慑伏，缮甲厉兵，唯大王有意督过之也。今以大王之力，举巴蜀，并汉中，包两周[2]，迁九鼎[3]，守白马之津[4]。秦虽僻远，然而心忿含怒之日久矣。今有敝甲凋兵，军于渑池，愿渡河，据悉吾，会战邯郸之下。以甲子合战，以正殷之事。故使臣先以闻于左右。

凡大王之所信为纵者，恃苏秦。苏秦荧惑诸侯，以是为非，以非为是，欲反覆[5]齐国，而自令车裂于市。夫天下之不可混一亦明矣。今楚与秦为昆弟之国。而韩、梁称为东藩之臣，齐献鱼盐之地，此断赵之右臂也。夫断右臂而与人斗，失其党而孤居，求欲无危，岂可得乎？今秦发三军：其一军塞乎道，告齐使兴师，渡河军于邯郸之东；一军军于成皋，驱韩梁军于河外；一军军于渑池，约四国而击赵。赵服，必四分其地，是故不敢匿意隐情，失以闻于左右。臣窃为大王计，莫如与秦王遇于渑池，而相见而口相约。请按兵无攻，愿大王之定计。”赵肃侯许之。

张仪说燕昭王曰：“大王之所亲信，莫如赵。昔赵襄子尝以其姊[5]为代王妻，欲并代，约与代王遇于勾注之塞。乃令工人作为金斗，长其尾，令可以击人。与代王饮，阴告厨人曰：‘即酒酣乐，进热啜[7]，反斗以击之’。于是酒酣乐，取热啜。厨人进斟，因反斗击代王，杀之，肝脑涂地。其姊闻之，因磨笄以自杀。故至今有

磨笄之山，天下莫不闻。夫赵王之狼戾无亲⑧，大王之所明见。且以赵为可亲乎？赵兴兵攻燕，再围燕都⑨，而劫大王，大王割十城以谢，今赵王已入朝渑池，效河间事以秦。今大王不事秦，秦下甲云中、九原，驱赵而攻燕，则易水、长城，非王有也。今王事秦，秦王必喜，赵不敢妄动，是西有强秦之援，南无齐、赵之患，是故愿大王孰计之。”燕王听张仪，张仪归报秦。

【注释】

①敝邑：敝国。

②两周：分别指东周和西周两个王室的所在地。

③九鼎：传说夏禹铸九鼎，后人视之为国家权威的最高象征。

④白马之津：古黄河津渡，在今河南滑县东南。

⑤反覆：颠覆。

⑥姊：姐。

⑦热啜：热汤。

⑧狼戾无亲：心狠手辣，六亲不认。

⑨再围燕都：指齐宣王时期和齐湣王时期齐国两次派兵围攻燕国都城。

【译文】

张仪为秦国组织连横阵线，去游说赵王说：“敝国秦王派遣我来给大王献上国书。大王您统帅诸侯，对抗秦国，使秦国不敢向函谷关以东出击。大王威震诸侯，秦国因此惧怕而不敢轻举妄动，我们修缮武器装备，整顿兵马战车，操练骑射，只想着大王有意责备我们的过错。如今，秦国得大王之力。西面攻下巴、蜀，吞并汉中，包围两周。将周王的九鼎拥为己有，派兵把守白

马津。秦国虽是偏远之国，但是久已心怀怒气。现在，秦国只有疲惫之兵驻扎在渑池，要渡过黄河，越过津河，据守番吾，希望在甲子之日与赵军在邯郸城下会战，以重演武王伐纣的故事。所以秦王派臣向大王的臣下左右转告这一决定。”

“过去，大王依赖与听信合纵之策，相信苏秦的计谋。苏秦迷惑诸侯，以是为非，以非为是，他想覆灭齐国，未能得逞，结果自己却被车裂于集市。因此，诸侯不可能结成联盟，这是很明显的。现在，楚国已与秦国结为兄弟之国，韩国、魏国已成为秦国的东藩之臣，齐国也向秦国贡献鱼、盐之地，这就等于断了赵军的右臂。砍断了右臂，还想与人搏斗；失去盟国，孤立无援，要想不发生危险，怎么可能呢?”

“如今，秦国打算派出三支军队，其中一支军队阻塞干道，让齐国出兵渡清河，在邯郸以东驻扎；一支军驻扎在成皋，驱使韩、魏之军于河外；一支军驻扎在渑池。四国约定一同进攻赵国，赵国一旦被攻破，必定会被四国瓜分。因此，我不敢把真情隐藏起来，先将这些消息告诉大王的左右。我暗地里为大王着想，不如您与秦王在渑池相约，当面交换意见。我请求秦王停止攻打赵国。希望大王尽早做决定。”

赵肃侯听从了张仪连横的主张。

【评述】

虽然张仪与苏秦同为鬼谷子先生的学生，但是张仪硬是通过各个击破的策略，将同窗苏秦的伟业付诸东流。张仪从赵的处境来谈迷横的可能，而从燕的信用亲情入手，来打动燕王。

由此可见，政治行为的惟一动机即利益，对任何事物的取舍都取决于这些。正如英国史学家罗伯特所说：“我们没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。”

【故事】

事典　陈翠劝燕太后

燕国人陈翠想让燕、齐结盟和好。陈翠就让燕王的弟弟到齐国做人质。燕太后听到这件事大发雷霆。

陈翠听后要求晋见太后，太后对陈翠说："听说你让我的儿子到齐国做人质，是吗?"

陈翠答道："正是。"

太后说："这是办不到的。"陈翠说道："请您听听我的道理，我让公子去齐国做人质，是有理由的。太后爱子还不如一般的平民百姓。"

太后说："你这话是什么意思?"

陈翠说："大王想封公子一官半职，群臣说公子没有什么功劳，不应该受封。让公子做人质，是他立功的机会啊！而太后不同意，所以我才知道太后不爱儿子，如果太后在世时公子都不能受封，那么他以后就更难受封了。"

太后听后，觉得有道理。

于是就答应让儿子前去齐国做人质。

11. 秦亡汉衰　尽数荡除

【经文】

于是楚人李斯、梁人尉缭[①]，说于秦王曰："秦自孝

公已来，周室卑微，诸侯相兼，关东为六国，秦之乘势侵诸侯，盖六代矣。今诸侯服秦，譬若郡县。其君臣俱恐，若或合纵而出不意，此乃智伯②、夫差③、闵王④所以亡也。愿王无爱财，赂其豪臣，以乱其谋。秦不过亡三十万金，则诸侯可尽。”秦王从其计，阴遣谋士赍金玉以游诸侯。诸侯名士，可与财者，厚遗给之；不肯者，利剑刺之。离其君臣之计，乃使良将随其后，遂并诸侯。

秦既吞天下，患周之败，以为弱见夺，于是笑三代，荡灭古法。削去五等⑤，改为郡县，自号为皇帝，而于弟为匹夫。内无骨肉本根之辅，外无尺土蕃翼之卫。吴、陈奋其白梃，刘、项随而毙之。故曰：周过其历，秦不及其数，国势然也。

汉兴之初，海内新定，同姓寡少，惩亡秦孤立之败，于是割裂疆土，立爵二等⑥。功臣侯者，百有余邑。尊王于弟，大启九国⑦，国大者，跨州兼郡，连城数十，可谓矫枉过正矣。然高祖创业，日不暇给。孝惠享国之日浅，高后女主摄位，而海内晏然，无狂狡之忧。卒折诸吕之难，成太宗之基者，亦赖之于诸侯也。

夫厚本以末大，流滥以败溢，小者淫荒越法，大者睽孤横逆，以害身丧国，故文帝采贾生⑧之议，分齐赵；景帝用晁错⑨之计，削矣楚。

武帝施主父⑩之策，“推恩之令”。景遭“七国之难”，抑诸侯，减黜其官；武有淮南衡山之谋，作左官

之律[11]，设附益之法[12]。诸侯唯得衣食租税，不与政事。至于哀、平之际，皆继体苗裔，亲属疏远，生于帷幕之中，不为士民所尊。故王莽知汉中外殚微，本末俱弱，无所忌惮，生其奸心。因母后之权，假伊周之称，专作威福。庙堂之上，不降阶序而运天下。诈谋既成，遂据南面之尊，分遣五威之吏，驰传天下，班行符命[13]。汉诸侯王蹶角稽首，奉上玺绂，唯恐居后，岂不哀哉？及莽败，天下云扰。

【注释】

①尉缭：战国时期政治家，精通兵法。

②智伯：即智瑶，春秋末期，晋国四卿之一，其势力在四卿中最大，后来被韩、魏两家联合杀死。

③夫差：春秋末期吴国国君，曾经大败越国．后来麻痹大意。北上途中，与晋国争霸中被越人袭杀。

④闵王：即齐闵王，即位初与秦国和好，后反秦，在与楚国作战时被杀。

⑤五等：即分封制，古时的五等爵位制。

⑥二等：即一级王，一级侯。

⑦九国：即燕、代、刘、赵、梁、楚、荆、淮南、淮阳。

⑧贾生：即贾谊。西汉杰出的政治家、文学家。

⑨晁错：西汉杰出的政治家，景帝时为御史大夫。

⑩主父：即主父偃，西汉政治家。

⑪左官之律：汉武帝为了削弱地方王国的势力，颁布了左官之律，内容为：凡是在诸侯国任官者，地位低于中央任命的官吏，不能到中央任职。其旨在控制地方势力的膨胀。

⑫附益之法：汉武帝颁布的一项法令。法令严禁诸侯王国的官吏与诸

侯串通一气，结党营私。

⑬班行符命：颁布新法令。

【译文】

张仪连横成功后，在这种情况下，楚国人李斯、魏国人尉缭向秦王进言："自秦孝公以来，秦国势力日渐衰微，各诸侯乘机侵夺，函谷关以东的地方已化分为六国，秦国乘国势强盛侵略诸侯国，大概已有六代了。如今，各诸侯国臣服于秦国，就像郡县听从中央一样。六国诸侯都惧怕秦国，他们一旦合纵起来，出其不意地对付秦国，就可能会出现像智伯、夫差、闵王胜而复败的结局。希望大王不要吝惜钱财，通过用钱财去贿赂各国权臣，打乱他们合纵抗秦的阴谋。如此，秦国不过只花费三十万金。却可以换来六国的灭亡，秦国的统一。"

秦王听从他们的计谋，私下派谋士携带金银玉帛到各国活动。诸侯各国知名人物，只要接收财物，就重金结交；不肯接受的，就派人暗杀。使六国君臣离间，再派良将率兵征伐。

于是，秦国很快就统一了六国。

秦国吞并天下之后，总结周朝灭亡的原因，认为周朝的灭亡是因为统治薄弱的原因。于是废除分封旧制，一改古法，设立郡县。秦王嬴政自封为"皇帝"，将子弟们视为普通百姓，不加封赐。朝廷内没有骨肉同胞的辅佐，国外没有诸侯藩国的翼护。直到陈胜、吴广揭竿而起，刘邦、项羽举兵起义，很快就将暴秦推翻。所以说，周朝的历史延续得太长了，而秦国则不到数年就亡国了，这便是历史的必然啊！

汉初，海内刚刚平定，同姓的人也很少，鉴于秦朝失败是因孤立无援而致，汉朝开始裂土分疆，立分二等爵位。功臣中受封为侯的有一百多个。王室的子弟被封分五个诸侯国的的国郡，大

的诸侯国，往往跨州兼郡，连城数十个，如此便可以矫枉过正了。

但是，高祖创业之初，百废待兴，孝惠帝在位时间较短，紧接着吕后摄政，此时海内比较太平，与分封诸侯有很大关系。后来，铲除诸吕外戚集团，戚就文帝基业的，也是全靠了诸侯的力量。

由于历史原因，地方诸侯权力膨胀，越来越不受中央政府控制。诸侯与王权力量泛滥，他们轻则荒淫无耻，违法犯罪；重则明目张胆地举兵造反，以致伤害国家。因此，汉文帝采取了贾谊的建议，将齐、越等较大的诸侯分封成小国；景帝采用晁错之计，消除吴、楚等国的封地。汉武帝施行主父偃的政策，推行"推恩令"。汉景帝遭受"七国之乱"，开始压制诸侯，罢黜大批诸侯所属的官吏。汉武帝时，发生淮南王衡山叛乱事件，国家制定左官律和附益法，进而打击了诸侯的势力。诸侯只能居住在自己的封地，缴租纳税，不能参政国家大事。到哀帝，平帝时，诸侯王的后裔们渐渐相互疏远，他们生于宫廷大院，不被人们所重视。所以，王莽看到了汉朝王室的内外衰落，本末衰弱，因此无所顾忌，产生了篡权的图谋。

王莽假托伊周的名义，作威作福，骄横跋扈。掌握国家大权，俨然一副皇帝的架势。篡夺汉朝天下以后，南面称帝，分派五威之吏，晓谕全国，颁布新符命。汉朝诸侯个个奴颜卑膝，俯首贴耳，献上印玺，惟恐落到他人后面。这种情形，真令人伤心啊！王莽失败后，天下便大乱。

【评述】

秦灭六国，当然不光是以一说客而成其事，张仪游说，除了言辞，还有其他手段。出口之言，如果言之无理，怎能让人相

信。张仪之说虽然夹杂着威胁，欺骗，然而那么多诸侯却信以为然，对张仪来说是个人伟业的成功，但对六国来讲，却是各怀鬼胎在利害面前的缓靖政策了。

秦始皇想不到他的王朝会如此短命，即使他当初裂土而封，会不会再上演一次春秋战国史呢？刘邦封刘姓骨肉，后来难道不是一个个造反了吗？汉代是封了不少同姓王，本以为天下一家，相互可以照应，却没想到纷纷造反。看来统一江山应是顺应历史潮流，实行暴政、庸政，只能落得个天怒人怨。

【故事】

事典一　秦始皇废分封设郡县

秦王嬴政灭了六国，统一中原以后，发布了一道命令说："韩、赵、魏、楚、燕、齐六国的国王都不守信用，他们今天跟秦国订盟约，明天就背叛盟约，因此我才去讨伐他们。依靠祖宗保佑，我现在已经讨平了他们，天下安定了。我的名号如果再不改变，依旧称王，显得和六国的国王没有多大区别，所以请大臣们议论一下，我现在应当用什么样的称号才好。"

丞相王绾、御史大夫冯劫、廷尉李斯等提议说："古时候的五帝只掌管一千里左右的地方，现在陛下已经消灭六国、统一天下，这是五帝不能与陛下相比的。我们听说古时候有天皇、地皇、泰皇，数泰皇最尊贵。所以我们认为陛下称泰皇最恰当。"嬴政听了以后，略一思考说："你们说得很好！我看泰皇的'泰'字可以不要，取他的'皇'字和五帝的'帝'字，两个字合起来，称做皇帝，这样才能显示我的丰功伟绩。我是第一代皇帝，就叫始皇帝，以后我的子子孙孙以世来计数，二世、三世、四世，一直传至千世万世。"从此，中国历史上就有了皇帝这个名

称。

统一以后，天下应当如何治理？丞相王绾对秦始皇说："六国诸侯刚刚被灭不久，原先的燕国、齐国、楚国，离咱们的京城都很远，如果不在那里分封王侯，恐怕那些地方很难控制得住，您不如把几个皇子分封到那些地方去做王，协助陛下统治天下。"

廷尉李斯反对王绾分封的建议，他说："当年周武王得到天下以后，曾经大封子弟功臣为诸侯，后来诸侯之间关系越来越疏远，互相混战，像仇敌一样，周天子也无力加以禁止。如今陛下统一了天下，可以在全国设置郡县。子弟功臣多多赏赐些赋税钱财，不要分封诸侯，这样您就容易控制他们啦！"

秦始皇决定采纳李斯的意见，他说："以往天下苦战不休，都是因为分封诸侯王的缘故。现在天下安定了，再分封诸侯王，又将会种下战争的祸根。我认为廷尉的建议是对的。"

于是秦始皇把天下划分为36郡，郡以下设县。每个郡都由中央政府直接任命三个官长去治理，即郡守、郡尉和郡监。郡守是一郡最高的行政长官，统管一郡的重大事务。郡尉是管理治安的，全郡的军队由他统领。郡监执行监察方面的事情。

地方上的治理办法确定了，中央政府的组织机构也逐渐定型。秦始皇规定中央朝廷里设置丞相、御史大夫、太尉、廷尉、治粟内史等几个重要的官职，协助皇帝治理国家。丞相设两个：左丞相和右丞相，都是皇帝的助手，帮助皇帝处理全国的政务；御史大夫负责掌管重要的文书和监察；太尉主要掌管军队；廷尉掌管司法；治粟内史掌管租税收入和国家的财政开支。所有这些官员都归皇帝任免和调动，从国库里领取薪俸，一概不得世袭。

秦始皇建立的这一套封建专制的政治体制，对后世的影响极大。后来各个封建王朝所实行的政治体制，大体上都是在秦制的基础上逐步演变的。

事典二　叔孙通制定朝规

在汉朝刚刚建立，刘邦准备给大家论功行赏的时候，大臣们争得面红耳赤，不可开交。人人都觉得自己的功劳大，人人都对别人不服气，这样争论了一年多也没决定下来。刘邦认为萧何的功劳是最大的，就打算封他做侯。许多武将听了心里很不服气，他们在朝廷里大声地向刘邦吵嚷着："萧何有什么功劳就封他做侯？我们一个个在前线冲锋陷阵，攻城略地，把脑袋别在裤腰带上，有的打了一百多次硬仗，最少的也打了几十次，常常是连性命都不顾了。萧何干了些什么？他不就是在后方老家里动动嘴皮子，摇摇笔杆子吗？凭什么给他记头功？"刘邦一看这伙武将们向他吹胡子瞪眼，一百个不服气，八百个不乐意，他的心里也动了肝火，就提高嗓门问他们："你们知道怎么打猎吗？"大伙儿一齐回答说："谁还不知道打猎。"刘邦又说："那么你们知道打猎时的猎狗吗？"武将们又哄然大笑，乱嚷嚷地喊："知道，知道。"刘邦说："打猎的时候，猎狗都在前面追杀野兽，而猎人则在后面发号施令，驱赶着猎狗。你们这些人只知道冲锋打仗、消灭敌人，这就和猎狗差不多。萧何在后面发号施令，是人，你们怎么能够和他相比！"

武将们听了一会儿才明白过来，原来刘邦竟然把他们比作狗，这一下子如炸了窝的蚂蜂似的，他们大声地吵闹着，尖声地怪叫着，有的人甚至拔出剑来，乱砍宫殿上的柱子，这可真是乱成了一锅粥。刘邦本来是个很随便的人，现在也觉得实在看不下去了，总得想个办法整顿一下才好。

在朝廷中有个叫叔孙通的儒生，他原先在秦朝做过博士，后来看到秦二世无道，秦朝行将灭亡，他就偷他地投奔了刘邦。由于投到汉朝的日子还不久，刘邦又不喜欢儒生，所以他的地位一

直不高。这时候，他看出了刘邦的心思，就对刘邦说："在和项羽打仗争夺天下的时候，儒生们并没有发挥多少作用。现在天下安定了，我想儒生却可以帮助陛下更好地守住天下。我愿意到鲁国的礼仪之乡去找一些懂得礼仪的儒生，让他们来帮助陛下制订一些朝仪，整顿一下上朝的秩序，不知陛下意下如何?"刘邦听到这话，不由地沉思起来。他虽然对大臣们这种乱糟糟的情况很不满意，但是一听到要学一些礼仪，心里却犯了愁。他害怕儒家的礼仪不好学，就抱着怀疑的态度问："那种玩意儿不是很难学吗?"叔孙通笑着说："礼仪这种东西是根据人们的需要来制订的，人是活的，可以根据自己的意愿和不同的情况来制订它。以前夏、商、周三代的礼仪，是有所继承但又有所变化的，不是完全相同的。我们可以把古代的礼仪和秦朝的礼仪结合起来，再按照我们今天的需要，制订出一套新的礼仪。"刘邦这时也动了心，就说："那你就试一试吧。不过千万要简单一些，使我和大臣们都容易学会。"

于是叔孙通就到了原先鲁国的地方，这儿是孔子的故乡，向来属于礼仪之邦。叔孙通找了懂得古代礼仪的30个儒生，请他们来参加编订礼仪。并决定在公元前200年10月正式开始实行。

10月，长安的主要宫殿长乐宫建成。这一天，天还没有大亮，朝拜皇帝的仪式就正式开始了。准备朝见皇帝的文武百官们，一个个披红挂绿，精神抖擞。按照官职的高低，在宫门外排成长队站立等候。宫殿的外边，到处都悬挂着五颜六色的旗帜，一个个膀大腰圆的卫士，手拿着各种刀枪站立在两旁，那种赛金刚的威风能够把胆小的人给吓趴下。过了一会儿，只听传令官发出号令："皇帝传众大臣上殿!"大臣们就分两路进入大殿，太尉为首的武将们站在西南，面向东，丞相为首的文官站在东面，面向西。等到大臣们站定以后，汉高祖刘邦从内宫来到上殿，端坐

在大殿正中的高座上。刘邦今天也特意打扮了一番："身穿崭新的龙袍，刚整理过的胡须微微上翘，面色庄重，威严地看着下面站立两旁的众大臣。大臣们一个接一个地开始朝拜。每个人都要自报自己的位置上去。朝拜完毕，汉高祖要赏给大臣们饮法酒，大臣们把酒杯举到跟自己额头一样的高度，齐声喊道："谢酒！敬祝皇帝万寿无疆！"这个万寿无疆，就是长生不死的意思。酒是很少的，只是为了礼仪上的需要而已，决不允许喝醉，所以称为法酒。

在朝拜过程中，御史负责检查。凡是在礼仪上出了差错的就要被卫士们带走。大臣们再也不敢像以前那样随便和皇帝吵闹了，他们一个个都做得十分认真，惟恐出了差错而被带下去。

朝拜礼仪结束以后，汉高祖可知道了当皇帝的甜头，不由得洋洋得意地说："今天我才知道当皇帝竟然这么尊贵啊！"于是他拜叔孙通为奉常，成为专管朝廷礼仪的官，后来改名为太常并且赏给叔孙通500两黄金。

12. 汉蹈覆辙　魏鉴前车

【经文】

光武中兴，篡隆[①]皇统，而犹尊覆车之遗辙，养丧家之宿疾，仅及数世，奸宄充斥[②]，率有强臣专朝，则天下风靡；一夫纵横，则城池自夷，岂不危哉？在周之难兴王室也，放命者七臣，干位者三子，嗣王委其九鼎；凶族据其天邑，钲鼙[③]震于阊宇[④]，锋镝流于绛

阙[5]。然祸止畿甸[6]，害不覃及，天下晏然。以治待乱，是以宣王兴于共和，襄、惠振于晋、郑。岂若二汉阶闼暂扰，而四海已沸；孽臣朝入，而九服夕乱哉。远惟王莽篡逆之事，近鉴董卓擅权之际，亿兆悼心[7]，愚智同痛，岂世乏曩时之臣，士无匡合之志欤？盖远绩屈于时异，雄心挫于卑势耳。

魏太祖武皇帝躬圣明之姿，兼神武之略，龙飞谯沛[8]，凤翔兖[9]豫，观五代之存亡，而不用其长策；睹前车之倾覆，而不改其辙迹。于弟王空虚之地，君不使之人。权均匹夫，势齐凡庶。内无深根不拔之固，外无磐石宗盟之助，非所以安社稷，为万世之业也。

且今之州牧郡守，古之方伯诸侯，皆跨有千里之士，兼军武之任，或比国数人，或兄弟并振，而宗室于弟，曾无一人间侧其间，与相维持，非所以强干弱枝，备万一之虑也。时不用其计，后遂凌夷。此周、秦、汉、魏立国之势，是以究其始终强弱之势，明鉴戒[10]焉。

【注释】

①纂隆：继承。

②奸宄充斥：文中指奸佞之人充斥朝廷。

③钲鼙：钲，古代军用的一种乐器。鼙，古代军用小鼓。

④阃宇：阃，门槛。宇，房屋。

⑤绛阙：皇宫，或指天子的宫室。

⑥畿甸：京城。

⑦亿兆悼心：让人痛心疾首。

⑧谯沛：谯，在今安徽亳州市；沛，在今江苏沛县。

⑨兖：在今山东境内。

⑩鉴戒：引以为戒。

【译文】

汉光武帝中兴，恢复刘氏国统，但仍然走西汉前车的遗辙，汉朝由始以来的弊病在东汉没得到根本治理。因此，仅传数世，就奸宄充斥，腐败不堪。一旦出现奸臣专权，则天下皆风靡而从；一旦有叛乱发生，就会使城池夷为平地。这样天下还能不危险吗？

以前，周朝有辅佐大臣七人，摄政大臣三人，周王授以九鼎，并委以重任。叛军占领都城，战鼓敲得即使在内宫也听得见，乱箭从天子宫室飞过，祸乱也仅仅局限于京城附近，并没有波及全国，战乱很快得到平息。天下安然无事。周宣王能在“国人暴动”之后再兴周室，中兴在“共和”时期，周襄王、周惠王在郑国和晋国的帮助下振兴王业。不像西汉，朝廷稍有扰乱，国家就乱作一团，逆臣贼子早晨刚一作乱，文武百官晚上便吓得不知所措。

远鉴王莽篡逆之史，近览董卓擅权之事，天下没有不为之痛心疾首的。这难道是由于国家没有治世之能臣，士大夫们没有救世之志吗？只是因为时代不同，并不能建立起那样的功绩，壮志是有，只是由于位贱势卑而让壮志受挫罢了。

魏太祖武皇帝曹操有圣明之势，文武兼备，出生于谯沛之地，发迹于兖州、豫州，目睹了五代的存亡，却不引以为鉴；历览前车之倾覆，仍不改变其辙，而循其迹。因此，他的子弟做的都是华而不实的诸侯王，他们任用的都是一些不堪任用的人。权同匹夫，令宗室子弟势如百姓。

朝内没有深根不拔、坚固的局势，外部没有坚如磐石的宗室

做为同盟来支持，这并不是用来安定社稷，建立万世功业的长远办法啊！如今的州牧郡守，从前的方伯诸侯，他们的治地都跨越千里，集军政大权于一身，并且都与临国或兄弟结成集团，割据一方。而曹魏的皇室宗室子弟，都没有一个参与其中，与他们共掌大权。这并不是强干弱枝，以防备万一的远虑深谋。当时不采用藩用之制，后来这种制度便更加衰微了。

以上是周、秦、汉、魏立国之势，探究历史兴亡强弱发展演变的道理，是为了让今天的人引以为鉴。

【评述】

汉光武帝刘秀依靠豪强势力发展，所以，他登基后，大封功臣、外戚。这些人与宗室王族相互勾结，组成豪强势力的核心，朝廷的要职都被这些名门望族世袭所垄断。最终奸宄充斥，权臣专擅于朝政。

曹操文功武治，才华横溢，极善于用人。假若曹操也大封其子弟，授之以实权，那么司马氏篡权就不会改观。他注意吸取历史经验与教训，打击豪强势力和腐朽的宦官集团。这与刘秀的治国方略截然不同，因此呈现在历史面前的国家面貌也就千差万别。

【故事】

事典一　刘秀称帝

刘秀一得势，就有很多的割据势力来归附他，那些归附他以后立了成功的大将，都急着要拥戴刘秀做皇帝，以便自己能够当个开国功臣。他们对刘秀说："如今天下没有君主，大王是高祖

九世之孙，众望所归，希望您趁早即位称帝，安定民心。”刘秀听了大将们的话，内心自然很是高兴，但是他怕时机还不成熟，就假装推辞，意思是希望有更多的人来向他劝进。

大将们看出刘秀的心思，发动更多的人联名给刘秀上书，劝刘秀即位称帝。大将耿纯代表大家说出了心里话，他对刘秀说：“天下的英雄，离别亲属，抛弃田园，跟着您在枪林箭雨之中出生入死，所希望的无非是想攀住龙鳞，附着凤翼，能够做个开国元勋罢了。希望您赶快即位称帝吧！”

刘秀看到那些想要攀龙附凤的大将真的愿意拥戴他，就不再推辞，于公元 25 年 6 月在鄗城（今河北省高邑县，鄗正式即位称帝，重建王莽篡夺了的汉朝。接着，他派兵西进，去进攻当时已经占领了关中地区的赤眉军。

这时候，赤眉军也已经建立了自己的政权，他们在华阴（今陕西华阴县）拥立了一个 15 岁的牧童刘盆子做皇帝，樊崇做了御史大夫。

那个在长安的更始皇帝刘玄，靠绿林军坐了江山，这时候却经常在宫中饮酒作乐。将领们有事找他商量，他因为喝得酩酊大醉，不能出来见面，就叫他的一个侍中坐在宫殿上，前面接上帐幕，代替他说话。将领们一听不是他的声音，都很生气，在背后议论说：“皇帝的宝座还没有坐稳当，就这样放荡起来了，这能靠得住吗？”刘玄还恣意杀害了好几个农民出身的绿林军将领，公开地同绿林军分裂了。后来王匡等又被迫逃离长安，和赤眉军联合，一同打进长安，推翻了刘玄的统治。

赤眉军进入长安的时候，长安城里的老百姓扶老携幼、成群结队地到街上来欢迎。可是长安附近的地主却把粮食偷偷地藏起来，想要用饥饿来困死农民军。富有政治斗争经验的刘秀，就乘看这样的时机，派大将邓禹一路打来。赤眉军虽然多次打败过邓

禹，可这一回由于缺乏粮食，不能坚持抵抗，樊崇只好下令放弃长安，准备往东打回山东老家去。一路上，他们遭到了刘秀军队的伏击，损失极大，归路断绝了，只好被迫投降。樊崇在投降后想要恢复起义军的势力，被刘秀发觉后给杀害了。

刘秀在农民起义声中起兵，利用农民起义军的声势扩大了势力，又在各派势力的争斗中逐渐占得了上风。他在鄗城称帝以后，不久定都洛阳。因为洛阳在长安的东边，所以历史上称刘秀建立的汉朝为东汉，又叫后汉。刘秀是东汉的第一个皇帝，历史上称他光武帝。

事典二　曹操挟天子以令诸侯

曹操当年矫诏联络的十几路大军讨伐董卓不成，纷纷离去之后，趁朝廷动乱，无暇多顾，便彼此争城夺地混战开来。别的地方不说，单就关东一带的军阀，几天前还是盟军，现在却相互绞杀。今天袁绍打公孙瓒，明天是孙坚击刘表，后天是曹操攻陶谦，然后袁术袭刘备，过后是吕布战完曹操又攻刘备，你争我夺，互不相让。

15岁的献帝带着一帮皇亲国戚及忠于汉室的一些老臣，在乱兵的纷扰下，走走停停，停停走走，从那年7月到12月，经过半年时间，才从长安到达弘农。还没等安顿好，李傕、郭汜却又后悔，他俩合兵一处追了过来，想把皇帝再次揽在手中。献帝一行听此消息，只好丢下所有财宝书籍及宫女们，仓皇向旧都洛阳逃跑。一路上辗转流离，坐牛车、住窝棚，吃青菜、窝窝头，总算于第二年7月到达洛阳。可洛阳经董卓焚烧之后，又几经战乱摧残，几十万人口的大城市，现在只剩下几百家。宫殿全毁，献帝只好借居在中常侍赵忠的家里“办公”，惟一赶来“勤王”的外官只有一个河内太守张杨。

这时的曹操，正在许昌一带发展势力。他的谋士荀彧看到汉朝天子几经辗转，如今初定洛阳，正需要人扶持，尽管汉朝天子已无能行令天下，但这块牌子有他特殊的作用，尤其是对曹操这样想成大事而眼下势力还不够雄厚、又是处在群雄割据的局面下，谁拥有“天子”这张王牌，别人当另眼相看。于是便极力劝曹操西进洛阳“护驾”。他对曹操说：春秋时期，晋文公迎奉周襄王，终于当上了霸主；秦朝末年，汉高祖为义帝发丧佩孝，争得天下人心。近年来董卓作乱，皇上蒙难，是将军你首先起义兵，只是因为关东诸军彼此兼并战乱，你才没有能远上关中去辅佐朝廷，但天下人还是知道你效忠皇上的心。现在皇上已经到达洛阳，忠义之士思念汉朝，黎民百姓也怀念过去的日子。将军若是此时能去保驾，下可顺从民众的愿望，上可以宾服四方的豪杰。至于皇上周围那几个武将不过是盗贼之流，不值得顾虑。如果万一失去了这个机会，让别人抢先把皇上接走，那就悔之晚矣！曹操一听十分有道理，就带领本部人马来洛阳“护驾”。

曹操来到洛阳，见了汉献帝。汉献帝十分高兴，大加封赏。可时隔不久，曹操看到旧皇都洛阳城内，官场上盘根错节，关系网密密麻麻，倘若不剪除这些根基，则不利于自己施展拳脚。为断其根基，决定迁都到许昌。尽管汉献帝初回洛阳，惊魂未定，不想再挪动身躯，但慑于曹操重兵在握，不得不从，于是便又匆匆迁都至曹操的大本营——许昌，挟天子幸许昌，简直令曹操喜出望外，他在许昌大兴土木．盖起宫殿，请献帝入宫，又修建宗庙，便于天子祭祀先皇，大有匡扶汉室之势。献帝感激不尽，遂封曹操为大将军，地位在三公之上。天子既已在自己手中，又是大权在握，曹操便想试试这张王牌的威力了。当时各地军阀中，以袁绍为最强，曹操原来还是袁绍的属下，他想试探一下，袁绍对他的所作所为服还是不服，也想试探袁绍对朝廷的态度，便让

汉献帝下一道诏书，责备袁绍地大兵多，却不思朝廷，一心树立私党，扩充势力，意欲何为？袁绍一见此诏书，果然不敢怠慢，赶忙上书申辩，并表示愿意效忠朝廷。曹操牛刀小试，即获成功，深感挟天子以令诸侯，比自己东拼西杀省力得多，管用得多，好不得意。从此，曹操奉天子以令诸侯的把戏越来越多，给他带来的好处也越来越大。

13. 布衣之心　昌亡之源

【经文】

论曰：周有天下八百余年，后代衰微，而诸侯纵横矣。至末孙王赧降为庶人，犹能枝叶相持，名为天下共主。当是时也，楚人问鼎[①]，晋侯请隧[②]，虽欲阙周室，而见厄诸姬。夫岂无奸雄，赖诸侯以维持之也。故语曰："百足之虫，至死不僵。持之者众。"此之谓乎。及嬴氏擅场，惩周之失，废五等，立郡县；君有海内，而子弟为匹夫；功臣效勤，而干城无茅土，孤制天下，独擅其利，身死之日，海内分崩。陈胜偏袒唱于前，刘季提剑兴于后，虎啸龙睇，遂亡秦族。夫齐陈诸杰，布衣也，无吴楚之势，立维之地，然而驱白徒之众，得与天于争衡者，百姓思乱，无诸侯勤王可惮也。故曰：夫乱政虐刑，所以资英雄而自速祸也，此之谓矣。夫伐深根者难为功，摧枯朽者易为力。今五等，深根者也；郡

县，枯朽者也。故自秦以下，迄于周隋，失神器[3]者非侵弱，得天下者非持久；国势然也。呜呼！郡县而理，则生布衣之心；五等御代，则有纵横之祸。故知法也者，皆有弊焉。非谓侯伯无可乱之符，郡县非致理之具，但经始图其多福，虑终取其少祸，故贵于五等耳，圣人知其如此，是以兢兢业业。日慎一日，修德以镇之，择贤而使之。德修贤择，黎元乐业[4]。虽有汤武之圣，不能兴矣。况于布衣之细，而敢偏袒大呼哉？不可不察。

【注释】

①楚人问鼎：公元前606年，楚庄王率军北上，在周王室所在地的边境上耀武扬威，并且遣使问九鼎有多重、大有取周天子而代之的目的。

②晋侯请隧：隧，地道，引申为墓道。周朝礼仪规定，只有周天子在下葬时才能配用墓道。晋文公向周公子请求能享用这种礼制，显然是在蔑视周天子的权势，将自己与周天子等而视之。

③神器：文中指帝位、政权。

④黎元乐业：黎民百姓安居乐业。

【译文】

周朝拥有天下人百余年，后代衰微，而诸侯合纵连横，相互讨伐。直到周赧王被贬为庶人时，仍然代代相传，名义上仍是天子。东周时期，楚人曾有问鼎之意，晋国有人请求以天子葬仪安葬死去的晋侯。他们都以僭越周王室来颠覆周王朝，哪能说那时没有奸雄之辈呢？但都由于被姬姓诸侯所拯救，周王室才得以生存下来。

因此俗话说："百足之虫，虽然已死，但身体不僵。是因为扶持它的东西多"。正是这个道理，到了秦朝建国，为避免周朝的失误，废除了五等封建制度，设立郡县；国家一统天下，而他的弟子们还只是普通百姓。建国的功臣们勤免效力，却得不到寸土的封地。秦始皇大权在握，一个人治理天下。他死后，海内分崩，陈胜振臂一呼于前，刘邦、项羽提剑兴兵于后，虎啸龙吟，很快就将秦朝灭亡。

刘邦、陈胜等豪杰，出身于平民，既没有像吴、楚两国诸侯的强大势力，也没有一点儿立锥之地，但他们却能率领一些手无寸铁的百姓与天子争夺天下。百姓思乱，并不把诸侯、皇权放在眼里。所以说：乱政暴刑，是国家灭亡，英杰四起的祸根。砍伐一棵深的大树很困难，而砍伐那些腐朽的树木比较省力。五等分封制犹如一棵根深叶茂的大树，但郡县制却是一根已腐朽的木头。因此自秦朝以来，直到周、隋，失掉国家政权不是由于神器逐渐衰弱，得到天下的也不一定能持久，这都是由国家的形势所决定的。

郡县治国，布衣之士易产生篡逆之意；五等分封，容易产生诸侯纵横战乱之祸。因此，各种方法，都有弊病，并不是诸侯分封就没有致乱因素，郡县制也未必能将国家治理好。但从多福少祸的角度考虑，郡县制更优于分封制。贤明的君主都知道这个道理。因此他们才兢兢业业。日慎一日，修德律己，择贤而用，德政既修，贤才已得，黎民百姓才会安居乐业，这时，即便是像汤武这样的圣贤，也不会产生兴起夺权的念头，更何况那些布衣平民，谁又敢袒臂露膀大呼造反呢？这个问题，治国者不可不深思。

【评述】

中国封建社会经济文化能长时期居于世界文明前沿，这与秦的统一是分不开的，统一之后许多新措施的实行，也是功不可没，有益于世的，但秦的暴政在很短时间内被历史否认了，然而，中华几千年一统江山，开始了历代的中央集权，却是从此开始。尽管孔子赞美周朝的复礼和当时的政治，却并没有谁再去裂土而封，将中央集权分散给诸侯。

不管推行何种制度，都要全心全意造福人民。民能载舟，也能覆舟。这是从古至今一个不争的事实。

【故事】

事典一　周公辅政

武王伐纣成功，从此推翻了商朝，建立了周朝。为了巩固自己的统治，周武王实行了封侯制，即把自己的亲戚朋友、有功之臣封为诸侯来分管各部地区，封侯可以拥兵，但必须随时听从候天子的调遣，定期向天子纳贡、朝贺，允许封侯世代相袭，天子对封侯有赏罚予夺之权。

当时，武王把在东征灭殷之战中，战功显赫的军师姜太公封在营丘，称齐国，封弟弟周公旦在曲阜，称鲁国；封弟弟召公于燕国。为了制服和笼络商朝的奴隶主贵族们，周武王把殷纣王的儿子武庚封在商朝的旧地，也成立一个诸侯国，让武庚去统治他们。武王想用这种办法，消除商朝旧奴隶主贵族的敌对情绪。可是把一块地方交给武庚去统治，也让人不放心，于是周武王又把商朝的旧地划分出两块来，让自己的两个弟弟鲜和度去管理，以

便就近监视武庚，防止他叛乱。鲜的封地被定名为管国，所以历史上就把鲜叫做管叔鲜；度的封地被定名为蔡国，历史上就把度叫做蔡叔度。

分封完毕，一些诸侯就陆续前往封地了。周公正准备行装，前往鲁地就封，突然发现武王表情沮丧，闷闷不乐。经过询问，才知道武王不愿让几个心腹重臣离开。他想了一下，也觉得周朝初建，百事初创，确实需要留在武王身边辅佐，于是就让自己的儿子伯禽前往鲁国就封了。

封侯后，各诸侯国如数纳贡，定期朝拜。西周王朝蒸蒸日上，奴隶制也得到进一步发展。但是，周武王由于积劳成疾，病倒了。临终前他把年幼的儿子诵和军国大事托付给了周公。

周公为武王举行了隆重的葬礼，把他安葬了，然后又把诵扶为天子，就是周成王。因为成王年少，一切军国大事均由周公代理。

周公天资聪明，才华出众，从小又是在王室中长大，受过先王不少教诲；另外，武王生前与他关系融洽，感情极深，所以如今周公理起国政来，不仅得心应手，而且非常卖力。为了治理好国家，他想尽一切办法网罗人才，帮助他办事。为了接待贤能的人，他忙得不可开交。有一次，周公正在洗头发（古人不剪发，把头发留得很长，洗的时候很费事），刚把头发浸湿，外面来人有急事要报告。周公连忙握着湿淋淋的头发，出去接待，办完事再回来接着洗；洗到半截儿，又有人来报告，他还是握住湿头发出去。一连出去几次，才把头发洗干净。

周公严格遵守文王、武王的遗训，办事节俭，不搞铺张浪费，所以东都没有夏桀、商纣那种倾宫鹿台一类的豪华建筑，但是规模还是很宏伟的。它的内城是9里见方，外城是27里见方，光是内城的面积就有81平方里，一共花了9年多时间才建成。

周朝从此有了东西两个教城，原来的教城镐京称为宗周，表示那是周朝祖宗营建的地方。新建成的东都，定名叫成周，表示那是周朝建成以后修建的。成王依旧在镐京居住，东教由周公坐镇。从此，周朝开始了长期稳定的局面。

事典二　民心顺　国家安

史称齐桓公“九合诸侯，一匡天下”，都是“管仲之谋”。而“安民”则是管仲之谋的一个重要内容。

管仲对“民”与“国”的关系有充分的认识。他说：“政之所兴，在顺民心。政之所废，在逆民心。”因此，能处理好“民”的若干大问题，就是政治中最可宝贵的。

管子所说的“顺民心”，就是要顺其“四欲”；“逆民心”就是统治者“行其四恶”。要做到“四顺”、不行“四恶”，统治者必须首先懂得顺于民就是为了取之子民的道理。如果不懂得这个道理，统治者肆其所欲，用刑罚和杀戮来压制人民，结果只能是“刑罚不足，以畏其意”，“杀戮不足以服其心”，国家的政令就无法施行，统治者的地位就危险了。

齐桓公计得管仲之后，管仲就提出了一个治天下的纲领：“参其国而伍其鄙，定民之居，成民之事，陵为之终，而慎而其立柄焉。”其中心问题，也是处理好与“民”的关系。

“参其国”是三分国都以为三军，“伍其鄙”则是五分其效野以为五属；治理“五属”的重点，就是“民”。管仲回答齐桓公问：“五鄙若何”的问题，在短短一段话中，就用了五个“民”字，一个“百姓”：

相地而衰征，则民不移；政不旅旧，则民不偷；山泽各致其时，则民不苟；陆、阜、陵、墐、井、田、畴均，则民不憾；无夺民时，则百姓富；牺牲不略，则牛羊遂。

合理的赋税、清明的政治，才能使民生活安定，调动他们的生产积极性，使国家强盛起来。这里强调的是政治对于老百姓从事正常生产劳动的保证。在管子看来，“仓廪实则知礼节，衣食足则知荣辱”，能够保证人民的“衣食足”，才能建立起和谐的社会秩序；如果物质生活问题得不到较好的解决，就无法对其进行道德的规范，而专恃刑罚也是不能实行全面有效的控制的，所以管子视“务在四时、守在仓廪”为有国者的根本任务，它能使民“不移”、“不偷”、“不苟”、“不慑”而使其“富”。在管子所说的“四顺”中，这是他最为强调的。

所谓“定民之居”，就是使人安居。在管子看来，把各种居民归入相应的行政管理系统，就会秩序井然，不相混乱。“管子于是制国以为二十一乡：工商之乡六，士乡十五”，“三乡为县，县有县帅；十县为属，属有大夫。五属，故立五大夫，各使治一属焉；立五正，各使听一属焉。是故正之政听属，牧政听县，下政听乡。”

所谓“成民之事”，就是使民“乐业”。当时将民划为士、农、工、商四类。管子认为，这四类民，若“勿使杂处”把他们划归在以上各乡中，不仅可以减少管理上的繁乱，而且可以使他们便于传授技艺，“不见异物而迁”，使“士之子恒为士”，“工之子恒为工”，“商之子恒为商”，“农之子恒为农”。

从富民的目标出发，使人民安居乐业，是国家稳定、富强的基本条件。管仲说：“滋民，与无财，而敬百姓，则国安矣。”只有在这个基础上，才能谈“正卒伍，修甲兵”，才能强化国家的武力。

管仲还认为，人民中间的不安定因素都是施政不当所造成的。他说：“不务天时，则财不生；不备地利，则仓廪不实；野芜旷，则民乃营；上无量，则民乃妄；文巧不禁，则民乃淫……

不明鬼神，则聘民不悟；不敬宗庙，则民乃上校；不恭祖旧，则孝悌不备”。只有统治者大力发展生产，使国家富足，并为进一步扩大生产创造了条件，人民才会乐于“留处”，才会吸引别国的人民前来归附。

春秋前期，政治的动荡造成了人民经常大规模的流动，争取民众就成了统治者富国强兵的首要问题。管子为齐桓公谋称霸之道而首先提出“顺民心”，并把人民中的不安定因素归罪于统治者绝非偶然。“齐国遵其政，常强于诸侯”，说明他确实抓住了问题的关键。顺民心则国兴，逆民心则国亡；“富民”、“定民”、“成民”，无一没有一个“安”字在。

三国权十八

三国的形势错综复杂，政治、军事、外交斗争都异常激烈，三国的权谋也因此变化多端，五彩纷呈。三国之争，英雄辈出，智谋之士在此尽显才华。猛将良相、忠奸贤愚原形毕露。

1. 天时地利　莫如人事

【经文】

论曰：臣闻昔汉氏不纲，闻漏凶狡。袁本初[①]虎权河朔，刘景升[②]鹊起荆州，马起、韩遂[③]雄据于关西[④]，吕布、陈宫窃命于东夏，辽河、海岱，王公十数皆阻兵百万，铁骑千群，合纵缔交[⑤]，为一时之杰也。然曹操"挟天于令诸侯"，六七年间，夷灭者十八九，唯吴、蜀蕞尔[⑥]国也。也地图按之，才四州之土，不如中原之大都。人怯于公战，勇于私斗，轻走易北，不敌诸华之士。角长量大，比才称力，不若二袁刘吕之盛。此二雄以新造未集[⑦]之国，资遂上不侔之势，然能抚剑顾眄，与曹氏争衡；跃马指麾，而利尽南海，何哉？则地利不

同，势使之然耳。故《易》⑧曰："王侯设险以守其国。"古语曰："一里之厚，而动千里之权者，地利也。"故曹丕临江，见波涛汹涌，叹曰："此天所以限南北也！"刘资称南郑⑨为"天狱"，斜谷⑩道为"五百里石穴"，稽诸前志，皆畏其深阻矣。虽云天道顺，地利不如人和，若使中材守之，而延期挺命可也，岂区区艾、濬⑪得奋其长策乎？由是观之，在此不在彼。于戏，智者之虑，必杂于利害。故"不尽知用兵之害，则不能知用兵之利"，有自来矣。是以采摭⑫其要，而为此权耶。夫囊括五湖，席卷全蜀，庶知害中之利，以明魏家之略焉。

【注释】

①袁本初：袁绍。

②刘景升：刘表，东汉末年为荆州刺史。

③马超、韩遂：二人在东汉末占据凉州。

④关西：在汉代，泛指函谷关或潼关以西的地区。

⑤缔交：缔结盟约。

⑥蕞尔：形容小。

⑦新造未集：形容国家建立不久，力量微弱。

⑧《易》：即《周易》。

⑨南郑：今陕西汉中市。

⑩斜谷：山谷名称，位于陕西终南山。

⑪艾、濬：艾，即邓艾，曹魏大将。濬，王濬，两晋大将，灭吴而建立功勋。

⑫采摭：选取。

【译文】

我听说东汉末年朝纲废驰，法网疏漏，群雄逐鹿。袁绍想取

河北，刘表起兵荆州，马超、韩遂雄据关西，吕布、陈宫占据东夏，在辽河、海岱一带，十几路诸侯屯兵百万，缔结盟约，都成为一时的英雄豪杰。

然而，曹操“挟天子以令诸侯”。六七年的时间，将诸侯消灭了十之八九，只剩吴、蜀两个小国。从地图上看，这两个国家只拥有四州那么大的地盘，比不上中原的一个大都市。那个地方的人怯于公战，却勇于私斗。战斗时动辄溃败，不足以与中原人作战。在力量和才智上，他们也比不上袁绍、刘表、吕布强盛，但他们（吴、蜀）在不利的形势下，凭借刚刚建立的弱小的国家力量，却能够据守西蜀与江南，与曹军抗衡，这是怎么回事呢？这是由于地利不同，形势所致罢了。

因此《周易》上说：“王侯凭借天险来固守国家。”古语说：“一里之厚，而动千里之权者，地利也。”所以，曹丕面对大江，看着汹涌的波涛感叹道：“这是上天设置的南北界线啊！”刘资称南郑为“天狱”，斜谷道为“五百里石穴”。考察从前的众多史料，都记载有它的险阻幽深。

虽然改朝换代是顺应天时地利，但是，地利不如人和。如果吴、蜀使用中等的人才守卫这些地方，就能使国家延长一段时间，这是可以做到的，怎能让区区邓艾、王濬轻易灭亡蜀吴，建立赫赫大功呢？由此来看，胜败的关键在于人和，并不在于地利。有志之士一定会权衡利害的关系，因此说：“不通晓用兵的险恶，便不能发挥用兵的作用。”这句话是有根据的。

因此，我将三国历史做了些分析，选取了三国权谋的精要，对魏、晋能囊括五湖，席卷全蜀，从中分析其中双方的利、害关系，以阐明魏国的谋略。

【评述】

吴自古有长江之险，蜀有剑阁之阻。所以虽偏安一隅，地少

才缺，但凭借曹操的聪明才智，却在赤壁之战中大败。凭借司马懿之才，也只能疲于奔命。但是，时过境迁，数十年之后，吴、蜀的亡国让世人大为惊讶，魏晋之军势如破竹。以史为鉴，吴、蜀虽占尽天时地利，倘若没有人事之能，又有什么用？历代王朝，无不如此。

【故事】

事典一　天时不如地利

东晋刘裕讨伐南燕时，南燕慕容超召集群臣计议抵抗晋军的办法。

公孙五楼说："晋军强大，利在速战，刚来时士气勇猛锋利，不能攻击，宜于据守大岘山（在今山东临朐县境），使晋军不能进来，拖延时间，以挫其锐气。然后从中挑选精锐骑兵3000，沿大岘山南下，切断晋军的粮道；再派段晖率领各州军队，沿大岘山东下，腹背夹击晋军，这是上策。命令守军背靠险阻地形，各自坚固把守，除必要的钱粮储备之外，其余全部烧毁，铲除青苗，使敌人到达后什么也得不到，坚壁清野，以等待时机。这是中策。放敌兵过岘山，出城迎战，这是下策。"慕容超说："京都富裕昌盛，人口众多，固守城池一时难以做到；青苗遍野，一时也难以铲除；即使能铲除青苗，固守城池来保全性命我也不能这样做。我占据着五州的强地，控制着险固的山河，有战车万乘，铁骑万余，纵使晋军越过岘山来到平地，我以精兵慢慢攻击他，也必定能全部俘获他。"慕容超说："如果按照您的旨意办，必须在平原地带方圆10里以外扎营，营垒建成后，使用骑兵比较方便。因此，最好能走出大岘山以外，这样即使在迎战时不能取胜，也可以退守。不可将敌人放进大岘山，给自己造成被动。过去赵成安君不守井陉之险，终于被韩信所征服；诸葛瞻不守剑阁

之险，终于被邓艾所擒获。臣以为天时不如地利。据守大蚬山，确实是上策。”慕容超也不听从，并命令摄莒、梁父二军修筑城墙和护城河，挑选官兵和战马，养精蓄锐等候晋军。

那年夏天，晋军攻破东面阵地，慕容超派遣左军段晖等步骑兵5万进驻临衢。

不久，晋军通过了大蚬山，慕容超害怕了，忙率兵4万艾援段晖，在临衢战败。慕容超逃奔广固（今山东淄博市东南）固守，不过几天也被晋军攻破。南燕终于全部被晋扫平。

事典二　李孝恭镇乱

唐朝武德六年，辅公祏反叛，皇上诏令赵郡王李孝恭等去平叛。李孝恭将要出发，与将领晚聚，让人取水，水变成血，在座的将领都大惊失色。李孝恭却神态自若地说：“大家不要疑惑，这乃是辅公祏献出头来的征兆。”说着把水一饮而尽，大家的心才安下来。出征以后，敌将先是据险阻挑战。李孝恭坚守不出战，用骑兵切断了敌粮道。随后，敌军饥饿，夜间来攻唐军，李孝恭又坚守不动。第二天，李孝恭派羸弱之兵到敌营门前挑战，另布列骑兵阵以阻击敌人。不一会儿，弱兵退却，敌军追赶，遭到祖尚的攻击，于是敌军被打败。赵郡王乘胜攻破了敌人的侧阵，辅公祏穷途逃跑，孝恭的骑兵活捉了他。

2. 不纳忠言　国破家亡

【经文】

天帝布政，房心，致理参伐[①]。参伐则益州分野。

按《职方》则雍州之境，据《禹贡》则梁州之域，地方五千里，提封四十郡，实一都会也。故古称“天府之国”，沃野千里，其有以矣。

王莽末，公孙述据蜀。益部功曹李熊说述曰：“方今四海波荡，匹夫横议②，将军割据千里，地什③汤武，若奋发威德，以投天隙，霸王之业成矣。今山东饥馑，人民相食，兵所屠灭城邑兵墟。蜀地沃野千里，土壤膏腴④，果实所生，无谷而饱。女工之业，覆衣天下，名材竹干，器械之饶，不可胜用。又有鱼盐、铜铁之利，浮水转漕⑤之便。北据汉中，杜褒斜之隘；东守巴郡，拒捍关之口。地方数千里，战士不下百万。见利则出兵而略地；无利则坚守而力农；东下汉水，以窥秦地；南顺江流，以震荆扬。所谓用天因地，成功之资。今君王之声闻于天下，而位号未定，志士孤疑。宜即大位，使远人有所归依。”建武元年四月，遂自立为天子，号“成家”，色尚白⑥。

自更始败后，光武方事山东，未遑西伐。关中豪杰多拥众归述。其后平陵人荆邯见东方将平，兵且而向，说述曰：“兵者，帝王之大器，古今所不能废也。隗嚣遭遇运会⑦，割有雍州，兵强士附，威加山东。不及此时摧危乘胜，以争大命，为退欲为西伯之事，偃武息戈，卑辞事汉，喟然自以武王复出也。今汉帝释关陇之忧，专精东伐，四分天下而有其三。使而州豪杰，成居心于山东。发间使，招携贰⑧，则五分而有其四。若举兵天水，必至沮溃。天水既定，则九分而有其八。陛下

以梁州之地，内奉万乘，外给三军，百姓愁困，不堪上命，将有王氏自溃之变。臣之愚计，以为宜及天人之望未绝，豪杰尚可招诱，急以此时发国内精兵。令田戎据江陵，临江南之会，倚巫山之固，筑垒坚定，传檄[9]吴楚，长沙以南，必随风而靡；令延岑出汉中，定三辅、天水，陇西拱手自服。如此海内震摇，冀有大利。”

述不听邯计。光武及使岑彭，吴汉伐蜀、破荆门，长驱入江关。军至成都达出战兵败被刺，洞胸死，夷达妻子，其宫室。

【注释】

①房、心、参、伐：都为星宿名，伐包括在参星之内，房心的分野是益州。

②横议：比喻不切实际的空谈。

③什：即十。

④膏腴：土地肥沃。

⑤浮水转漕：泛指水上交通。

⑥色尚白：以白色为贵。

⑦遭遇运会：趁着机会。

⑧贰：心怀不二的人。

⑨檄：檄文，文中指征伐的文书。

【译文】

天帝布置政局，房心应该治理参伐，参伐的分野为益州。

王莽统治末年，公孙述占据蜀地。益州功曹李熊劝公孙述说：“如今国家动荡不安，鼠目寸光的人只知道空谈，将军你割据的千里之地，十倍于汤武。如果你奋发有为，取信于民众，利

用天赐良机，则可以成就霸业。现在，山东正在闹饥荒，老百姓自相残食，遭到兵祸的城池变成废墟。蜀地广阔的肥沃土地，盛产各种水果，百姓即使无粮也可以填饱肚子，女工纺织的衣服，足够让天下人穿用。珍贵的木材、竹子，以及丰富的器械，用也用不尽。人民还有打渔、制盐、冶铜炼铁，水上运输等便利条件。在军事上，向北可以凭借褒城、斜谷的险阻，向东可以占据巴郡，把守住捍关。我们的土地方圆千里，有至少百万的军队，抓住有利时机，可以出兵攻城略池，没有机会就坚守城池，发展农业；出兵汉水可以伺机夺取秦地，顺江东下，可以威慑扬州，这就是所谓的取得成功所依靠的天时地利。现在，你的名声天下人皆知，但是帝位还没有建立，有才能的人还在犹豫不决。你应该尽早建立称号，让人们找到归附的依托。”东汉建武元年四月，公孙述自立为天子，改国号为“成家”，以白色为贵。

自刘玄失败后，光武帝正在山东积蓄力量，没来得及征伐西南，吴中的英雄豪杰便都归顺了公孙述。此后不久，平陵人荆邯看到如果刘秀平定中原，大军很快就会讨伐西南，于是劝公孙述说：“军队历来是帝王成就大业的根本，不可轻易放弃不用。隗嚣乘此机会，割据了雍州，兵强马壮，有志之士都愿意投奔，正威慑山东的刘秀，你不趁机出兵，与刘秀一争高低，反而退守西蜀，迟疑不前，想效仿西伯侯的做法，不事习武用兵，谦卑地侍奉汉君，感慨汉君刘秀是周武王再现。如今，刘秀放下汉中、益州的忧患，一心一意平定山东之乱，天下已经得到四分之三了，以致西部州郡的英雄豪杰，都对刘秀心很向往，刘秀派遣离间的使者，招揽心怀二心的人，天下实际已经得到五分之四了。刘秀若派兵攻打天水，必然使我方土崩瓦解，天水关一旦被攻破，天下就已经得到九分之八。君王你依靠梁州的土地，担负国家的各种开支，以及三军的粮饷，老百姓困苦不堪，怨声载道，以后恐怕会爆发王凤那样的内乱。依我的愚计，趁现在百姓对你还没有

彻底绝望，还可以招纳英雄豪杰，赶快派遣国内精兵强将，命令田戎镇守江陵，在江南凭借巫山天险，坚固城池，将征讨的文书发到吴楚一带，长沙以南地方，一定会闻风归顺。命令延岑出兵汉中，平定三辅，天水、关西地区人民必然拱手称臣，如此，就会让国内形势发生重大变化，有可能形成非常有利的局面。”

公孙述不听从荆邯的计谋。后来光武帝刘秀派遣岑彭、吴汉征伐蜀地，攻克荆州，大军长驱直入关中。到达成都，公孙述出城迎战，刚开始交手就战败，被箭穿心肺而死，公孙述的妻子儿女都被俘虏，宫室被焚烧。

【评述】

自古以来，封建帝王不听良言劝谏，与之相应的必是深受引火烧身之苦。公孙述一心想称王称霸，对百姓横征暴敛，迷途而不知返，最终落了个国败家亡的残局。“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”是几千年来浓缩的人生精华，不论官场，商场，还是战场，都无一例外地体现着这种哲理性。

【故事】

事典一　周厉王横征暴敛

周朝传到第十代国王厉王的时候，家底已经十分薄弱了。这时候外族入侵、侯国内乱，贡赋减少，王朝的国库变得很空虚。偏偏新登基的周厉王又奢侈荒淫，挥金如土，使周王室的财政很快出现了危机。

周厉王为了继续过那种花天酒地的生活，决定增加赋税。可立什么名目来征税呢？他想不出来，该收的税都收了。这时，手下一个叫荣夷公的大臣给厉王出了一个点子，让他对一些重要物

产实行“专利”。即不论是王公大臣还是市民百姓，只要他们采山上的药，砍山上的柴，捕捞河湖里的鱼虾，射猎山林的鸟兽，都必须依法纳税。还有喝水、走路也得缴纳钱物。这是一种巧取豪夺，搜刮民脂民膏的办法，不仅遭到老百姓的反对，就是一些比较开明的官吏也觉得很不妥当。很多大臣也纷纷向厉王进忠言，其中有个叫芮良夫的大夫劝告厉王不要实行“专利”。他说，“专利”会触犯大多数人的利益，引起大多数人的反对。可是厉王根本听不进去，他一味宠信荣夷公，于是让他来负责实行“专利”。

实行“专利”后，百姓的生活更是苦不堪言，顿时怨声四起，例如，在当时就流传着这样一首歌谣：

“硕鼠硕鼠，无食我黍。
三岁贯汝，莫我肯顾。
逝将去汝，适彼乐土。”

意思是说，大田鼠啊大田鼠，不要再吃我的黍（指粮食）。多年来我纵惯着你，而你却对我们毫不眷顾。我们要离开你了，到那充满自由的乐土去。这表明百姓们对周厉王强烈的不满情绪。

老百姓们怨恨周厉王，都纷纷咒骂他。大臣召伯虎看到形势严重，就向到周厉王恳求说：“王上，百姓们实在难以忍受了，‘专利’法再不废除，就要出大乱子啦！”可厉王根本听不进去。他派了很多密探去监视老百姓，如果发现有人议论“专利”，咒骂厉王，就抓来杀头。从此，人们的满腹牢骚只好往肚子里咽，谁也不敢再说出来了。熟人在街上见了，也只是简单地递个眼色，然后走开。整个京城寂然无声，犹如一座坟场。

厉王却以为自己的残暴统治产生了效果，沾沾自喜对召公说：“你看，百姓现在还有怨言吗？”召公听了，对厉王说：“强把百姓们的嘴堵住，已使他们的怨声变成怨气了。不过，以臣之

见，把水堵住，一旦决口，危险更大，所以治水的方法是疏通河道；治民也是这个道理，应该广开言路。大王怎么可以以严刑苛法，堵塞言路呢?”厉王仍然不听劝告，反而变本加厉地实行残暴的统治。

终于，人民再也不能忍受了！堵塞的洪水终于决口了！都城里的小贵族、小商人、手工业者联合起来，冲向王宫，去找厉王算账。起初厉王还想用王师来镇压，可王师中全是些平民百姓。他们见国人造反，很多人也掺和进去了。在迫不得已的情况下，周厉王只好带了一些随从，偷偷溜出了王宫。临走前把太子靖托付给了召伯虎。然后就逃奔到了彘地（今山商霍县）。

愤怒的起义群众找不到厉王，哪里肯罢休，决定找太子去抵罪。他们得知太子被藏在大臣召伯虎家里，于是就包围了召公的家，勒令召公交出太子。召公心想：“过去天子不听我的规劝，才落到这般地步。现在我把太子交出，会不会有人说我是对天子的不忠、伺机报复呢？当初我曾向天子满口答应保护太子，如若交出，岂不是天大的不义？可是我不交出太子，人们一定不肯答应，怎么办呢?”他考虑再三，决定把自己的儿子冒充太子，交给了起义群众，这才使太子躲过这场灾难。

国人暴动的第二天，周朝的一个诸侯国卫国的国君卫武公就率领部队开到镐京城。这卫武公又叫共伯和。共伯和率军到镐京，本来是前来平叛的，可是当他来到王都，起义群众已经散去，于是他就率领部队，驻到了王宫里。

厉王外逃，不敢回来，太子虽活着，但一来年纪小，不能主事，二来他是找了替身才逃了命的，现在暴动刚平，还不能暴露真相。于是召公提议，国事暂由共伯和代理，其他大臣一致同意，共伯和虽然是代理，但实际上行的是天子之职，所以这一年被称作共和元年（即公元前 841 年）。也就是从这一年开始，我国历史开始有了准确的年代可以考查。

共伯和执政以后，采纳了召伯虎的建议，废除了厉王时的“专利”法，减少了名目繁多的赋税，人民得以安生，社会又趋于稳定。

共伯和执政的时期，历史上称为共伯和时期。转眼 14 年过去了，逃亡在外的周厉王死了，太子靖也已经在召公家里长大成人了。召伯虎觉得时机已经成熟，于是，一天上朝后，他就对共伯和及众大臣讲了真相，大家见太子还活着，一致同意立他为天子，共伯和知道自己不是周室正宗，而且众怒难犯，也就顺水推舟，亲自到召伯虎家把太子靖接进王宫，举行了隆重的登基仪式。不久，他就又回到原来的封地，当他的诸侯王去了。新即位的天子，就是周宣王。

事典二　王莽“引火烧身”

王莽篡位之后，除了把战争压在人民的身上外，还将繁重的赋敛和徭役负担加在人民的头上。始建国四年（公元 12 年），王莽下诏宣布，于第二年的 2 月建寅之节去东方巡狩。于是公卿百官纷纷出动，在吏民中普遍征募役夫、马匹、布帛等，又令内地 12 个郡国买马，征绢帛 45 万匹，输送长安。当以上物资差不多征敛到一半之时，却因文母太后（即王政君）病重，王莽宣布暂时停止巡狩。为巡狩而征敛的大批物资都入了王莽的国库。始建国五年（公元 13 年），王政君死。次年（天凤元年）王莽又决定向东、南、西、北巡狩。但当时天下的形势已很乱，王莽在大臣们的劝阻下才决定改在天凤七年再行巡狩之礼。王莽放弃了巡狩，却又决定从第二年开始营建东都洛阳。地皇元年（公元 20 年），王莽又在长安城南划出百顷之地，为王氏宗族大修九庙。为修九庙，博征天下工匠，令吏民出钱谷助作，拆毁汉朝原宫、馆十多所，取其材瓦。九庙之建筑，“穷极百工之巧”，“功费数百万巨”，“卒徒死者万数”。

改制带来的混乱，战争带来的苦难，赋役带来的负担，真是灾祸重重，然而天公亦不作美。新莽时期自然灾害十分严重。约从始建国三年始，水灾、旱灾、蝗灾、黄河决口等接连不断，饥荒遍地，人民流离。王莽自己哀叹道："予受命遭阳九之厄，百六之会"，"惟即位以来，阴阳未和，风雨不时，数遇枯旱，蝗螟为灾，谷稼鲜耗，百姓苦饥。"面对严重的自然灾害，统治者理应减免赋役，开仓赈济，然而王莽不但没有这样做，反而赋车籍马，催租要钱，青壮者开往前线，老弱饿死田间。混乱的新政，错误的战争，繁重的赋役，加剧了天灾的破坏力，人民无以为生，无路可走，只有铤而走险，从反叛中求生存。从始建国三年起，各地农民接连不断地起义，最后终于形成了以赤眉、绿林两支起义队伍为主的农民反抗战争。

3. 三顾茅庐　孙刘抗曹

【经文】

至灵帝[①]时，政理衰缺，王室多故，雄豪角逐，分裂疆宇。以刘焉为益州牧。焉死，子璋立。为刘备所围，遂降。

初，刘备为豫州[②]牧也。为曹公所破，走屯新野[③]。

闻诸葛亮躬耕南阳[④]，乃三诣亮于草庐之中，屏人言曰："汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘，孤不度德量力，欲信大义行子天下，而智术浅短，遂用猖獗，至子今日，然意犹未已。君谓计将安出?"亮答曰："自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者，不可胜数。曹操比于袁

绍，名微而众寡，然遂能克绍，以弱为强者，非唯天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三代，国险而民附，贤能为用，此可与为援，而不可图也。荆州北据江、汉，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军也。益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁⑤在北，民殷国富，而不知恤，智能之士，思得明后。将军既帝室之胄，信义著于四海，总览英雄，思资如渴。若跨有荆益，保其岩岨，西和诸戎，南抚夷越，结好孙权，内修政理。天下有变，则命上将将荆州之军，以向宛、洛⑥；将军身率益州之众，出子秦川⑦，百姓孰不簞食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”时曹公破荆州，先主⑧奔吴。

备用亮计，结好孙权，共拒曹公子赤壁，破之。曹公北还，权乃以荆州业备。

【注释】

①灵帝：东汉灵帝刘宏。

②豫州：汉州名。管辖的境地约在河南东部，安徽北部地区。

③新野：汉县名。今河南新野县。

④南阳：汉郡名。

⑤张鲁：农民军起义首领，建政权于汉中，直接威胁刘璋。

⑥宛、洛：宛，宛县。今南阳市。洛，今洛阳市。

⑦秦川：古地名，在今陕西及甘肃以北的平原一带。

⑥先主：即刘备。

【译文】

到了汉灵帝的时候，政治腐败，统治不力，地方豪强争逐，天下四分五裂。这时，刘焉任益州牧。刘焉死后，其儿子刘璋继承益州牧之职。刘璋后来被刘备包围，刘璋投降。

起初，刘备为豫州牧，后来被曹操打败，屯兵于新野。刘备听说诸葛亮在南阳隐居，于是三顾诸葛亮于茅庐之中。他在草屋中见到诸葛亮后说："当今汉室衰败，奸臣窃权，让君主蒙受耻辱。我不顾自身的德行和能力，想昭信义于天下，但我智谋短浅，才能缺乏，至今无所作为，请问先生有什么好办法？"

诸葛亮回答说："自从董卓弄权以来，天下豪杰并起，跨州郡的豪强不可胜数。曹操与袁绍相比，名声小，而且兵力少，但曹操却能打败袁绍，由弱变强，这除了天时之外，更重要的是人的智谋啊！如今，曹操已经拥有百万之兵，挟天子而令诸侯，在这种形势下，就不能再和他一争高低。孙权占据江东地区，已经有三代了，地形险要，又有百姓的拥护，有才能的人都得到重用，可以与他相互援助，成为合作的伙伴，而不能图谋夺取他。

荆州四通八达，北靠汉水、长江，南有南海，东连吴会，西接巴蜀。这是战略要地，但其主人没有能力守住它，这是上天在把土地送给将军呀。益州地势险要闭塞，有千里肥沃的土地，素有"天府之国"之称。汉高祖从前凭借此处成就了霸业。刘璋软弱无能，张鲁占据北方时刻想趁机夺取。益州物产丰富，但是刘璋却不懂得爱护百姓，有智之士都期望得到贤明的君主来治理。将军你是王室后代，仁德之名遍及全国，能够广纳天下英才，求贤若渴，如果将军能雄跨荆、益二州，与西南的少数民族和好，对外与孙权缔结盟约，对内施行仁政，一旦形势有利，可以派遣将领率军去攻打宛城、洛阳，将军自己亲自率益州之兵攻打秦川，百姓谁不送上酒食，欢迎将军的到来呢？如果真能如此，那

么将军的霸业就可以成就了，汉室就可以复兴了。”此时，曹操占领了荆州，刘备败退到东吴境内。

刘备采用了诸葛亮的策略，与孙权结为盟友，孙刘联合，在赤壁之战中大败曹军。曹操北还中原，孙权就将荆州借给了刘备。

【评述】

孙刘由于诸葛亮的撮合，为了共同利益结成患难之交，以抵抗曹操。刘备成就一方霸业的基础也从此开始。假如他没有孔明相辅，将来的蜀国史可能要改写。隆中对策，联合东吴来抗曹，占领荆、益二州作为营地而后取天下，此所谓诸葛亮未出草庐而预知天下事的典型案例。

【故事】

事典一　刘备三顾茅庐

刘备弟兄三人失而复聚，后经过辗转流离，投奔到同为汉室宗亲的荆州牧刘表的门下。刘表生出怜悯之心，在新野划了一小块地盘，让刘备落脚。刘备依附刘表，屯兵于新野，实力非常薄弱，而且为刘表的夫人蔡氏一直所不容，即使是寄人篱下，也安身不牢，再加上曹操在北方，时有取荆州之意，曹操与刘备又有衣带诏之仇，更是一个大的威胁。这样刘备就急于要开拓新的局面，占领一个基地，以应付复杂的形势。但是刘备本人，虽然宽仁待人，很得民心，却不能在政治、军事方面做出很好的决策，不能决策，当然就不容易占领基地，占领了也不能守住。他虽然也有几个谋士，却又都是平庸之辈，于是求才之心日渴。但是有才之人到哪儿去找呢？这是一个很实际的问题，正在渴望着人才

的时候，人才来了，这就是化名为单福的襄阳名士徐庶，此人气节高尚，思想深沉，是个才华横溢的决策人物。他一来就替刘备三败曹军，并且乘虚夺取了樊城，这当然是雪中送炭。

可是好景不长，曹操伪造徐庶母亲的“亲笔信”，骗走了徐庶，在这紧要关头，如此致命的一击，几乎彻底轰毁了刘备的雄心。他在为徐庶饯行时流出眼泪说：“先生既去，刘备亦将远遁山林矣。”徐庶为之所感，本已分手了，又打马回来向刘备推荐了诸葛亮。

一日，天晴气朗，刘备在二位弟弟的陪同下，带着礼品来到隆中山，只见几位农夫边耕作边唱山歌，刘备就上前打听：“请问，诸葛亮孔明先生家在何处?”一位青年农民指着前方说：“往南有一高岗，岗前那片小林子里的茅庐就是卧龙先生的家，”刘备顺便问了一句：“诸位对孔明先生很熟悉喽?”另一位农夫笑着说：“我们刚才唱的山歌，就是卧龙先生所作哩。”刘备谢过众人，来到小房前亲自叩敲柴门。里面出来一位小书童说：“先生一早出去了。”刘备问：“什么时候能回来?”书童说：“那可说不定，或者三五日，或者十几天，没有准儿。”刘备一请诸葛亮就这样落了空。

回到新野，刘备天天派人打听隆中的动静。过了几天，得到回报：“卧龙先生回来了。”刘备命令：立刻备马！尽管天上大雪纷飞，地下冰冻三尺，刘备也不听关、张的劝阻，定要亲自去请。一路上，张飞嘟嘟囔囔：“这么一个村野农夫，派个人叫来不就得了，何必哥哥您亲自去请呐!”刘备劝他：“孔明是当今的大贤，怎么可以去叫来呢？我之所以冒着风雪去请他，正是为了让孔明知道我的诚意呀!”

到了诸葛亮的草屋前，刘备下马，虔诚地轻叩柴门。又是那位书童来说：“诸葛亮先生正在堂上读书呢。”刘备高兴地进去拜见，只见那位少年也不过二十来岁，英俊年轻。刘备恭敬地行个

礼说："久仰先生大名，这次终于见到您，实在万幸。"那位少年慌忙还礼说："将军是刘豫州吧。听书童说过，您曾来找我二哥。"刘备惊讶地问："您不是卧龙先生吗？"那少年说："我是诸葛均。大哥诸葛瑾在东吴做官，我和二哥孔明在这儿种地。"刘备二请孔明又扑了空，只好给诸葛先生留下一封信，表达敬仰之意，并说改日再来拜访。

又过了几天，打听到诸葛亮确实在家，刘备就让关羽、张飞作陪，三赴隆中。为了表示恭敬，离诸葛亮的草房很远就下马步行。见面后刘备看那诸葛亮，二十七八的年纪，身高约八尺，是山东人的个子，但长得清秀，神采焕发。他头上围缠着由青丝带做成的纶巾，身披着中间开口、长长的鹤氅，飘然而出，如同仙人一般。刘备迎上去说："久仰先生大名，今日承蒙接见，有幸，有幸。"诸葛亮赶紧答礼说："刘皇叔三顾茅庐未能迎候，见谅，见谅。"说着，刘备让关羽、张飞二人在门外等候，自己和诸葛亮一起进草堂交谈起来。诸葛亮被刘备的诚意所折服，同意效力，刘备终于请得了孔明出山。

事典二　赤壁之战

赤壁之战是决定"曹操一统天下，还是曹、孙、刘三分天下"的关键一战，三方面都使出了全力。一方是为了霸占天下，一方是为了保土，一方简直是为了保命。因此，除了少数留守人员以外，差不多三方面的人才都集中到了前线。这时大江南北，戈矛林立，大江之中，战船蚁聚，展现出一个宏伟的场面。

作战的双方，曹操的兵力是83万，号称百万，孙权大约有5万人，刘备七拼八凑，不到2万人，孙刘联合起来，也只有7万人左右，相差太大。然面兵力少的打败了兵力特别多的，继官渡之战以后，又出现了一次历史上的奇迹。从得胜的一方来考察，其根本原因就是人才集中，智力也集中。它少不了诸葛亮的

超人智慧，少不了黄盖的“苦肉计”，庞统的“连环计”，少不了阚泽诈降书，这些智慧的环链，一环紧扣一环，缺掉一环，全链中断，胜利就会化为乌有。不过，即使有万人敌，亦需有善用之人。在赤壁之战这个总体计划，尤其是决定采用火攻曹营的决策后，周瑜作为三军统帅，他那善于驾驭时势、合理调度兵力，敏于随机应变的非凡指挥才能，确实是功不可没的。

实施火攻曹营的过程，是一个险象丛生，环环相扣的过程。

第一，如何接近曹兵战船，使火烧着。第二，如何使曹兵战船不“一船着火，余船四散”。第三，如何运用风向。完成第一项任务的是黄盖和阚泽，具体措施就是诈降，因为只有诈降才有可能接近曹兵战船，于是就有了黄盖的“苦肉计”和阚泽的智送诈降书。完成第二项任务的是庞统，这位凤雏先生提出“连环计”，并能使曹操接受“连环计”。他在曹操面前，大叫“周郎，周郎！克期必亡！”，捧得正在踌躇满志的曹操飘飘然。他的“高谈雄辩，应答如流”，又赢得“曹操敬服”。在这个基础之上，他似乎不经意地提出一个曹操感到十分棘手而又急图解决的问题——“水军多疾”，最后才把连环之法说出来，使得曹操顺利采纳。第三项任务是由诸葛亮完成的，他巧“借”东风，为火攻设下前提条件。如果把完成“火攻”比作一剂致曹兵于死地的毒药的话，黄盖之药可谓“苦”，阚泽之药可谓“甜”，庞统之药堪称“辣”，诸葛亮之药又可谓“腥”。四药合并，碾成一副毒药，最后周瑜犹如一位高明的药剂师，用火煎熬之。

计划进行到第四步，调兵遣将，周瑜是统帅，当然由他指挥。且看在战役决战阶段，周瑜是怎样排兵布阵，煎熬这一副差点要了曹操的性命的“毒药”的。

周瑜见诸葛亮正“借得”东风，先令甘宁：“率3000兵卒沿南岸而行，打出曹军旗号，直取乌林——曹操的屯粮之处，深入其地，举火为号。”第二批吩咐太史慈：“领3000人马，直奔黄

州地界，切断曹军可能来自合肥的救援部队的来路，堵住援军，不让与曹操的大军贯通联系。”这两批人马路途最远，先行调遣出发。第三批令吕蒙领3000人马去乌林接应甘宁，顺势焚烧曹操寨栅。第四批令凌统领3000人马直赴彝陵地段，一看乌林火起，马上前往接应。第五批令董袭领3000人马直取汉阳，从汉川杀奔曹营，看白旗接应。第六批让潘璋领3000人马，尽打白旗，往汉阳接应董袭。六队人马、各自出发了。

这六批人马，都是助攻方向，安排停当，回过头来，安排主攻的兵力：周瑜先让黄盖安排火船，并派人去曹营联络，说黄盖今夜来降，同时调拨四只大战船，尾随黄盖火种船之后，准备接应。主攻方向安排四队人马：第一队领兵军官韩当，第二队领兵军官周泰，第三队领兵军官蒋钦，第四队领兵军官陈武。四队人马各领战船三百只，前面各排列火船20只。周瑜与程普在大艨艟（相当于海军旗舰）上督战，徐盛、丁奉为左右护卫，只留鲁肃、阚泽及众谋士守寨。

此时曹操在大寨之中，正与众将议事。军士急报江东一只小船来到，说有黄盖密书。曹报接书来看，是黄盖约定当晚二更来降，只见船上插青龙牙旗者，便是来降之船队。曹操大喜，翘首观望等待黄盖船队的到来。

且说江东，天色已晚。周瑜率师祭旗完毕，即令举行总攻。黄盖领船队先期出发，一色挂青龙牙旗，直奔曹寨。等到曹操陡生疑虑，不让黄盖船队靠近时，无奈船已靠近曹营水军。黄盖用刀一招，前船一齐发火。火趁风威，风助火势，船如箭发，烟焰涨天。20只船，插入水寨，曹营中船只一时都着了火，又彼此被铁环琐住，无法逃避。隔江见黄盖得手，几声炮响，4只火船齐到，再看那曹营水寨上，火逐风飞，一片通红，漫天彻地。左边是韩当、蒋钦两军从赤壁西边杀来；右边是周泰、陈武两军从赤壁东边杀来；正中是周瑜、程普、徐盛、丁奉大队船只都到。

火有兵应，兵仗火威，曹兵持枪中箭、火焚水溺者，不计其数。曹操在大船之中，幸得文聘、张辽等拼死相护，才得以逃脱上岸。上岸之后，想奔向乌林，只见乌林已是一片火海，盼望合肥有援军到来，无奈太史慈堵住援军来路。一路逃窜，又被诸葛亮安排的几队人马截杀，直至华容道，只因为关羽念及旧恩，网开一面，曹操才得以引数十骑北窜。不然的话，老命难保。赤壁一战，曹操败得不可谓不惨！孙刘两家联手抗曹的胜利又不可谓不大！

4. 庞统进谏　刘备称帝

【经文】

庞统[①]说备曰："荆州荒残，人物殚尽。东有吴孙，北有曹氏，鼎足之计，难以得志。今益州国富人强，户口百万，郡中兵马，所出毕具，宝货无求于外。今可权借以定大事。"备曰："今指与吾为水火者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲[②]，吾以忠。每与操反，事乃可成耳。今以小故而失信义于天下者，吾所不取也。"统曰："权变之时，固非一道所能定也。兼弱吞昧，五伯之事；逆取顺守，报之以义；各事定后，封以大国，何负于信？今日不取，终为人利耳。"备乃使关羽守荆州，欲自取蜀。

会刘璋闻曹公向汉中讨张鲁，内怀恐惧。别驾[③]张松说璋曰："曹公兵强，无敌于天下。若因张鲁之资，

以取蜀土，谁能御之？刘豫州，使君④之宗，而曹公之深仇也。若使之讨鲁，鲁必破。鲁破则益州强，曹公虽来，无能为也。”璋然之，遣法正⑤迎先主。

先主与璋会涪⑥。璋既还成都，先主当为璋北征汉中。

统后说备曰：“阴选精兵，昼夜兼道，径袭成都。璋既不武，又素无豫备，大军卒至，一举便定，此上计也。杨怀、高沛，璋之名将，各仗强兵，据守关头，闻数有笺来谏璋：使发遣将军。未至遣，与相闻：说荆州有急，欲还救之，并使装束，外作归形。此二子俱服将军英名，又喜将军之去，必乘轻骑来见将军，因此执之，进取其兵，乃向成都，此中计也。返还白帝，连引荆州，徐还图之，此下计也。若沉吟不去，将致大困，不可久矣。”先主然其中计。

即斩怀等，自葭萌⑦还取璋。

时郑度说璋曰：“左将军⑧袭我，兵不满万，士众未附，野谷是资，计英若尽驱巴西、梓潼⑨人，内涪水以西，其仓禀野谷，一皆烧除，高垒深沟，静以待之。彼请战不许，久无所资，不过百日，必将自走。定而击之，则必禽矣。”璋不用度计。先主遂长驱，所过必克，西有巴蜀。

群臣劝先主称尊号，先主来许。诸葛亮曰：“昔吴汉、耿纯⑩等劝世祖⑪即帝位，世祖辞让，前后数四。耿纯进言曰：‘天下英雄喁喁冀有所望，如不从议者，士大夫各归求主，无为从公也。’世祖感纯言深至，遂然

诺之。今曹氏篡汉，天下无主，大王刘氏苗族⑫，绍世而起，即帝位，乃其宜也。士大夫久勤苦者，亦望尺寸之功名，如纯言耳。”先主于是即帝位。

【注释】

①庞统：刘备的谋士。

②谲：狡诈。

③别驾：古代一种官名。

④使君：此处指刘璋。汉朝时称刺史为使君。

⑤法正：起先归附刘璋，后为刘备重要谋臣。

⑥涪：古县名。古今四川省涪陵市。

⑦葭萌：古县名。在今四川广元西南。

⑧左将军：文中指刘备。汉献帝曾拜刘备为左将军。

⑨巴西、梓潼：巴西，郡名，在今四川阆中县。梓潼，郡名。

⑩吴汉、耿纯：两人都为东汉开国功臣。

⑪世祖：即刘秀的庙号。

⑫苗族：文中指后裔、后代。

【译文】

庞统劝谏刘备说：“荆州由于战乱，荒芜残破，人口、物产匮乏。东有孙吴、北有曹操，在两大集团的夹击下，三国鼎立的局面恐怕难以形成。如今，益州国富民强，有百万人口，兵源、财物十分丰富，现在可以先争取过来，成就大事。”

刘备说：“如今和我水火不相容的曹操，统治严厉，我的统治缓和；曹操为人残暴，我对人民仁爱；曹操为人狡诈，我为人诚实。处处与曹操相反，我方可成事。我现在如果因一点儿小事而失信于天下，这并不是我想做的。”

庞统说：“权变的事，并不是通过一句话就可以说清楚的。

春秋五霸，兼并小国，逆取顺守，人们都认为这是义举；事定之后再把它封为大国，又怎么能叫失信呢？我们今天不攻取益州，终究是要落到他人手中的。”

刘备于是派关羽把守荆州，准备亲自率兵夺取巴蜀。

当时正值刘璋听说曹操发兵汉中征讨张鲁，心中十分恐慌。别驾张松对刘璋说：“曹公兵强马壮，天下无敌。，如果曹操夺取汉中，然后凭借汉中的丰富物产来攻打益州，谁又能抵挡得住呢？”刘璋同意他的意见，派遣法正迎接刘备。刘备与刘璋在涪城会面后，刘璋就到成都去了，刘备替刘璋征讨汉中张鲁。

庞统后来又劝刘备说：“我有三条计策用来夺取益州。第一，我们选派精兵，日夜兼程，直接袭击成都。刘璋没有打仗本领，又毫无防备，大军突然而至，一举便可夺取益州。第二，我听说刘璋的名将杨怀、高沛都手握重兵，把守要地，他们曾多次上书进谏刘璋，劝说刘璋把我们拒之门外。如今，将军可派人送信给他们，散布流言说荆州军情紧急，我军将回荆州救急，并使部队装出要回荆州的样子。这两个人都敬仰你的英名，又想让我们回荆州，必定会轻骑来面送将军。到时趁机将他们抓起来，夺了他们的兵马，然后再攻取成都。这是中策。第三，我军返回白帝城，与荆州连接策应，再伺机夺取，这是下策。你如果犹豫不决，不果断行事，会被困在荆州，进退两难。”刘备同意了庞统的中策，斩了杨怀等人以后，从葭萌南关攻下成都。

这时郑度劝刘璋说：“左将军率领不到万人的军队袭击我们，士民未附，只能靠吃野谷过日子，依我的看法，不如将巴西、梓潼的百姓都迁走，将涪水以西的良廪野谷一并烧掉，筑高墙，挖深沟，坚守不出。刘备的军队会在百日之内因没有足够的粮食物品供应，主动退却，那时我们就可出兵追击，一定能活捉刘备。”刘璋没有采纳郑度的意见。刘备于是长驱直入，攻无不克，很快占领了巴蜀。

群臣都劝说刘备立号称帝，刘备没有答应。

诸葛亮说："以前吴汉、耿纯等人劝说世祖刘秀即帝位，世祖推却了多次。耿纯谏言说：'天下的英雄豪杰都希望找到他们能归附的英明君主，你如果不听从我们的意见，士大夫们便会回去各求新主，没有人再跟随主公了。'光武帝被耿纯的话感动了，于是答应即帝位。如今，曹操篡权，天下无主，大王是刘氏的后代，继先世而起，继承帝位是理所应当的。士大夫们跟随你千辛万苦，是像耿纯说的那样，为了做一番事业啊！"刘备于是继承了帝位。

【评述】

作为一代风云人物——刘备非常注重人心，他更多的是从政治家的角度而不是单纯的军事谋略方面来思考问题。尽管庞统的计策看来切实可行，但刘备作为一名有战略眼光的政治家，他考虑得更深远。"人和"特别被刘备所看重，刘备犹豫称帝，这也是其城府高深所致。他想借此告天下人自己没有称霸野心，是一个宽厚的明君。所以，这也是刘备为人处事的一大特点。通过下述两个事典，可以进面了解刘备的这一特点。

【故事】

事典一　刘备巧施韬晦之计

建安三年（公元 198 年），刘备驻扎在小沛，遭到吕布的袭击，败后投奔曹操。曹操器重刘备，命刘备做了豫州牧。同年十月，曹操任命刘备为左将军。

刘备胸怀大志，不甘屈居人下。车骑将军董承，对曹操的独断专行不满，便想拉拢刘备一起除掉曹操。他来到刘备的公馆，

取出天子手书血字密诏，商议除掉曹操。刘备欣然同意，并签字画押。

刘备为了消除曹操的怀疑，就在住所后面种了一块菜园，每天亲手浇水施肥。

有一天，曹操派人请刘备到府中饮酒。刘备来到曹府，曹操一见刘备就笑着说："你在家做了大好事！"刘备吓得面色如土。曹操拉着刘备的手走向后园，指着菜园说："玄德学习种菜，真不容易啊！"刘备听了才放下心来，曹操指着树枝上的青梅说："看见梅子青青，想起去年征伐张绣的时候，将士口渴。我以马鞭虚指前方说：'前面有梅林。'将士们听了，顿时口中生津，不觉得口渴了。今天特邀请你一同赏梅饮酒。"

酒喝到半酣，曹操向刘备提问："玄德久经沧桑必定知道当今谁是世上英雄，请你指出一二个。"刘备说："我浅陋无知，怎能识别英雄啊！"曹操说："不用谦虚。"刘备说："淮南袁术，兵粮充足，可以算得上英雄？"曹操说："我必能捉住他！"刘备说："河北袁绍，虎踞冀州，可以算得上英雄？"曹操说："袁绍有智谋却欠果断；见小利而忘命，算什么英雄？"刘备又说了刘表、刘璋、张绣、张鲁等人，曹操说："这种小人，何足挂齿？"刘备说："那我不知道了！"曹操说："英雄应该是胸怀大志、有勇有谋的人。"刘备问："那是谁呢？"曹操说："只有你刘使君和我啊！"

刘备乍听之下，手里的筷子，落在地上。正好电光一闪，霹雳轰鸣。刘备拾起筷子说："这声惊雷，把我的筷子都震落了。"曹操笑道："大丈夫也怕打雷吗？"刘备说："这样响的雷，怎么不怕？"刘备就这样掩饰了自己不过是个普通人物，而非曹操争夺天下的对手。曹操放松了警惕，派他去阻截袁术，使刘备逃脱曹操的控制，扩大自己的队伍。

事典二　刘关张桃园结义

刘备是涿郡（今河北省涿县）人，字玄德，据说是西汉皇帝的本家中山靖王刘胜的后代。不过传到他这一代的时候，家境已经很贫苦，只能靠和母亲一起编卖草席、麻鞋过日子。

东汉灵帝末年，社会发生动乱，刘备得到中山（今河北省定县）富商张世平、苏双的帮助，招募义兵，组织地主自卫武装。关羽、张飞前来应募。

张飞字翼德，是刘备的同乡。他性情暴躁，但为人直率，有什么就说什么。他有一身武艺，好见义勇为。

关羽字云长，是河东解良（今山西省解虞县）人，据说他本来并不姓关．因为年轻的时候好打抱不平，常常招惹是非。父母为了让他不再惹事，就把他关在后院空房里。有一天，关羽实在闷得慌，就偷偷地打开窗户逃跑。突然关羽听到有啼哭声，便顺声找过去，发现是一老人在哭。一打听，知道是县令的小舅子仗势欺人，强娶她的女儿。关羽十分气愤，提着宝剑，就去县衙门把县令和他的小舅子杀了。闯了杀身之祸，关羽不得不逃离家乡。当他逃到潼关时，看见潼关城门上正挂着悬赏捉拿他的头像。凡是进出关卡的人，都要检查。他整了衣服，大胆地走到关卡前，对盘查他的士兵说："我姓关……"从此以后，他就以假为真，改姓关了。

关羽过了潼关，东行到涿郡，结识了张飞。恰好刘备招兵，他俩就去报名了。刘备看他们武艺高强，很有才干。就和他们在花红叶绿的桃园里结拜为兄弟。刘备是老大，关羽是老二，张飞最小。他们对天发誓，表示要同心协力，干出一翻大事业。这就是历史上有名的"桃园结义"的故事。

刘、关、张桃园结义后，一边招兵买马，一边打制兵器，扩充自己的武装力量。刘备的兵器是双股剑，寒光闪闪；关羽的兵

器是一把大刀，刀形如一弯明月，刀上有青龙图案，所以叫做青龙偃月刀；张飞的武器更特别，是支一丈八尺的长矛，那矛如同一条吐着芯子的毒蛇，因此叫做丈八蛇矛。他们三个带着招募来的士兵，在镇压黄巾起义中很卖力气。东汉政府就派刘备做安喜县（今河北省定县）县尉，主管一县的军事。

刘备刚刚上任几个月，代表郡守督察下属各县官吏的督邮就来到安喜。这位督邮大人贪赃成性。刘备没给他送礼，督邮因此拒绝见他。刘备憋了一肚子气，决定辞官不干，就带上关羽、张飞，拿着县尉的大印，到督邮的住处去了。

督邮以为刘备送礼来了，很高兴地出来见他。结果看到刘备两手空空，脸色当时就变了，轻蔑地问他："你是什么出身？"刘备毫不含糊地说："我是汉朝宗室，中山靖王后代，因为平定黄巾有功被任为安喜县尉。"督邮大怒，说："刘备，你敢冒称宗室，冒领战功！我这次就是受朝廷之命来查处你这种人的！"刘备更不客气，他让张飞冲上去，不由分说地揪住督邮就打。直到刘备看差不多了，才让住手。随即他把大印往督邮脖子上一挂，便骑上马，一溜烟地跑了。

刘备带着关羽、张飞去投奔公孙瓒。他们在公孙瓒那儿讨伐了叛乱称帝的张纯、张举，立下战功。朝廷不但免了刘备打督邮的罪，反而任命他为别部司马。后来，又任命他为平原相，关羽、张飞为别部司马。

刘备哥仨儿，再带上赵云，一起去上任了。赵云，字子龙，常山郡真定（今河北正定县）人。他身强体壮，武世超群，为人正派。他和刘备哥仨情同手足。一天，他们收到陶谦的求援信。陶谦是徐州牧，他的部将张闿贪图钱财，抢走了曹操父亲的全部财宝，并杀了曹家老小。曹操恨得咬牙切齿，当即下令，三军戴孝出征，立誓要杀死陶谦。陶谦抵挡不住，便求救于刘备。于是刘备带领3000人马前去援救，逼走了曹操。

陶谦对刘备感激不尽。他认为刘备的确是个人才，就给刘备4000人马，请他留下来帮助自己。刘备感到陶谦非常诚恳，而平原又没什么可留恋的，就答应了。陶谦立刘备为豫州刺史，请刘备驻扎在小沛。从此刘备就以小沛为基地，平时注意发展生产，整顿治安，操练兵马。

5. 破镜重圆　再抗强魏

【经文】

时曹公拔汉中。

法正说先主曰："曹操一举降张鲁，定汉中，不因此势以图巴蜀，而留夏侯渊、张郃[①]屯守，身遽北还，此非其智不逮[②]，力不足也，将内有忧逼故耳。今算渊、郃才略，不胜国之将率，举众往讨，则必克之。克之日，广农积谷，观衅伺隙[③]，上可以倾覆寇敌，尊奖王室；中可以蚕食雍、凉，广境拓土；下可以固守要害，为持久之计。此盖天以与我，时不可失也。"先主善其策，乃率诸将进兵汉中，正亦从行。先主由阳平[④]南渡沔水，缘山稍前，于定军兴势作营。渊将兵来争其地。正曰："可击矣。"先主命黄忠乘高鼓噪攻之，大破渊军，渊等授首[⑤]，遂奄有梁汉。

时魏使夏侯茂[⑥]镇长安，蜀将魏延[⑦]就诸葛亮请兵从褒中出，循秦岭而东，当子午[⑧]而北，以袭长安，亮不许。

其后吴孙权袭关羽，取荆州。

先主怒吴，伐之败绩。还蜀，至永安⑨而崩。

后主禅⑩即位。

先是，吴主孙权请和。

丞相诸葛亮虑权闻先主殂，有异计，乃遣邓芝修好于权。权果狐疑不时见芝，芝自表请见。权语芝曰："孤诚愿与蜀和亲，然恐蜀主幼弱，国小势逼，为魏所乘，不自保全。以此犹豫耳。"芝对曰："吴蜀二国，四州之地，大王命世之英，诸葛亮一时之杰也。蜀有重关之固，吴有三江之阻；合此二长，共为唇齿，进可兼并天下，返可鼎足而立，此理势之自然也。大王今若委质于魏，魏必上望大王之入朝，下求太子之内侍。若其不从，则奉辞伐叛，蜀必顺流见可而进。如此，江南之地，非复大王之有也。"权默然良久曰："君言是也。"遂自绝魏，与蜀连和⑪。

【注释】

①夏侯渊、张郃：当时都为曹操大将。

②不逮：不足。

③观衅伺隙：等待时候。

④阳平：即阳平关。今陕西勉县西老沔县。

⑤授首：被斩首。

⑥夏侯茂：曹操大将。

⑦魏延：蜀汉大将。

⑧子午：古道路名。从关中到汉中的南北通道。古人以子为北，午为南。子午为三国时魏、蜀相争的要道。

⑨永安：即白帝战。蜀汉以此为防吴重镇，并改名永安。

⑩后主禅：即指刘备儿子刘禅。蜀汉亡国之君。

⑪连和：即联合。

【译文】

此时曹操已经夺取了汉中。

法正向刘备说："曹操一举收降张鲁，平定汉中。没有趁机图谋我国，反而留下夏侯渊、张郃驻守汉中，他自己却立刻返回北方，这并不是说他谋略与兵力不足，而是国内有后顾之忧啊！现在分析夏侯渊、张郃的才能谋略，还比不上我国的将帅，如果现在举兵前去讨伐，一定会取胜。攻克汉中后，一边发展农业，积累财物，一这等待时机，一旦有机会就可以将魏国灭亡，复兴汉室，中可以逐渐拓展疆土，下可以坚守险要，可作为长远的打算。这应该是上天赐于我们的，不能错过这个好机会啊！"刘备认为他的话有道理，于是率诸将进军汉中，法正也随军前往。

刘备从阳平关南面渡过沔水，绕山向前行不远，在定军山安营扎寨。夏侯渊带兵来争抢营地，法正说："可以出击了。"刘备命令黄忠凭高声呐喊进军，不久便击败了对方，夏侯渊被斩首，刘备于是占领了梁州、汉中一带地区。

当时，魏国派夏侯茂镇守长安，蜀将魏延向诸葛亮请求率兵从褒中出击，顺着秦岭向东，到子午谷后向北偷袭长安，诸葛亮没有同意。

后来，吴主孙权袭击关羽，夺取了荆州。刘备听到关羽被杀的消息，十分恼火，亲自率领大军讨伐东吴，大败而归，病死在永安。后主刘禅继位。

起初，吴国君主孙权派张温到蜀国，表示愿意交好。蜀丞相担心孙权听到刘备死去的消息，会别有用心，就派邓芝到吴国与孙权修好。孙权果真狐疑不决，不马上接见邓芝。邓芝只得上表求见。孙权对邓芝说："我本来愿与蜀和好，但恐怕蜀主弱小，

国势微小，若被魏国所乘，连自身都保不住，因此，我感到很犹豫。”邓芝回答说：“吴、蜀两国，拥有四州之地。大王是当世的英雄，诸葛亮是当代的豪杰；蜀国有重险之固，吴国有三江之阻；综合两国的优势，唇齿相依。进可兼并天下，退可鼎足而立，形势与事理都是这个道理。大王你今天如果依附于魏国，派人质到魏国，魏王一定进一步要求大王入朝拜见，随后要求太子做魏国的内侍。如果不听从命令，他们就会以此为借口讨伐叛逆，蜀国也会顺江而下，见机而进。如此一来，江南之地就不会属于大王了。”孙权沉默了好久，说：“您说得有道理。”于是同魏断交，与蜀国结盟。

【评述】

孙权与刘备的联盟因曹魏的挤迫而更紧密，减小曹魏对其压力，则孙刘之间的领土纠纷也因此产生。刘备占领东川是在蜀上升时期的“业绩”，关羽被杀，荆州失守后，矛盾激化进而两家开战，刘备战败，病逝于白帝城。不久，两家又和好如初，最主要的原因是双方的实力不足以与曹魏相抗衡。这种利益的组合会随两国的逐渐衰弱而变得相安无事。其实，在群雄纷争的时代，发展是次要的，生存才是第一位的。相对处于弱势的蜀、吴正是基于这一点，才一次次走向联合，共同抵抗曹魏。

【故事】

事典一　曹操识袁绍

公元200年，曹操决定东征刘备。当时，刘备杀了徐州刺史车胄，驻兵沛县。众将劝曹操说：“同你争夺天下的是袁绍，他如今兼有四州之地，拥兵10万。若东征刘备，袁绍会跟踪而来，

那可怎么办?”曹操说:“刘备才是真正的人中豪杰呢?现在如不去击破他,必有后患。袁绍虽有大志,但洞察事变的能力很迟钝,是不会见机而动的。”谋士郭嘉也为曹操出谋划策,建议东征。曹操果断出击,夺取徐州。刘备投奔了袁绍,妻子被俘,曹操占领了下邳。刘备部将关羽投降,但不久又离开曹操,重归刘备。

曹操在击败吕布、刘备之后,和袁绍已处于两雄不并立的地步。这时袁绍占有冀、幽、青、并四州,地广粮多,户口殷盛,实力远在曹操之上。他集中在黄河北岸准备投入战斗的部队有精兵十万,战马万匹,兵力雄厚。而当时曹操集结在官渡一带的军队不超过三四万人。双方兵力如此悬殊,因此有些人对能否击败袁绍缺乏信心。曹操在分析了双方优劣形势之后,斩钉截铁地说:“兵家胜败不完全决定于实力强弱,而要看主将的指挥才能如何。袁绍志大而智短,色厉而胆小,心胸狭隘,不能充分发挥部下的才能。他兵虽多但治军不严,将领骄横不听调遣,因此,不管他的土地多么广大,粮食多么充足,也必然会被我打败。”后来战局的发展,证明他的预见是正确的。

事典二　曹操雄心未酬

赤壁之战虽以曹操的失败而告终,但他并没有放弃统一中国的雄心。为了避免征讨孙权、刘备时有后顾之忧,他决心先平定关中。当时盘踞在关中的割据势力,以凉州军阀马超和韩遂的力量最强。211 年春天,曹操以征汉中张鲁为名,命钟繇率军西上。马超等人闻讯立即联合起来,屯兵潼关,阻止曹兵前进。

是年秋天,曹操亲征关中。他到潼关后,一面以重兵逼近潼关,吸引住马超的主力;一面暗中派遣徐晃、朱灵率军夜渡蒲坂津(今山西永济县西),在黄河西岸扎下营寨,接应大军陆续北渡。但当曹操渡河时却被马超发现,马上派兵拦截。曹操部将丁

裴在南岸放出大批牛马，吸引马超军队来抢，曹操才得以安全渡河。这样，曹操的军队就绕过了潼关，进入敌人背后，马超被迫放弃潼关天险，退到渭口（今陕西华阴县东）。曹操又四设疑兵，以迷惑敌人耳目，连夜搭浮桥渡过渭水设阵，诱使马超偷袭。马超、韩遂见险要已失，便向曹操割地求和。曹操假意应允，暗中却挑起马韩之间的矛盾，又趁势突袭，一举击溃了马超和韩遂的联军。马超后来投奔了张鲁，以后又依附了刘备。韩遂则被他的部下所杀。

后来，部将问曹操为何不趁渭北空虚时攻击，而是向马超据守的潼关出兵，然后再北渡渭河？他说："马超据守潼关，我如果进攻河东，他一定会坚守各个渡口；我便攻潼关，再乘其向潼关集结时突袭河西，令他猝不及防。后来我过了渭河不再和他交战，是有意滋生他的骄横之气，我再出奇兵，打他个措手不及。战争变化莫测，用兵之道是没有一定常规的。"

曹操自挟天子而令诸侯以来，献帝始终是他手中的一张王牌，便他在政治上始终占主动。为了巩固自己的政治地位，为使其子曹丕代汉称帝，他一直在扫除一切障碍，殚精竭虑，与异己明争暗斗，互相倾轧。为保全自己，他先后暗杀了董承，以及伏皇后及其两个儿子。受诛连而死的伏氏家族成员近百余人。同时，他在军事上继续四处征战。为了防止刘备势力向北发展，威胁关中安全，215 年曹操西征张鲁，不久，张鲁战败殚曹。刘备见曹操已经直接威胁到益州的安全，决定全力争夺汉中。218 年，刘备亲赴前线，与曹操留守汉中的夏侯渊、张郃部队作战。219 年，刘备进军定军山（陕西沔县东南），斩掉夏侯渊，曹操被迫撤出汉中。7 月，关羽进攻樊城，适逢大雨，汉水陡涨，关羽引水淹城，形势十分紧迫。曹操处惊不乱，他接受了司马懿、蒋济的意见，利用孙权、刘备的矛盾，拉拢孙权，偷袭江陵，擒斩关羽，才解除了襄阳、樊城之危。220 年春，66 岁的曹操从前

线摩陂（今河南郏县东南）回到洛阳不久就病死了。其子曹丕承袭魏王，10个月后汉献帝被迫让位，改汉为魏，曹丕为魏文帝，追谥曹操为魏武帝。

曹操一生都在征战中度过，从讨伐董卓到驻军摩陂，30余年极少休暇。他曾在《让县自明本志令》中表明：他生平最关心的大事是“江湖未靖”；他终身奋斗的目标是“荡平天下”，也就是要统一中国。但他的宏愿并没有能及时完成，因此，在临死前仍耿耿于怀。他在遗嘱中写道：“天下尚未安定，未得遵古也。”意思是说：统一事业还没有完成，丧事一定要从简，希望你们继续做好战争的准备。

6. 孔明辅政　蜀汉立国

【经文】

时司徒华歆、司空王朗[①]等，与诸葛亮书[②]，陈天命，欲使举国称藩[③]。亮不答书，作正议曰：“昔在项羽，起不由德，虽处华夏，秉帝者之势，卒就汤镬[④]，为后来戒。魏不审鉴，今次之矣。免身为幸，灭在子孙。而二三子多逞苏张诡靡之说，奉进欢兜[⑤]滔天之辞，欲以诬毁唐帝，讽解禹、稷，所以徒怀文藻，烦劳翰墨，大雅君子所不为也。又《军志》曰：‘万人必死，横行天下’。昔轩辕氏挈卒[⑥]数万，制四帝，定海内，况以数十万之众，据正道而临有罪，可得干拟者哉！”亮死后，魏令邓文伐蜀，蜀兵败。后主用谯周[⑦]策降魏。

晋时，李特⑧复据蜀。

晋桓温灭之。至宋义熙中，谯纵又杀益州刺史毛璩于成都，称成都王。

宋使朱龄石灭之，此蜀国形也。

【注释】

①华歆、王朗：二人皆为曹魏大臣。

②书：信，信函。

③称藩：称臣。

④汤镬：古代用来煮食物的大锅。

⑤欢兜：传说中的恶人，被舜放逐到崇山。

⑥挈卒：率军。

⑦谯周：蜀汉光禄大夫。

⑧李特：西晋时益州流民起义领袖。被桓温所灭。

【译文】

当时魏国的司徒华歆、司空王朗等人，给诸葛亮写信，说魏国取代刘氏天下是上天的旨意，想让蜀向魏称臣。诸葛亮没有给他们回信，义正词严地说："从前西楚霸王项羽不以仁德待百姓，虽在华夏秉承帝王的势力，最终还是身败名裂，成为千古遗恨。现在魏王不吸取历史教训，又重蹈前人覆辙，即使能身免其难，他的后代子孙也必然要灭亡的。你们这些人就像战国时期的苏秦、张仪，到处摇唇鼓舌，颠倒是非。企图诬蔑圣明的君主，白白劳费心力，弄文舞墨，这种事是品德高尚的人所不为的。《军志》中说：'假如一万名士兵，都抱着必死的信念，那么天下就无敌了。'从前轩辕黄帝率领几万士卒，还能击败四位帝王，平定天下，更何况我们有几十万兵马，在替天行道，讨伐有罪之人，又有谁可以和我们匹敌呢？"

诸葛亮死后，魏国派邓艾伐蜀，蜀兵战败，蜀后主刘禅采纳谯周的计谋，投降了魏国。

晋朝时，李特又占据了蜀地。桓温将其消灭。到了南朝宋义熙年间，谯纵又在成都将益州刺史毛璩杀死，自称成都王。刘裕派大将朱龄石率军剿灭了谯纵。以上为蜀国兴亡的历史情况。

【评述】

直到今天，人们依旧将诸葛亮当成智慧的化身，司马懿称赞他是“天下奇才”，确实，自从蜀末在困境中坚持下来，并且曾数次出兵中原，这些都无不与诸葛亮非凡的才能和鞠躬尽瘁的忠诚有着密切的关系。蜀国小，但却是汉室的后裔，历来被人所同情。因此，诸葛亮留下的形象远比他的才华要完美。通过下面的事例，我们更能深刻体会到诸葛亮非凡的才华。

【故事】

事典一　诸葛亮三气周公瑾

东吴本已和刘备联合抗曹，但周瑜却必欲置诸葛亮于死地而后快。在准备火烧赤壁的过程中，周瑜已和诸葛亮斗过，先是借造箭之机，欲以十天造 10 万支箭的无理要求而置诸葛亮于死地，没想到诸葛亮却以“草船借箭”的妙计，仅用三天便“借”到 10 多万支箭，令周瑜计谋落空。第二次是诸葛亮巧借东风成功之际，周瑜派出丁奉、徐盛两员大将带领军兵去杀诸葛亮，而诸葛亮早已料到，并安排赵子龙带船接应而去。在赤壁破曹之后，周瑜更把诸葛亮视为眼中钉，必欲除之。诸葛亮便利用周瑜的狂傲和心胸狭窄，而安排了“三气”之计，气得周瑜终因“金疮迸裂”而亡。

第一次是在南郡斗智。先是周瑜中了曹操留给曹仁的锦囊妙计，被诱入南郡城中，东吴人马争先抢入城内，纷纷落入陷坑内，周瑜急忙勒马回头，左肋已中了曹军一支弩箭，翻身落马。亏得徐盛、丁奉舍命相救，方才幸免于难。后来周瑜来了个将计就计，假装箭伤大发而亡，这个诈死计，果然引得曹仁亲自领兵去劫东吴营寨。结果曹军大败，曹仁不敢回南郡，奔襄阳去了。周瑜便高高兴兴地领兵去取南郡。不料，到了城下一看，只见城头旌旗密布，城楼上一员将军高声说他“奉军师将令，已将南郡取下了。我是常山赵子龙”。周瑜一听，气得暴跳如雷，攻城未果，只好退兵，后来，诸葛亮又趁吴曹交兵之机，用假传命令之计，调出守卫荆州、襄阳的曹军兵将，不费吹灰之力而取得了荆、襄，气得周瑜“金疮迸裂”，大叫一声便昏了过去。这便是“诸葛亮一气周公瑾”。

周瑜在南郡斗智失败之后，始终耿耿于怀，后来趁刘备的甘夫人去世，又施出了一条美人计，以孙权的妹妹作诱饵，借招亲之名，把刘备骗到东吴，扣下刘备作人质，索要荆、襄等地。但在诸葛亮的巧计安排下，刘备不但真当了东吴驸马，娶到了孙权的妹妹，而且还得到孙夫人的保护，安全逃离了东吴的临时首府南徐。周瑜得报，马上带领大队人马追赶，结果又被诸葛亮把刘备和孙夫人接应过了江。周瑜带领东吴众将上岸追赶时，又被诸葛亮早已安排好的伏军杀败，到最后，周瑜好不容易逃上船时，岸上汉军齐声高呼：“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵!”又把周公瑾气得金疮再次迸裂，倒于船上。这便是“诸葛亮二气周公瑾”。

周瑜诱整一阵，身体有所恢复，为了讨还荆州，又生“假途灭虢”一计，假装出兵替刘备去打西川，让刘备在东吴军路过时供应粮草。刘备、诸葛亮一口答应。周瑜一一作出安排后，统率水陆大军 5 万，浩浩荡荡直奔荆州而来。后面还有程普率大军接

应。一路上未遇汉军，到达夏口，有刘备派出的使者欢迎，说是刘备在荆州城门外设宴等待，周瑜使催船快行。然而，到达荆州城下，只听一声梆子响，城头刀枪林立，赵子龙在城楼上道明诸葛亮已知“假途灭虢”之计等等，周瑜听后，知道刘备不肯上当，勒马便回，正在这时，探马飞报：关云长等人从四路杀来，人马不计其数，都说要“活捉周瑜”。周瑜听了，一语不发，大叫一声，箭疮复发，坠于马下。这就是“诸葛亮三气周公瑾”。这一气，周瑜回船不久就死了。

事典二　新野城大败曹仁

夏侯惇败回许昌，自缚去见曹操请死。曹操没有治他的罪，却认为刘备、孙权是心腹大患，必须尽快除去。于是决定起兵50万，决心一举扫平江南。曹操命曹仁、曹洪为第一队，张辽、张郃为第二队，夏侯渊、夏侯惇为第三队，于禁、李典为第四队，自己率领诸将为第五队。每队各带兵10万。又命许褚为折冲将军，领兵3000为先锋。选定建安十三年秋七月丙午日出师。

探马飞报，曹军已到博望。玄德忙和孔明商议。孔明说：“主公尽管放宽心！上次一把火，烧了夏侯惇一大半人马；这次曹军再来，必定让他们还中这条计。只是，我们在新野再住不得了，不如早些到樊城去吧！”一商传令百姓，不管男女老幼，愿意跟随的，都到樊城暂避；一面让孙乾到河边调拨船只，拨济百姓；同时派糜竺护送众官家眷到樊城。然后，传众将听令。孔明先命云长：“带1000兵到百河上游埋伏。都带上布袋，多装砂土，堵住白河水；到第二天三更过后，一听见下游人马嘶叫，赶快扯出布袋，放水淹曹军。然后，顺水杀下接应。”又命张飞：“带一千兵去博陵渡口埋伏。这里水势最慢，曹军被淹，必定从这里逃难，就可乘势杀出接应。”再命赵云：“带3000兵，分成四队。赵云自己带一队，埋伏在东门外，其余三队分别埋伏在

西、南、北门外。先在城内民房上，多藏硫磺、焰硝等引火物品。曹军入城，必定在民房安歇。明天黄昏，一定会刮大风，只等风起，就命西、南、北门外伏军，一齐把火箭射到城里，等城里火势旺盛时，在城外呐喊助威。留下东门放曹军逃走。你在东门外，等曹军走过，从他们后面攻打。天亮和关、张二将会合，收兵回樊城去。”最后命糜芳、刘封二人：“带两千兵，一半打红旗，一半打青旗，到新野城外 30 里鹊尾坡屯驻。一见曹军到，红旗军往左走，青旗军往右走。曹军必定怀疑不敢追。你们只管分头去埋伏，望见城中火起，就可去追杀败兵，然后到白河上游去接应。”孔明分派完毕，和玄德一起登高瞭望，只等捷报。

事情果然如孔明所料。曹仁、曹洪领 10 万大军，前面许褚带 3000 铁甲军开路，浩浩荡荡杀奔新野。午后走到鹊尾坡，望见青、红旗军，许褚催军向前。刘封、糜芳各自带兵去埋伏，许褚立即命令停止前进，派人飞报曹仁。曹仁说是疑兵，让许褚急速进军。到林中一看，一个人也没有。这时太阳已经落山，许褚刚要前进，只听山上大吹大擂。抬头一看，只见山顶上有很多旗子，旗子当中有两柄伞盖，左面伞下是刘玄德，右面伞下是孔明，二人正对坐饮酒。许褚大怒，带领士兵找路上山。山上滚木炮石打下来，曹军无法上山。又听山后喊声震天，许褚想再找路拼杀，天色已经晚了。曹仁领兵来到，吩咐先夺新野城歇息再说。曹军到达新野，只见一座空城，曹洪说：“这是力量孤单，计谋用完了，所以带领百姓全跑了。”当即也令在城里休息，第二天黎明进兵。众军走得十分疲乏，十分饥饿，全都抢房子做饭。曹仁、曹洪在县衙休息。初更以后，刮起狂风，守门军士飞报火起，曹洪说：“这必是军士做饭不小心起了火，不必惊慌。”话还没有说完，又来几次飞报，西、南、北三门内都起火了。曹仁这才命众将赶快上马，这时已是满城火起，上下通红。这天晚上的火，比博望坡烧夏侯惇的火更猛烈，真是风助火势，火借风

威，烈焰腾空，浓烟滚滚。曹仁带领众将突破浓烟烈火，找路奔逃。听说东门没有火，众军全拥向东门，人马自相践踏，死了无数。出得东门，曹仁才脱火灾，又被赵云冲杀，残兵败将只顾逃命，谁肯拼斗。途中又先后被糜芳、刘封领兵冲杀，死伤不少。

7. 审时度势　先谋后取

【经文】

丑为星纪，吴越之分，上应斗牛之宿，下当少阳之位。古人有言曰："大江之南，五湖之间，其人轻心，扬州保强，三代要服不及以正。国有道则后服，无道则先叛。"故《传》[①]曰："吴为封豕长蛇[②]，荐食上国，为上国之患，非一日之积也。"

汉高帝时，淮南王英布反。反书闻，上召诸将，问："布反，为之奈何？"汝阴侯滕公曰："臣客故楚令尹薛公，有筹策，可问。"上乃召见，问薛公。薛公对曰："布反，不足怪也。使布出于上计，山东非汉之有也；出于中计，胜败之数未可知也；出于下计，陛下安枕而卧[③]矣。"上曰："何谓上、中、下计？"令尹曰："东取吴，西取楚，并齐取鲁，传檄燕赵，固守其所，山东非汉之有也。东取吴，西取楚，并韩取魏，据敖仓之粟，塞成皋之口，胜数之数未可知也。何谓下计？东取吴，西取下蔡，归重于越，身归长沙，陛下安枕而卧，汉无事矣。"上曰："是计将安出？"令尹对曰："出

下计。”上曰：“何为废上中计而出下计?”令尹曰：“布故郦山之徒也，自致万乘之国，此皆为身不顾其后，为万世虑者。故曰出下计。”上曰：“善。”果如策。

是后吴王刘濞以子故而反。初发也，其大将田禄伯曰：“兵屯聚而西，无他奇道，难以就功。臣愿得奇兵五万人，别循江淮而上，收淮南、长沙，入武关，与大王会，此亦一奇也。”吴王大子谏曰：“王以反为名，此兵难以藉人④，人亦且反王。”吴王不许。其少将桓将军复说吴王曰：“吴多步兵，步兵利险阻；汉多车骑，车骑利平地。愿大王所过城邑，不下，宜弃去，疾西据洛阳武库，食敖仓之粟，阻山河之险，以令诸侯。虽无入关，天下固已定矣。即大王徐行，留下城邑，反车骑至，驰入梁楚之郊，事败矣。”王问诸老将，老将曰：“此年少摧锋⑤之计耳，安知大虑?”吴王不从桓将军之计，乃自并将其兵。汉以太尉周亚夫击吴楚，亚夫用其父客计，遂敖吴。

【注释】

①《传》：即《左传》。

②封豕长蛇：文中指正在生长发育的大猪和长蛇。

③安枕而卧：比喻高枕无忧。

④藉人：令人信服。

⑤摧锋：文中指冒险的行为。

【译文】

丑为星纪之次，吴、越的分野正好与斗牛、少阳二星座遥相

呼应。古人有句话："生活在大江以南与五湖之间的人，比较分散，不易统一。只好凭借扬州这一有利地形，并以公平的态度对待子民方可统治三代。治国有道则最后归服，治国无道则提前背叛。"所以《左传》上说："吴国就如同正在成长的大猪、长蛇，只不过是口中的食物，早晚会被大国所吞并。要想成为强国的威胁，并不是一朝一夕就可以做到的。"

汉高祖刘邦时期，淮南王英布谋反。高祖得知后，于是召集众臣商议："英布谋反，该如何对付他呢?"汝阴侯滕公说："我有一个门客原是楚国的令君薛公，他应该有对付的办法，可以请来问一问。"

高祖于是召见薛公，并向他征求意见，薛公说："英布谋反并不值得奇怪，假如英布使用上计，我们将失去崤山以东的地方；使用中计，则双方胜败不定；若使用下计，则我们可以高枕无忧了。"高祖说："怎么解释这上、中、下计呢?"令君说："东取吴，西取楚。并齐取鲁，号令燕赵，固守现在已取得的土地，这样山东之地将不属于汉朝所有了。联合山东诸侯，是保持长久的办法，这是上策。什么为中计呢? 东取吴，西取楚，吞并韩国，夺取魏地，占据敖仓的粮食，阻塞成皋这一关口，胜败的结果便不可以预料。何为下计呢? 东取吴，西取蔡，将注意力放在越地，坚守长沙，这样你就可以高枕无忧了，汉朝就相安无事了。"

高祖说："他会选择哪一计呢?"令君回答说："用下计。"高祖又问："他为什么不用上、中计，而用下计呢?"令君回答说："英布原是郦山的一名苦役，发展到万乘之国确实不容易，但他目光短浅，只知安于现状，根本不作长远打算，所以说他一定用下计。"

高祖说："很好。"结果的确如薛公预料的那样。

在这之后，吴王刘濞因晁错而谋反。最初，大将田禄伯说："招集兵马向西进军，并不是一个特别好的策略，这样做难以成

功。我愿带领5万人马沿江淮而上，夺取淮南、长沙，进入武关，与大王会合。这是很奇特的一招。”太子却说：“大王以谋反为名，这场战争难以让人信服，人民会反对大王的。”于是吴王并没有答应田禄伯的请求。

后来他的少将桓将军对吴王说：“我们步兵多，便于在崎岖地方行军打仗，但汉朝多是车辆马匹，在平原作战非常有利。希望大王经过那些城池，攻取不下的，就放弃它，快速西进占据洛阳的军备库，以殷仓的粮食做为军粮，凭借山河的险要向诸侯发号施令。即使没有入关，天下也都属于大王了。如果大王行军缓慢，停留于城市，汉朝的车马一到，进驻梁楚一带，我们就会失败。”吴王征求各位老将的意见，老将说：“这只是年轻人速求冒险罢了，怎么会考虑周全呢?”吴王没有采纳桓将军的计策，亲自统率全部兵马。

汉朝派太尉周亚夫阻击吴王兵马，周亚夫采用他父亲门客的计策，随后大败吴军。

【评述】

任何时候，决策都直接关系着事情的成败，但决策切不可盲目从事。高祖召集众人商讨对付反臣英布的过程即是一个决策的过程，令尹薛公审时度势，放眼全局，拟定种种方案，推测其必然。生活、工作中谋事同样如此，贵在有远见卓识，要做到胸怀丘壑，将大局了然于胸。如果走一步，看一步，看似处处谨小慎微，却常常适得其反，甚至会不攻自破，本节中刘邦善于纳谏，并合理斟酌事情，正因此，他才一次次大败其对手。

【故事】

事典一　刘邦“将”韩信

项羽败后，其部将钟离昧、季布四处逃亡。刘邦诏令全国通缉。钟离昧与韩信同乡，便往投韩信。韩信收留了他。此事密报给刘邦。刘邦大惊。于是，他颁下诏书，命韩信把钟离昧送入都城。韩信接到诏书，推托钟离昧并未在此。刘邦接到回报，派人暗中探察。韩信初到封地，带着兵马出入。来人便密报了刘邦。

刘邦召集众将领，商讨对付韩信。诸人向刘邦进言道：“韩信谋反，请陛下发兵征讨。”刘邦听后，便向陈平请教，陈平说：“诸将态度如何?”刘邦说：“都主张发兵征讨。”陈平说：“陛下怎知韩信造反?”刘邦说：“有人密报。”陈平问道：“除上书人外，还有人知道韩信要反吗?”刘邦道：“没人知道。”陈平问：“韩信可知道有人上书?”刘邦说不知。陈平说：“今兵不如楚，将不如韩信，若发兵征讨，恐怕韩信不反也要反了。”刘邦听了觉得有道理，说：“那该怎么办呢?”陈平说：“天子巡狩，大会诸侯，听说南方云梦泽，是游览的胜地。陛下伪称出游，遍召诸侯，会集陈地。一定前来拜见，趁机伏下甲兵将他拿下。刘邦同意了他的计策，当即遣使四出，召各诸侯会集陈地。

韩信得命，格外小心。有人劝道：“大王不过是收留了钟离昧，不如斩了钟离昧，献于陛下，陛下一定会很高兴。韩信觉得有理，便找到钟离昧。钟离昧说：“汉不敢攻楚，是恐我与你联合造反、同心抗战。把我献给刘邦，我今日死，明日你就亡。”说完见韩信毫无反应，便拔剑自刎。韩信命人割下他的头，面谒刘邦。

刘邦派出使臣，从洛阳直达陈地。韩信拜见刘邦，呈上钟离昧的首级。刘邦大声说：“给我拿下韩信!”倾刻，武士将韩信反

绑起来。韩信说："果如人言，狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡，天下已定，我固当烹。"刘邦道："有人告你谋反，所以擒你。"说着将韩信放置后车，返回洛阳。

刘邦返回洛阳，把韩信从狱中放出，由楚王降为淮阴侯。

不久，刘邦的妻子吕雉与萧何密谋，把韩信诳入朝堂，以谋反的罪名，将他当场杀死。

事典二　刘邦挥师西进

秦二世三年（公元前207年），刘邦率部进至昌邑（今山东金乡西北），收抚彭越率领的一支义军，力量有所增强。同年举兵攻打高阳（今河南杞县西南）时，郦食其因见刘邦军纪严明，善待百姓，便主动求见刘邦，并献计让刘邦取陈留（今河南开封南）。刘邦依郦食其的计谋，不费一兵一卒，便收降了陈留县令，得到了充足的粮草。然后，刘邦举兵围攻开封（今河南开封西南），久攻不下，部队失利受挫。刘邦正在进退两难时，恰遇张良前来援助，又采纳了张良的计谋，挥师南下，进攻南阳郡（今河南西南部及湖北北部）。同年6月，刘邦率军与南阳郡守齮交战于犨县（今河南鲁山县东南50里）东，大败秦兵，攻下南阳郡。南阳郡守逃到宛城（今河南南阳市）固守城池。刘邦急于西进，想绕过宛城向西进发。张良劝谏攻下宛城，以除后顾之忧。刘邦举棋不定，沉思良久，最后还是从谏如流，果断地采纳了张良的意见，命兵士偃旗息鼓，乘夜色悄悄地将宛城围了三圈。天明，南阳郡守登上城墙，见城下红旗招展，到处都是刘邦的军队，自知无路可逃，正欲引颈自刎，被其舍人陈恢劝住。南阳郡守走投无路，万般无奈，最后只好依陈恢计，打开城门，投降了义军。刘邦招降了南阳郡守，又率军西行至武关（今陕西商志县东南）东南的丹水，收降了高武侯鳃和襄侯王陵。接着又回师胡阳（今河南唐河南），再攻析、郦二县。义军将士锐不可当，所

向披靡，析、郦二县的兵将早已闻风丧胆，慌忙打开城门，投降了刘邦。刘邦所到之处，告诫手下兵将不得虏掠侵扰百姓，深得秦地百姓的拥戴，大军长驱直入，很快便兵临武关，进逼关中。关中是秦朝统治的中心，地势十分险要。谁知秦军不堪一击，一触即溃，纷纷弃城逃跑。刘邦率义军进入关中，取得了战略性的胜利。

刘邦攻下武关，进入秦地后，秦丞相赵高闻讯，惊恐万状，就杀了秦二世胡亥，并派人来拜见刘邦，想划地为界，分治关中，被刘邦严辞拒绝。赵高无奈，遂立已故秦太子扶苏之子子婴为秦王。子婴杀死赵高，派兵据守天险之地——峣关（今陕西蓝田县东南）。刘邦兵临峣关，正欲举兵强攻，张良劝谏道："秦兵还相当强，不可轻敌。应先派人到山上多树旗帜，以惑敌兵；然后再派郦食其、陆贾到秦营去说服并重贿秦守将。"秦守将得了贿赂，又以为刘邦人多势众，便同意议和。刘邦想答应下来，但张良却说："现在仅仅是受贿的将领同意反叛秦王，其他将士恐怕不能听从。不如趁现在他们想议和而放松戒备的懈怠之机去攻打他们。"刘邦依计而行。于是，义军如滚滚铁流，势不可挡。他们绕过峣关，翻越黄山（今陕西蓝田县东南），在蓝田县（今陕西蓝田县西）南北两个战场上，彻底击溃了秦军。汉元年（公元前206年）10月，仅当了46天秦王的子婴以绳套颈，乘白马素车，捧着皇帝的玉玺和符节，来到咸阳东13里的枳道亭旁，俯首请降。刘邦占领了咸阳，至此，统治了15年的庞大的秦帝国灭亡了。

8. 孙氏基业　不制于曹

【经文】

淮南王刘安怨望其父厉王长死[①]，谋为叛逆，问伍被曰："吾举兵西向，诸侯必有应者，即无奈何。"被曰："南收衡山以击庐江，有浔阳之船，守下雉[②]之城，结九江之浦，绝豫章之口，强努临江而守，以禁南郡之下，东收江都[③]、会稽[④]，南通劲越，屈强江淮间，犹可一举得延岁月之寿。"王曰："善。"未得发，会事泄，诛至。

后汉灵、献时，阉人擅命，天下提契，政在家门。

时长沙太守孙坚杀南阳太守张咨，袁术得据其郡。坚与术合纵，欲袭夺刘表荆州，坚为流失所中，死。

孙坚死，子策[⑤]领其部曲；击扬州刺史刘繇，破之，因据江东。

策闻魏太祖与袁绍相持于官渡，将渡江袭许，未济，为许贡客所杀。

策死，弟权领其众。属曹公破袁绍，兵威日盛，乃下书责孙权，求质[⑥]。张昭等会议不决。权乃独将周瑜，诣其母前定议。瑜曰："昔楚国初封于荆山之侧，不满百里之地。继嗣[⑦]贤能，广土开境，立基于郢，遂据荆、扬，至子南海，传业延祚九百余年。今将军乘父兄余资，兼六郡之众，兵精粮多，将士用命。铸山为铜，煮

海为盐，境内富饶，人不思乱。泛舟举帆，朝发夕到，士风劲勇，所向无前。有何逼迫而欲送质？质子一人，不得不与曹氏，曹氏命召，不得不往，便见制于人也。岂与南面称孤同哉？不如勿与，徐观其变。若曹氏率义以正天下，将军事之未晚；若图为暴乱，兵狄火也，不戢，必将自焚。韬勇抗威，以待天命，何送质之有？”权母曰：“公瑾议是也。”遂不送质。

【注释】

①死：本文指犯罪早死。

②下雉：县名，在今江夏县。

③江都：即扬州。

④会稽：越州。

⑤子策：即孙坚之子孙策。

⑥求质：索求人质。

⑦继嗣：即后代。

【译文】

淮南王刘安埋怨其父厉王刘长犯罪早死，准备谋反。他问伍被说：“我向西发兵，诸侯一定会前来响应的，这样就会让皇帝没有一点儿办法。”伍被说：“占据南面的衡山，从那边进兵庐江，在浔阳布置船队，坚守下雉，再把守住九江的入口与洪州，在江边布置弓箭手以做防备，这样做可以防止南郡派兵而下。在东边收复江都，会稽，连同浙江一带，这样不但可以控制江淮一带的强大兵力，并且还可以拖延时间。”淮南王说：“说得好。”但兵还没有发，事情已被泄露，于是招来杀身之祸。

到汉灵帝、汉献帝年间，太监总理朝政，天下被他们控制，

国家政权落入乱臣贼子手中。当时，长沙太守孙坚杀了南阳太守张咨，袁术乘机占据张咨的南阳郡。孙坚与袁术联合，准备夺取刘表的荆州，后来孙坚被乱箭射伤而后死去。

孙坚死后，其子孙策带领他的部队进攻扬州刺史刘繇，并将其击败，因此占据了江东。孙策听说曹操与袁绍在官渡相持不下，准备渡江袭击许昌，没有成功，孙策被许贡的门客所杀。

孙策死去，他的弟弟孙权继承了他的地位。他跟从曹操打败了袁绍，兵力日益强大，曹操下诏书谴责孙权并索要人质。张昭等人在一起议事，迟迟拿不定注意。孙权于是叫周瑜去找其母亲前来商议。周瑜说："从前楚国被封于荆山之下时，土地方圆不足百里。但他的子孙很有才能，开疆拓土，并在郢建立基业，以后又占据了荆州、扬州，直到南海。基业世代相传了九百多年。如今，你凭着父兄的威望兼并六郡，兵精粮多，将士个个以死效力。可以开山炼铜，煮海晒盐，境内土地富饶，民不思乱。举帆行舟，只有一天的行程，将士英勇善战，所向无敌。那么有什么理由被困逼迫而交纳人质呢？人质一旦交出，于是不得不服从于曹操，下令召见就必须得去。这样就会受制于人，怎么会与南面称王相同呢？不如不听从他，渐观其行。如果曹操能坚持常理以正义称于天下，将军到时再归顺他也为时不晚。假如他企图以下犯上，战争会如同火势，轻举妄动，自会引火烧身。因此，我们应该保存实力，以抵抗外强，哪有逼人质之说？"孙权的母亲说："公瑾说得有道理。"于是没有送人质给曹操。"

【评述】

吴国之所以能以弹丸之地最终成为乱世一霸，除了在军事上谋略运用得当外，更主要的是吴国有一些深谋远虑的人才。孙权继承祖业，凡事忧虑不已，针对本节故事为例，曹操以人质相威胁，孙权慌了手脚，全靠谋臣的透彻分析，明之以理，晓之利

言，让他悬在半空中的心踏实下来。看来，再贤明的君王，也得有得力助手相助，正所谓“一个好汉三个帮”。

【故事】

事典一　孙权与诸葛恪话国事

孙权准备巡视武昌，临行前他对群臣说：“我走以后你们要很好地辅导太子。太子如果有长进，我要厚赏你们；如果没有长进，我要重责你们。”张昭、薛综都感到反对不行，应承下来也不行，竟回答不上来。诸葛恪说：“现在太子十分聪明，等你回来时，以太子的聪明，一定是听一知十，还用我们这些大臣虚受奖赏吗?”

还有一次孙权问诸葛恪：“您比起诸葛亮丞相来怎么样?”诸葛恪回答说：“臣超过他。”孙权说：“孔明丞相受先君刘备的遗嘱辅佐幼主，主持国政，使国家富裕、犯罪率下降，周公声誉传遍了四方，也没超过孔明多少，再说他还是你叔叔，你说你超过了他，这合适吗?”诸葛恪说：“这些确实像陛下所说的那样。但他辅佐一位昏庸的国君，甘心听命子分裂政权的君主，不明白天命，那就不如我服务于清廉安泰的朝廷，赞扬统一国家的君主了。”孙权又问：“您比步骘如何?”回答：“臣不如他。”又问：“比朱然怎样?”又回答：“不如他。”又问：“比陆逊呢?”又回答：“也不如。”孙权说：“您连这三位都不如，却说胜过您叔叔，为什么?”诸葛恪说：“我不敢期望您同意我的看法：小国也立个国君，还不如这些国家都灭亡！因此我超过你。”

事典二　避于先而审于后

刘备依着自己是刘家王朝的后裔，趁曹氏废除汉献帝的混乱局面，打着承续正统，匡扶汉室的旗号，也坐上了皇帝宝座。作

为三大霸主之一的孙权就不想过皇帝瘾？他当然想，而且在军阀混战的三国时期，想当皇帝的又何止孙权，可以说实力强的，多数人都想当皇帝，如董卓、孙坚、袁术、袁绍都做过皇帝梦。例如，当年曹操矫诏会盟，讨伐董卓，孙坚参加了这次讨伐战争，偶然在洛阳得到传国玉玺，就认为自己有做皇帝的缘分，于是藏匿不报，并立即率领部队离开盟军去发展自己的势力，袁术等人得知此消息极力谴责孙坚。其实，他们之中是谁都想得这块玉玺的。只要看孙坚离开盟军时，刘表去截击他，为的是玉玺，孙坚之子孙策后来在穷途末路愿意以玉玺作押，换得袁术的兵马，袁术高兴得不得了，马上做成这笔交易。不过，正因为想坐天下的人多了，任何人只要暴露了这个念头就会招来大家的讨伐，名义当然是“诛乱臣贼子”。于是出现了大家都想当，大家又互相制约，谁也不敢轻易冒这个风险、挑这个头的局面。

孙权承父兄之业，坐领江东，历时三世，在军阀间你争我夺，相互兼并的战争中，成了三足鼎立的霸主之一，但在魏、蜀、吴三家中，他的势力相对要弱一些，又没有曹氏、刘氏那样的名分，但皇帝梦是照样做的。为此，他采用了“避于先而审处于后”的策略，最终才了却了做皇帝的夙愿。

开始，他见曹操势大，自封为魏王，而自己趁关羽在北面征讨襄樊的机会，袭击荆州，并杀害了关羽，当然也就破坏了孙刘的联盟。杀了关羽，夺了荆州，刘备岂肯善罢甘休？此时的孙权，别说当皇帝，而且很可能受刘备和曹操两面夹击。为摆脱这种窘境，他差人把关羽的人头献给曹操，这样做既可以说是向曹操表功，又可以说是想嫁祸子曹操。同时，还给曹操写信主动劝曹操做皇帝。信中说：

> “孙权我早就知道天命已归魏王您了，望您早登大位，以便调兵遣将剿灭刘备，扫平西川，到那时，我孙权一定率领手下献出土地，向您俯首称臣。”

没想到，在当皇帝这个问题上，曹操表现出惊人的自制力。曹操当然想取代汉献帝，以成就曹氏帝业。同时，以他在北方的日益增大的威势，要取代汉帝是不难的，但取代之后，是否能立定脚跟，则很难预料。曹操清楚地看到了这种形势，所以当孙权写信向他劝进时，他一眼看穿这是孙权的阴谋。企图让自己激怒天下，陷于孤立，于是“观毕大笑”，说：“这小于是想把我放在火炉上烧烤啊!”曹操没吃这一套，孙权当然只好作罢。

后来，曹丕当上皇帝，孙权不但没有说半个“不”字，还主动派人携带礼品和书信前去讨封，曹丕封孙权为吴王，加九锡。孙权的臣属们对孙权这个举动，很不以为然，都劝他应自称上将军九州伯，而不应接受曹丕的册封。孙权却说：“九州伯这个称号，从古以来不曾有过。当年刘邦也曾接受项羽给他的汉王封号，那也是权宜之计，对自己有什么伤害呢?”于是便欣然接受了曹丕给予的封号。

9. 赤壁败曹　暴君亡国

【经文】

后曹公入荆州，刘琮举众降。

操得其水军船，步卒数十万，吴将士闻之皆恐。孙权延见[①]群下，问以计策。议者咸曰：“曹公豺虎也，托名汉相，挟天子征四方，动以朝廷为辞，今日拒之，事更不顺。且将军大势可以距[②]操者，长江也。今操得荆州，奄有其地，刘表治水军，蒙冲[③]斗舰乃以千数，操悉浮以沿江，兼有步兵，水陆俱下，此为长江之险，已

与我共之矣。而势力众寡又不可论。愚谓大计，不如迎之。”周瑜曰：“不然。操虽托名汉相，其实汉贼。将军以神武之雄才，兼仗父兄之烈，割据江东，地方数千里，精兵足用，英雄乐业，尚当横行天下，为汉家除残去秽。况操自送死，而可迎之耶？请为将军筹之：今使北土已安，操无内忧，能旷日持久，来争疆场，又能与我校④胜负于舟楫可也；今北土既未安，马超、韩遂尚在关西，为操后患；且舍鞍马、仗舟楫，与吴越争衡，本非中国所长；又今盛寒，马无蒿草，驱中国士众远涉江湖之间，不习水土，必生疾病。此数四者，用兵之患也，而操皆冒行之。将军擒操宜在今日。瑜请得精兵三万人，进住夏口。保为将军破之。”权曰：“老贼欲废汉自立久矣，徒忌二袁、吕布、刘表与孤耳。今数雄已灭，唯孤尚存，孤与老贼势不两立。君言当击，甚与孤合，此天以君授孤也。”

周瑜等水军三万，与刘备并力距曹公，用黄盖火攻策，遂败曹公于赤壁。

曹公败，径北还，权遂虎视江表⑤。

初，周瑜荐鲁肃⑥才宜佐时，权即引肃对饮曰：“今汉室倾危，四方云扰。孤承父兄遗业，思有桓、文⑦之功，君既惠顾，何以佐之？”肃对曰：“昔高帝区区，欲尊事义帝而不获者，以项羽为害也。今之曹操犹昔项羽，将军何由得为桓、文乎？肃窃料之，汉室不可复兴，犹曹操不可卒除。将军为计，唯有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。然后建号帝王，以图

天下，此高帝之业也。”及是平一江浒[8]，称尊号，临坛顾谓公卿曰：“昔鲁子敬尝道此，可谓明于事势矣。”

黄武[9]元年，魏使大司马曹仁[10]步骑数万向濡须，濡须督朱桓破之。

七年，又使大司马曹休[11]骑十万至皖城，迎周鲂[12]。鲂欺之，无功而返。

至权薨，皓即位，穷极淫侈，割剥蒸人，崇信奸回，贼虐谏辅。晋世祖[13]令杜预[14]等代吴灭之。

至晋永嘉[15]中，中原丧乱，晋元帝[16]复渡江，王江南。朱齐、梁、陈皆都焉。此吴国形也。

【注释】

①延见：召见。

②距：抗拒。

③蒙冲：用生牛皮遮盖的军用快艇。

④校：较量。

⑤江表：指长江以南地区。以中原地理位置看，处在长江之外，故称江表。

⑥鲁肃：字子敬，东吴谋臣。

⑦桓、文：即齐桓公，晋文公。

⑧江浒：江东，长江沿岸。

⑨黄武：孙权年号。

⑩曹仁：曹魏大将。

⑪曹休：曹魏大将。

⑫周鲂：东吴鄱阳太守。

⑬晋世祖：即武帝司马炎。

⑭杜预：西晋大将，灭吴建功。

⑮永嘉：晋怀帝年号。

⑯晋元帝：即司马睿。

【译文】

后来曹操进军荆州，刘琮率众投降曹操。

曹操获得其水军步兵数10万人，东吴将士听说后，非常恐慌。孙权召见群臣，询问计策。

所有人都说："曹操本是豺虎一样的人。他假托汉相之名，挟天子以征伐四方，动不动打着朝廷的旗号。如果现在抗拒他，名义上不顺利。况且将军借以抗拒曹军的，只有长江，如今曹操已取得荆州，占领了它的全部土地。刘表的水军，有大小战船上千艘，曹操已将其全部布置于江边，然后调动步兵，水陆两军双管齐下。曹操已同我们共同占据了长江之险，更何况双方势力的众寡也不可相提并论。所以我们认为，最好还是迎接他。"周瑜说："其实不然，曹操虽自称是汉相，其实是汉贼。将军英武过人，又才能卓越，依仗父兄创建的基业，割据江东，占地数千里，部队精悍，物质充足，英雄豪杰都乐于建功立业，因此应该横行天下，为汉朝除污扫秽。更何况曹操此次是来送死，怎么可以迎接他呢？请让我分析一下形势：假如现在曹操已安定北方疆土，没有内患，他可以旷日持久地与我们作战，在这种情况下，他方可与我们决一胜负。但如今北方并未平定，何况还有马超、韩遂活跃在关西，成为曹操的后患。并且他舍弃马鞍，凭借舟楫与吴越的人一争高低，这原本就不是中原人的特长。现在又正是寒冬，马无草料，跋山涉水将中原的士兵驱使到江南水乡，他们不习水性，必会生疾病。以上这些都是用兵的大忌，但曹操竟然都冒然这样做了。看来将军擒获曹操的时机就在今天。我愿带精兵三万，进驻夏口，保证能大败曹操。"

孙权说："曹操这个老贼早就想废汉自立了，只是担心二袁、吕布、刘表和我罢了。如今，他们几位都已经被消灭，只有我尚

存，我和老贼势不两立。你主张抗曹与我心意正合，这是上天把你赐予我呀！”

于是周瑜率领水军三万余人，与刘备联合抗曹。周瑜采用黄盖的火攻计策，大败曹军于赤壁。

曹操战败后，直接回到北方，孙权于是称霸于长江一带。

当初，周瑜大力向孙权推荐鲁肃，认为他有辅佐君王之才。孙权当即召见鲁肃并与他对饮，说：“现在汉朝衰微，天下大乱，我继承父兄基业，想建立齐桓公、晋文公那样的功绩。你既然屈驾来到我这里，怎样来辅佐我实现这个愿望呢？”

鲁肃回答说：“从前汉高祖一心尊事义帝，却不能如愿，是由于项羽从中破坏。现在如同昔日的项羽，在这种情况下，将军如何实现齐桓公、晋文公那样的霸业和功绩呢？我认为汉朝不会复兴，正如同曹操不能被立刻除掉一样。为将军考虑，只可占据江东，静观天下的变化。天下形势的发展都是这样，不要觉得有什么顾虑和嫌忌。然后建立帝号，图霸天下，这是汉高祖的功业啊！”

等到孙权平定了长江沿岸，建立了自己的尊号，他面对祭坛对众公卿说：“从前鲁肃曾经谈到过如今的形势，可以说是一位明于事势的人啊！”

黄武元年，魏国派大司马曹仁率领步兵、骑兵数万人进军濡须，被濡须守军朱桓击败。黄武七年，魏又派大使马曹休率十万骑兵攻打皖城，鄱阳太守周鲂迎战。周鲂设计欺骗曹休，曹休无功而返。

孙权死后，孙皓即位，他淫逸奢侈，残忍暴虐，崇信奸臣，以至于贼人肆虐，左右朝政。晋世祖命令杜预等人讨伐吴国，将吴国灭亡。

到了永嘉年间，中原发生战乱，晋元帝渡过长江在江南建立东晋，以后的宋、齐、梁、陈都在东吴之地建都。以上是吴国的

概况。

【评述】

得天下难，失天下易。纵观历史，各朝各代的灭亡几乎都是由于不能坚守创业之初的励精图治，只是坐享其成，不懂守业之道，结果一触即溃。所以，成功背后最大的敌人是骄傲，不论什么人，满足于现状而不思进取，形势必然会急转直下，无法挽回。

吴国最终亡于司马氏之手，祖宗基业一朝断送。至此，从英布谋反到孙皓亡国，吴越这片土地上经历了多种进退兴废，沧桑变化。所以今人以古为镜，不可不深思明析。

【故事】

事典一　火烧赤壁

曹操适逢大败刘备，收编了刘琮的部队，又轻易占据了荆州，一举攫取了江陵，士气正盛，目空一切。他挥师东下，矛头直指东吴。此时，刘备已与孙权结成联盟，对时局分析透彻，对曹军也了如指掌，诸葛亮与东吴大都督周瑜智计百出，利用曹军的弱点，制定了“火攻计”，以逸待劳，早就做好了对付曹军的准备。

公元208年11月，孙刘联军与曹军在赤壁、乌林一带交遇。当时的天气正如诸葛亮所预料，东南气候阴晦，长江两岸潮湿，曹军到达赤壁时，已染疾病，战斗力大为削弱，只得退驻江北，与联军隔江对峙。周瑜派黄盖诈降，利用火船借助风势火烧曹军连环船及岸上的曹营。曹军大败。曹操败经华容道，命曹仁守卫江陵和襄阳，自己率军北撤邺城。刘备因而占据江南地区，委任

诸葛亮为军师中郎将，督零陵、长沙、桂阳三郡，练兵收税，整军奋战。

赤壁之战是我国古代以少胜多、以弱胜强的一次著名战役，这一战役为三国鼎立奠定了基础。

事典二　羊祜出谋灭东吴

司马炎称帝以后，任命羊祜为荆州都督，屯兵南夏。南夏是靠近东吴边境上的一个城镇，原先十分荒凉贫瘠。羊祜早有灭亡东吴统一中国的远大抱负，他决心把南夏治理好，作为伐吴的基地。他在南夏推行屯田政策，让士兵开垦荒地八百多顷，经过一年的努力，粮食大丰收，可供十年的食用，解决了军粮问题。羊祜对东吴军民还实行招抚诱降的政策，对从东吴过来投降的人，给予奖励，而且来去听便。有些投降过来的人，回到东吴说羊祜怎样优待他们，跟着来投降的人就越来越多了。

晋武帝司马炎非常赞赏羊祜在南夏的政绩，提升他为车骑将军，还要为他在洛阳建造住宅。羊祜推辞说："东吴未灭，国家尚未统一，我的成绩微不足道。希望皇上多多奖励那些对国家有更大功劳的人。"羊祜这种居功不骄，踏实工作的精神，使得朝廷上的文武官员都深受感动。

羊祜向晋武帝提出了灭吴的建议。他分析说：吴主荒淫无道，又非常残暴，已经失去民心。趁着这样的时机去攻打吴国，吴国纵然有长江作天险，也无济于事。灭亡吴国，统一天下就看眼前了。晋武帝正准备接受羊祜的建议出兵东吴，不料秦、凉二州的少数民族发生了动乱，就把出兵东吴的事情给耽搁了。羊祜又写了一份奏折，说：秦、凉二州的动乱是小事，统一天下是大事。灭了东吴，乘势再去平定秦、凉，就可以不费吹灰之力了。他要求晋武帝迅速作出决定，不要再犹豫了。但是，由于遭到朝廷上多数人的反对，羊祜的主张虽然得到晋武帝的赞许，还是被

搁置了起来。羊祜只得仰天长叹说："当断不断，恐怕将来没有这样的好机会了！"

羊祜为无法实现统一事业闷闷不乐，不久就生病了。他要求带病进京，当面对皇帝文武大臣陈述灭吴的计划。晋武帝见羊祜身患重病，让他坐着车子上殿，还免去了朝见的礼节。羊祜在朝廷上谈了自己的意见以后，着重地说："我这次进京，面见皇上和各位大臣，就是要共谋灭吴，统一天下。"晋武帝对羊祜为统一事业操劳的精神非常感动，但是怕他累坏了身体，加重病情，劝他去休息，并且专门派了中书令张华同他共商灭吴大计。

过了几天，张华向晋武帝详细报告了灭吴的谋略。晋武帝很高兴，他准备派羊祜带病领兵出征。羊祜辞谢说："消灭东吴、统一国家是我的愿望，但是我有病在身，不便带兵。我建议派杜预担任灭吴的统帅。"

晋武帝接受建议，拜杜预为平东将军。正当杜预接受任务，召集兵马，准备粮草的时候，羊祜病情恶化，与世长辞了。他死后并没有为子孙留下什么遗产。两年前，他的女婿曾经请他置备一些产业，以便传给子孙。羊祜却对他的子女说："一个人应当大公无私，如果整天为着私产打算，就会忘记了公共的事业。"

羊祜死后的第二年，杜预讨平了东吴，国家统一了。

10. 魏受汉禅　鞭挞宇内

【经文】

古者天子守在四夷，天子卑弱，守在诸侯。当汉之季，奸臣擅朝，九有不澄，四郊多垒。虽复诸侯释位，

以闲王政，然包藏祸心，各图非冀。魏太祖略[①]不世出，灵武冠时，值炎精[②]幽昧之期，蓬风尘无妄之世，嗔目张胆，首建义旗。到韩暹、杨奉挟献帝自河东还洛阳。

太祖议迎都许[③]，或以为山东未定，不可。荀彧劝太祖曰："昔晋文纳周衷王，而诸侯景从，高祖东伐，为义帝缟素[④]，天下归心。自天子播越，将军首唱义兵，以山东扰乱，未能远赴关右，然犹分遣将帅，蒙险通使，虽御外难，乃心无不在王室，是将军匡天下之素志也。今车驾旋轸，义士有存本之思，百姓感旧而增哀。诚因此时奉主上以从人望，大顺也；秉至公以服雄杰，大略也；扶弘义以致英俊，大德也。天下虽有逆节，不能为累，明矣。韩暹、杨奉其敢为害，若不时定，四方生心，后虽虑之，无及。"太祖至洛阳，奉天子都许。维其弛紊，纫其赘旒[⑤]，俾我汉家不失旧物矣。子是运筹演谋，鞭挞宇内，北破袁绍，南掳刘琮，东举公孙康，西夷张鲁。九州百郡，十并其八，志绩未究，中世西殒。

夫能扶天下之危者，则据天下之安；能除天下之忧者，则享天下之乐；能救天下之祸者，则得天下之福。

曹氏率义拨乱，代载其功，至文帝时，天人与能矣。遂受汉禅。

【注释】

①略：才略。

②炎精：汉朝是火德之运，所以用来指汉朝。

③都许：在许昌建都。

④缟素：穿白挂孝。

⑤纫其赘旒：文中指重振朝纲，整顿旧制。

【译文】

古时候，天子以四夷守卫国家，在边疆他的影响力卑弱，就只能依靠诸侯守卫了。汉末，奸臣当道，九州混乱，四方多难。虽然恢复了诸侯的职位以协理朝政，但却各自心怀不轨，各有非分之想。

魏太祖雄才大略，百年不遇，神武冠绝于当时。正值汉朝奸相佞臣专权，天下大乱的时期，魏太祖瞋目张胆，率先举义旗，当时韩暹、杨奉挟持汉献帝从河东还驾洛阳。曹操与诸将商议，要迎汉献帝在许昌建都。

有人认为山东局势未定，时机不成熟，但是荀彧劝谏曹操说："从前晋文帝挟持周襄王，而诸侯都前来归顺听命；汉高祖刘邦东伐项羽，为义帝穿白挂孝，所以天下人都归顺汉高祖，自从天子东归，将军首竖义旗，因为山东的叛乱，未能远赴关外，但是仍分派将帅，冒险通使，虽然是抵御外难，其内心却无时无刻关心着王室。这是将军匡正天下的一贯志向。

现在军队突然转向，将士们都有恢复汉室之心，百姓也都因念旧而倍感悲伤和怨叹。所以顺从天子是众人所望，这叫做大顺；按公平的原则来臣服豪杰，这叫做大略；弘扬大义来招揽天下英雄，这叫做大德。天下虽有逆贼，但不足为患，这是很明显的。韩暹、杨奉他们胆敢作乱，如果不及时打定主意，四方之众都会生叛乱之心，到天下大乱后再想办法就来不及了。"曹操于是到这洛阳奉迎天子在许昌建都。平定了叛乱之后，重振朝纲，整顿旧制，使汉室没有丢失一件旧物。接着，曹操运筹帷幄，兴兵海内，北破袁绍，南掳刘琮，东收公孙康，西平张鲁。天下十有八九的土地都归复曹操，但是志愿不竟，却中道身亡。

能够治理天下安危的人，就会拥有天下的安定；能够解除天下忧患的人，就能享受天下的快乐；能够解救天下灾难的人，就能得到天下之福。曹操率三军将士平定战乱，世代都记载着他的功绩，到魏文帝时，天命人心都归于贤能的人，所以就接受了汉献帝的禅让，曹丕自立为天子。

【评述】

历史是一面镜子，人们经常以古鉴今，虽然我国历史上存在着褒刘贬曹的偏见，然面曹操却以其“大顺”、“大略”、“大德”、“鞭挞宇内”，威服天下，一枝独秀。究其原因，主要归功于曹操超人的胆识与过人的决断力，以及他知人善任、唯才是用的人事制度。所以他成为后人竞相效仿的兼备文韬武略的一代枭雄。

【故事】

事典一　曹操起兵讨贼

公元 190 年，后将军袁术，冀州牧韩馥，河内太守王匡，陈留太守张邈等，共推渤海太守袁绍为盟主，汇集十几万大军，同时起兵声讨董卓。曹操也参加了这次行动，他当时的头衔是奋武将军。这时的曹操还没有固定的地盘，粮草器械靠张邈接济，因此要受他的节制。董卓惊恐万状，胁迫刘协迁都长安，放火焚烧了洛阳宫室。而董卓自己还留在洛阳，兵力还颇为强盛。此时如果联军能及时出击，正是消灭董卓的大好时机。可袁绍等人却互相观望，谁也不愿带头向董卓发起进攻。曹操只好指挥自己的部队西进，想占据成皋。在荥阳汴水与董卓部将徐荣相遇，两军展开战斗，曹军失利，大败而归。他看到各路联军整天饮酒，不图进取，都在保存自己的实力，便和夏侯惇等人到扬州募兵，准备

重整旗鼓。

公元192年，曹操出任东郡太守。193年，他率兵先后战胜了黑山于毒部和睦固部，并在内黄大破匈奴於夫罗。青州黄巾军攻入兖州，杀任城相郑遂，随后转入东平。兖州刺史刘岱阵亡，曹操又被拥为兖州牧。当年冬天，曹操收编青州黄巾军30余万，人口近百万。其中的精锐部分，便成为日后曹军中著名的“青州兵”。为了替父报仇，曹操率军攻打徐州牧陶谦，连克城池10余座，陶谦败退郯城。曹操久攻不下，沿泗水转攻徐州南部各县。据史书记载，曹兵所到之处，大肆屠杀，平民有数十万人惨遭杀害，“泗水为之不流”。直到第二年春，由于军粮缺乏，曹操才退回兖州。正当曹操征讨陶谦时，部下张邈、陈宫等人背叛了他而拥戴吕布为兖州牧，兖州各县也纷纷倒戈。曹操闻讯后，只得赶回兖州，以解燃眉之急。

吕布因攻鄄城不下，退屯濮阳，被曹操包围。吕布先派骑兵突击，打乱了曹军阵形，然后纵火焚烧城门。曹操仓皇突围脱险，仍继续指挥部队向吕布展开攻击。此役，两军对抗历时百余天，到了秋天，因粮草缺乏，才各自收兵。关于这次战役，史书上记载，当时曹操围困濮阳，已攻入东门，但入城后被吕布抓获。吕军骑兵不认识曹操，问他说：“曹操在哪里？”曹操哄他们说：“前面那个骑着黄马正在逃跑的人就是曹操。”吕军骑兵于是放开了曹操而远追那个骑黄马的人。当时，城门的火势还很炽烈，曹操突火而出，终于逃脱一命。经过近一年的战斗，曹操终于打败吕布，吕布逃往徐州，兖州重归曹操统治。

事典二　迎帝都许　以挟群雄

正当曹操与吕布在兖州鏖战之时，李傕与郭汜发生了火并，献帝落入了李傕手中。后来李傕部将杨奉叛变，与董承、韩暹等人拥献帝辗转回洛阳。自董卓之乱，洛阳已残破不堪，还都之

后，朝廷百官连居住的地方都没有，粮食十分缺乏，有些官员甚至饿死在残垣断壁之间。而当时各州郡的牧守，皆拥兵自重，没有谁肯来过问皇帝的困难处境。曹操闻讯后，在荀彧、程昱等人的劝说下，力排众说，于公元 196 年 7 月派曹洪将献帝迎到兖州。献帝封曹操为司隶校尉，并录尚书事。不久，他接受了谋士董昭的建议，拥戴刘协出辕辕关迁都到许昌，并被封为大将军、武平侯。从此，他开始了挟天子以令诸侯的政治生涯。

曹操迁献帝都于许昌之后，董卓残部仍打算把献帝夺回去。曹操先后击败杨奉、李傕等人的军队，郭汜也为其部下所杀。董卓另一残部张济，因关中粮食缺乏，率军寇掠南阳，在穰城被杀，余部张绣投靠了刘表。刘表拥有八郡之地，军队 10 余万，但他是个缺乏进取心的人物，只求保住荆州，不敢轻举妄动，对袁绍和东汉政府也极力表示恭顺。曹操认为刘表不会对他构成威胁，但张绣屯兵在宛城，在曹操看来终究是对许昌的威胁。于是曹操于公元 197 年初到公元 198 年 3 月，先后三次发动了对张绣的进攻，虽然没有成功，但也使刘表和张绣受到沉重打击，有所顾忌，不敢冒然北犯。事实上，此时曹操所面临的主要对手是袁绍和吕布。因为虽然曹操一直和袁绍联合，但随着曹操势力的扩大，袁绍对他的疑忌心理也越来越严重，特别是曹操抢先把汉献帝控制在自己手中，动辄以朝廷的名义发号施令，对袁绍很不利。袁绍曾试图让曹操把献帝迁到鄄城，这里离邺较近，便于他控制。曹操当然加以拒绝，因此双方嫌隙加深。

当时，汉朝廷封曹操为大将军，袁绍很不愿意位居曹操之下，拒绝接受太尉的头衔。于是，无奈之下，曹操把大将军的头衔让给了袁绍，自己改任司空，行车骑将军。表面上，曹操放弃了职位和权贵，实际上，他深知自己的地位尚不巩固，他在耐心地等待着时机，以完成他统一天下的伟业。此时，与袁绍争斗为时尚早，而近在肘腋的徐州的吕布，对他来说是最近的危险了。

为此，曹操决定先除掉吕布。

公元918年9月，曹操向吕布发动进攻，10月破袁城，进兵下邳（今江苏邳县东），围攻吕布。吕布坚守下邳孤城不出。曹操围攻两个多月，最后挖开沂水、泗水，灌下邳城，迫使吕布投降。曹操命令处死吕布和陈宫等人，吕布势力被彻底消灭。

由于连年征战，各地都出现饥荒，人民苦不堪言。曹操慨叹说："治国平天下没有别的妙法，领先的是强兵足食。秦国就是因重视农业生产而兼并六国的，汉武帝用屯田的办法平定了西域。前代人的经验，是我们的榜样。"他采用了枣祗和韩浩等人的建议，在许昌地区募民屯田。当年就收获谷物100余万斛。此后，曹操又在其他州郡推行屯田制，并设置田官。屯田制的实施，既增加了生产，改善了人民生活，又增加了粮食储备，为曹操征战四方奠定了物质基础。他一面继续以皇帝的名义号令天下，一而实行屯田强兵富民，为其统一天下养精蓄锐。

11. 先胜后战　奇兵灭蜀

【经文】

王室虽靖[①]，而二方未宾，乃问贾诩[②]曰："吾欲伐不从命，以一天下，吴蜀何先?"对曰："攻取者先兵权，建本者尚[③]德化。陛下应期受禅，抚临率土，若绥之以文德，而俟其变，则平之不难矣。吴、蜀虽蕞尔小国，依山阻水，刘备有雄才，诸葛亮善治国，孙权识虚实，陆逊见兵势，据险守要，泛舟江湖，皆难卒平也。用兵之道，先胜后战，量敌论将，故举无遗策。臣窃料

群臣无权、备对，虽以天威临之，未见万全之势。昔舜舞干戚，而有苗服。臣以为，当今宜先文后武。”文帝不纳，后果无功。

甘露④元年，始⑤以邓艾为镇西将军，距蜀将姜维。维军败，退守剑阁。钟会攻维不能克，乃上言曰：“今贼摧折，宜遂乘之，从阴平由邪径经汉德阳亭，趣涪出剑阁西百里，去成都三百余里，奇兵冲其腹心，剑阁之守必还赴涪，则会方轨而进；剑阁之军不还，则应涪之兵寡矣。《军志》有之：攻其不备，出其不意。今掩其空虚，破之必矣。”冬十月，艾⑥自阴平行无人之地七百余里，凿山通道，山高谷深，艾以毡自裹，推转而下。将士皆攀木缘崖，鱼贯而进。先登至江由⑦，蜀将诸葛瞻自涪还绵竹，列阵待艾，艾遣子忠等出战，大破之，斩瞻。进军到洛县⑧，刘禅遂降。

至晋末，谯纵复窃蜀。宋刘裕⑨使朱龄石伐蜀，声言从内水取成都，败衣羸老进水口。谯纵果疑其内水上也，悉军新城以待之。乃配朱龄石等精锐，径从外水，直至成都，不战而擒纵。此灭蜀形也。

【注释】

①靖：安定。

②贾诩：曹魏谋士。

③尚：崇尚。

④甘露：曹魏高贵乡公年号。

⑤始：即司马懿。

⑥艾：邓艾。

⑦江由：即今四川江油县。

⑧洛县：古时县名。

⑨刘裕：即宋武帝。南朝宋的建立者。

【译文】

魏虽然安定了内部，但吴蜀二国尚未屈服。魏文帝于是问贾诩："我想讨伐不听从号令的逆臣，统一天下，你看先讨伐吴、蜀中哪一个更好呢？"贾诩回答说："攻池略城的时候，兵权第一，建国立本的时候崇尚道德教化，陛下顺应天命受禅即位，统治国家，如果能抚之以礼乐教化而待其乱，那么平定他们就不难了。吴蜀虽是小国，但却依山傍水。刘备有雄才大略，诸葛亮善于治国；孙权能明辨虚实，陆逊擅长兵法，他们据险守要，泛舟江湖，很难就一下消灭掉的。用兵之道，首先要稳操胜券，然后再发兵；根据敌人情况选派将领，这样才会动无失策。我私下认为，当前群臣中还没有孙刘的对手，即使临之以天威，仍然看不到万无一失的情景。以前舜动用武力而使苗屈服，我认为目前还是先文后武为好。"魏文帝不采纳他的意见，后来果然兵败，无功而返。

到甘露元年，司马懿任命邓艾为镇西掉军，抗拒蜀国将军姜维的进攻。姜维兵败，退守剑阁。钟会进攻姜维，来能取胜，邓艾向魏文帝上书说："现在敌人受到了挫折，最好乘胜前进从阴平由小路经过汉德、阳亭，直趋涪县，出剑阁向西四百里，距成都三百余里，然后发奇兵直捣蜀国腹心。剑阁守军若不回师救援，那么救援涪县的兵马就很少了。《军志》上说：攻其不备，出其不意。现在攻击他们的空虚之处，必能破敌。"

冬十月，邓艾到阴平，开始了荒芜人烟且长达七百余里征程，他们逢山开道，遇水架桥。一路山高水深，历尽艰险。邓艾面对陡坡，用毡子裹住身体，横起身子滚下去。将士们随后都攥

着树藤，抠着石缝，一个接一个地走下山坡。队伍行进到江由，蜀将诸葛瞻从涪县还绵竹，摆好阵势等待邓艾来攻。邓艾派他的儿子邓忠等人出战，大败蜀军，并将诸葛瞻斩首。邓艾进军洛县，刘禅于是向邓艾投降。

到了晋末，谯纵又立蜀国。宋主刘裕派朱龄石伐蜀。

朱龄石声称要从内水直取成都，暗中却派老弱残兵乘舟进入江口；谯纵果然被骗，以为朱龄石要从内水出兵，于是将军队驻扎在新城来等待朱龄石进攻。而刘裕却给朱龄石等人精兵强将，经由外水直取成都，最终谯纵不战被擒。这是灭亡蜀国的情形。

【评述】

曹丕曾想一统天下而成万世之功，可惜时机不到，也只能徒费心机，劳而无功。没有必胜的客观因素，就很难先胜后战。但邓艾灭蜀则情况有所不同，他了解蜀国内政空虚、人才匮乏，在某种程度上具备了战胜蜀国的条件，而后出奇兵，一举成功。时机对于取得成功固然重要，但明察秋毫，知己知彼对时局的成败起关键作用，再加之各种奇谋妙略的应用，凡事可做到先胜而后战了。

【故事】

事典一　隐虚弱之威　造无敌之势

公元621年，李世民率关中大军围攻洛阳王世充。洛阳城坚，王世充抵死守御，久攻难下。唐军将士疲怠欲归，在李世民的严令禁止下，才不得不围驻洛阳城外，坐等王世充食尽自降。忽报原与唐朝和好的窦建德率10万大军，一路攻城陷地，水陆并进来救王世充。唐军面临腹背遭敌的危险，纷纷要求东回守

御。李世民不甘无功而返，更怕窦、王两雄因此连成一片，共同与唐朝为敌，所以采取围城打援的办法，下令继续围困洛阳，坐待王世充自败，自己亲率3500精骑，急奔虎牢（河南汜水），阻拦窦建德继续东进。

危险和困难是显而易见的。李世民清楚，如果窦建德乘胜破虎牢进逼洛阳，王世充借机出城背水一战，那么唐王朝经营多年的全部兵马便有即刻丢尽的可能。惟一的办法是，阻止窦建德继续东进，赢得一定的时间，饿死王世充；同时，也通过窦建德的犹疑徘徊来消磨窦军的士气斗志，从而乘隙加以攻灭。

李世民要守住虎牢，慢慢地等待战机，也就必须隐藏唐军虚弱的真实情况，摆出无敌之势，让窦建德望而却步。于是，一场拼胆量的攻心战开始了。

窦建德进达虎牢东原，立即占领了附近各要点，又分兵占领了阳翟。他企图借大军压境之势，逼迫李世民不战而退，派出礼部侍郎李大师前往唐营下书，希望李世民认清形势，及时退兵。他不知李世民已故意把李大师拘留在洛阳。左等右盼，不见李大师返回，便派侦骑出营探察。

窦建德的侦骑，还在离虎牢20余里的地方，忽见当道来了4个骑士，为首的执弓，随后的持槊，威风凛凛，策马径来。侦骑还以为是唐军巡卒，正想通问，忽听得一声大喝："我乃秦王李世民，尔等看箭！"语音未了，箭声已到，一骑便已撞落马下，余骑哪还敢滞留，慌忙逃回。

原来李世民一到虎牢，便决定示强于敌，冒死也得挫掉窦军的锋锐。于是带了500骑兵，径出虎牢，留李世勣、程知节、秦叔宝等猛将沿途设伏，只带尉迟敬德及二从骑直奔敌营。及至射死窦军侦骑，两从骑心里已经着慌："敌骑还报，必有大军来攻，宜建返归！"李世民本是要示强于敌，岂肯就此畏难退缩，对尉迟敬德说："我执弓矢，你手握长槊，虽有百万敌骑，也何必害

怕!”正说着，前面尘土飞扬，五六千敌骑正滚滚涌来。两从骑大惊失色，李世民便于脆叫他们先回，以免示怯于敌。自己与敬德勒马以待。

等到敌骑驰进弓箭射程之内，李世民才引弓拉射，当然百发百中。窦军三进三退，李世民连连毙敌。身旁的尉迟敬德竟也突然冲进敌阵，舞槊逞威，连杀 10 余敌骑。窦军肝胆欲裂，再也不敢逼进。

事典二　避实击虚见齐功

公元前 506 年，吴国军队在蔡、唐二国军队的引导下，开始了伐楚大战。为了对付强大的楚国，吴国倾巢而出，3 万吴兵加蔡国、唐国的兵力，浩浩荡荡屯驻于汉水北岸，阖闾、孙武、伍子胥、伯嚭以及吴王的弟弟夫概都亲自出阵。楚国方面也派令尹囊瓦为将、左司马沈尹戌为副帅，统领数万人马在汉江南岸布开阵势，准备与吴军交锋。

沈尹戌是楚国名将，向来以智勇双全著称。他在分析了吴楚两军的态势后，向囊瓦唐议道：“将军列营于汉水之南，将船只都停靠在岸边，只留几只轻舟在江上巡逻，以防备吴兵抢掠舟船渡江。我则率一支人马，将吴军停泊在那里的船只烧掉，并从背后袭击他们。这时，将军再从正面渡江进攻，使吴军腹背受敌，水路和陆路断绝，这样，吴军必然被我攻破。”应该说，沈尹戌的这一作战方案是精到可行的。可是，囊瓦只想独占功劳，再加上他的部下武城大夫主张速战速决，史皇大夫又从中挑拨离间。于是囊瓦否定了沈尹戌的建议，自己立即率军队渡过汉水出击，仓促与吴兵交战。

阖庐见楚军来战，即派先锋夫概迎战。夫概率领数百人，每人手中拿一根大棒，一遇到楚兵，便没头没脑地打去。楚兵没有见过这样一种作战方式，措手不及，大败面回。夫概初战告捷，

吴军上下一片欢腾。此时孙武却对阖闾说："囊瓦是一个贪功近利的人，楚军今天虽然有挫折，但是并没有伤着根本，夜里他们必然来偷袭我军大营，我军不可不加以防备。"于是，阖闾派夫概、专毅率领部队埋伏在大别山下，派唐侯和蔡侯两位诸侯分二路接应助战，以哨角为号，出击劫寨的楚军；伍子胥引兵抄小路反劫囊瓦大寨；公子山保护吴王往汉阴山转移。

当晚三更时分，囊瓦果然领兵来劫吴营，正中吴军的埋伏。只见夫概、专毅两军杀出，左右夹攻，喊声震天，囊瓦率兵且战且退，楚兵自相践踏，死伤无数。刚刚退出一段，又听到一阵喊声和锣鼓声震彻夜空，却见唐侯和蔡侯分别从左右两边杀出，将楚军团团围住。囊瓦气恼交加，正在慌乱之时，武城大夫率兵解救，方才突围。囊瓦本来想回大本营，忽见迎面逃来的士兵报告，大寨已被吴军将领伍子胥偷袭。囊瓦引军惶恐奔驰，又遭夫概追袭，楚军大败，囊瓦也逃到了郑国。

12. 乘衅讨袭　静以待变

【经文】

魏嘉平[①]中，孙权死，征南大将军王昶、征东大将军胡遵、镇南将军毋丘俭等，表征吴。朝廷以三征计异，诏访尚书傅嘏。嘏对曰："昔夫差[②]胜齐陵晋，威行中国，不能以免姑苏之祸；齐闵[③]辟土兼国，开地千里，不足以救颠覆之败。有始者不必善终，古事之明效也。孙权自破蜀兼荆州之后，志盈欲满，凶宄已极，相国宣、文王先识取乱侮亡之义，深达宏图大举之策。今权

已死，托孤于诸葛恪，若矫权苛暴，蠲[4]其虐政，民免酷烈，偷安新惠，外内齐虑，有同舟之惧，虽不能终自保完，犹足以延期挺命于深江之外矣。今议者或欲泛舟径济，横行江表；或欲倍道并进，攻其城垒；或欲大佃疆场，观衅而动。此三者皆取贼之常计，然施之当机则功成；若苟不应节，必贻后患。自治兵已来，出入三载，非掩袭之军也。贼丧元帅，利存退守。若罗船津要，坚城清野，横行之计，其殆难捷也。贼之为寇六十年，君臣伪立，吉凶同患。若恪蠲其弊，天夺之疾，崩溃之应，不可卒待也。今贼设罗落，又持重密，间谍不行，耳目无闻。夫军无耳目，投察未详，而举大众以临巨险，此为希幸徼功，先战而后求胜，非全军之长策也。唯有大佃最差完牢，兵出民表，寇钞不犯，坐食积谷，不烦运士；乘衅讨袭，无远劳费。此军之急务也。夫屯垒相逼，巧拙得用，策之而知得失之计，角之而知有余不足之处。情伪将焉所逃。夫以小敌大，则役烦力竭；以贫敌富，则敛重财匮。故敌逸能劳之，饱能饥之，此之谓也。然后盛众厉兵以振之，参惠倍赏以招之，多方广似以疑之。由不虞之道，以间其不戒。比及三年，左提右挈[5]，虏必冰散瓦解，安受其弊，可坐算而得也。昔汉氏历世常患匈奴，朝臣谋士早朝晏罢，介胄之将，则陈征伐。缙绅[6]之徒，咸言和亲；勇奋之士，思展搏噬。故樊哙愿以十万横行匈奴，季布[7]而折其短；李信[8]求以二十万独举楚人，而果辱秦军。今诸将有陈越江陵之险，独步虏庭，即亦向时之类也。以陛下圣

德，辅相贤智，法明士练，措计于全胜之地，振长策以御之，虏之崩溃，必然之数。故兵法曰：‘屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也。’若释庙胜⑨必然之理，而行百一不全之略，诚愚臣之所虑也。故谓大佃而逼之计最长。”时不从嘏言，诏昶等征吴。吴将诸葛恪拒之，大败魏军于东关。魏后陵夷禅晋，太拒⑩即位。

【注释】

①嘉平：曹魏齐王曹芳年号。
②夫差：春秋末年吴国国君。
③齐闵：齐闵王。战国时期齐国国君。
④蠲：免除。
⑤左提右挈：此为骚乱。
⑥缙绅：官员。文中指文官。
⑦季布：西汉人，初为游侠，后为中郎将。
⑧李信：秦国大将。
⑨庙胜：指朝廷预先制定的克敌制胜的谋略。
⑩太祖：即晋武帝司马炎。

【译文】

魏国嘉平年间，孙权去世。征南大将军王昶、征东大将军胡遵、镇南将军毋丘俭等人上书请求攻打吴国。因为三个人计划攻打吴国的意见不一，朝廷下诏请尚书傅嘏商议。

傅嘏说：“从前吴王夫差战胜齐国，侵陵晋国，威震中原，最终却免不了姑苏之祸；齐闵王兼并邻国，土地方圆千里，也免不了自己被颠覆的命运。事情有一个好的开始，不一定会有好的结尾，这些都是被历史证实了的。孙权自从打败蜀国，兼并荆州以后，志满意得，极度凶残堕落，相国齐宣、文王最先认识到吴

国会有自取混乱的一天，心中已明确了攻取吴国的宏图大略。如今孙权已死，将国家大事托付给诸葛恪，如果能纠正孙权的严苛残暴，除去他的虐政，让人民免于苛政的困苦，在新政下暂且偷安，内外齐心，有同舟共济的忧患意识，那么吴国虽然不能保证最终不亡国，还足以延长在江东的寿命。

“现在有人想乘船渡江，在江面战斗；有人想从相反两路同时进军，进攻敌人的城垒；有人想让大军屯田疆场，寻找行动的机会。这三种方法都是攻打敌人常用的计策，然而只有施行得当，方可成功；如果用计不当，必定会产生后患。自从治军以来，军队已经作战三年了，不适于偷袭作战。敌军没有统率，利在撤退坚守。假如将战船布置在重要渡口，实行坚壁清野，此时再纵横决战，这种计策恐怕很难取胜。”

“吴国为寇近六十年，群臣关系已定，上下齐心已能同患难。如果诸葛恪能消除孙权执政的弊端，上天又不降其灾祸，吴国崩溃的趋势还不能马上到来。如命敌军设下罗网，又防守严密，间谍行动不便，探子也打听不到敌军的消息。军中没有侦探，对敌情的侦察就不会详细，轻率地率军亲临险地，这是希望侥幸成功，以得到封赏而不顾后果的先战斗后求取胜的方法。并非保全军队的好办法。只有让大军屯田疆场才最稳妥的方法，出兵要按百姓的意愿，秋毫不犯；在当地生产粮食，不麻烦士兵从外地运粮；乘机偷袭作战，并没有长途跋涉的劳苦，这样做会解决行军作战中所有首要的事务。”

“屯扎设垒，逼近敌军，巧妙愚笨的方法都可以得到应用，计策出来知道是好是坏，战斗起来知道自己的长处与短处，可以与敌人进行小兵量的接触，来探明敌我双方的得与失。以寡敌众，战役频繁，士气就会衰竭；以贫敌富，敛赋过度，国内财务则会匮乏。因此假如敌人安逸，我们就让他们疲劳；粮草充足，就让它匮乏，说的就是这个道理。”

“然后再派勇猛的大军威慑敌人，多施恩惠，加倍行赏招降敌军，多出疑兵迷惑敌人，以有备偷袭无备，等到三年后，左提右挈便可使敌军像流水一样分散瓦解。我军安坐等待敌人分崩离析，成功唾手可得。汉朝历代常以匈奴扰边为患，朝臣谋士，早朝宴罢，都在谈论这个问题，大将主张征战讨伐；豪门贵戚主张和亲；奋勇的士兵们想上战场奋力拼杀。所以樊哙愿率十万雄兵攻打匈奴，季布当面指出出兵的短处。李信请求率二十万军队攻打楚国，结果被楚军打败。如今诸将主张率兵渡过危险的江陵，孤军深入敌境，这也犯了樊哙、李信一样的错误。”

“以陛下的圣德，辅相的贤智，军纪严明，将士干练，振之以长策，操胜券之计，敌军的崩溃失败是必然的事情。所以兵书上说：‘不靠战斗而使敌军屈服，不用攻打而攻克敌军的城池，这是作战的妙策。’假如撇开庙胜的周密盘算，而采用有漏洞的策略，这正是我担心的事情。因此，我认为大军屯田疆场威逼敌军的计策最好。”

当时魏文帝不听从傅嘏的建议，下诏命令王昶等征伐吴国。吴国将领诸葛恪率军抵抗魏军，在东关大败魏军。魏后来逐渐衰落，禅让于晋，晋世祖即位。

【评述】

曹魏伐吴之举曾多次以失败告终，当孙权死后，伐吴之议又起。魏国谋士认为时机已到，但傅嘏却告诫朝廷，不可急于求成，要静以待变。他认为眼下伐吴只能出奇兵，只能缓图。事实确实如此，吴国正值衰弱时期，然而大举伐吴还为时尚早。任何事都处在不断的变化之中，善于做事的前提是善于分析矛盾、抓住变化的人与事，这样方可抓住和利用时机。历史上这样的事例很多，其中有些是鲜为人知的，现列举一、二如下。

【故事】

事典一　吕不韦以智取国

吕不韦是阳翟（今河南禹县）的大商人。靠来往贩卖货物，成为富豪，积累了上千金的家产。

秦昭王四十年（公元前267年），太子死。四十二年（公元前265年），以秦昭王的次子安国君为太子。安国君有二十多个儿子。安国君有一位他十分宠幸的姬妾，被立为正夫，尊称为华阳夫人。华阳夫人没有儿子，安国君有一个排行居中的儿子，名叫子楚。子楚的生母叫夏姬，安国君不喜欢她。子楚被作为秦国的人质送往赵国。由于秦国多次进攻赵国，子楚也得不到赵国的尊重。

子楚在赵国的生活并不优越，车驾、费用都不富裕，生活处境困窘，颇不得意。

吕不韦在邯郸做生意时见到子楚，很可怜他，说："这是珍奇的货物，可以囤积起来以待高价。"于是，前去求见子楚，对他说："我能打开你的成功之门！"子楚笑着说道："你打开自己的门吧，却说什么打开我的成功之门！"

吕不韦说："你不知道，我的门已打开，有待于你的门打开。"子楚心中明白他说的意思，便拉他坐下来密谈。

吕不韦说："秦王老了，安国君被立为太子，听说安国君宠幸华阳夫人，华阳夫人无子，能立嫡出的继承人的，只有华阳夫人。现在你们兄弟20多人，你排行居中，又不受宠爱，长期被派往诸侯国做人质。既使大王薨了，安国君被立为王，你也没有希望与其他在国内的兄弟们争夺太子。"

子楚道："正是这样，可怎么办呢？"

吕不韦说："你很穷，客居于此地，没有什么东西拿出来献

给亲友结交宾客，我虽不富裕，愿用千金帮助西游秦国，事奉安国君和华阳夫人，说服他们立你为继承人。”

子楚于是叩头道：“果真像你策划的那样，愿意与君共享秦国。”

吕不韦于是将五百金给子楚作费用，让他结交宾客；再用五百金购买珍贵奇异的赏玩物品，自己带着它们入西秦，求见华阳夫人的姐姐，把赏玩之物全部献给了华阳夫人。趁机说子楚有德行才智，结交的诸侯宾客遍及全国，常说：“我是以夫人为天（至高的尊称）的，日夜哭泣着思念太子和夫人。”

华阳夫人听说有这么个孝子，非常高兴，吕不韦趁机叫她的姐姐劝夫人道：“我听说，以姿色伺侍别人，容颜一旦减弱，宠幸也就减弱了。现在夫人受太子的宠爱，但没有儿子，不如早日决定，自诸子中选一贤孝的，举一人为嫡嗣，作为自己的养子，丈夫活着时受到尊重，丈夫而后，自己的养子为王，也不会失去权势。这就是所说的一言而获万事之利呀！不在盛年时立下根基，等容颜减弱，不受宠时，再想说句话，办得到吗？现在子楚有德行，而他排行居中，按次序不能立为嫡嗣，他生母又得不到宠幸，自愿依附于您，您如真的在这个时候举立子楚为嫡嗣，您便一生都宠幸于秦国了。”

华阳夫人认为她说得很对，趁安国君闲暇时，慢慢提起被送往赵国做人质的儿子子楚颇有德行，来往的人都赞扬他，接着又流泪哭道：“我有幸得宠皇宫，不幸无子，愿得子楚立为嫡嗣，以托庇妾身。”安国君答应了他的要求，就刻了一个玉符，以为凭证，立约以子楚为嫡嗣。安国君和华阳夫人馈赠子楚丰厚的财物，请吕不韦教导他。自此，子楚在诸侯国的声誉就大起来。

吕不韦又在邯郸选了一个美女和他同居，知道她已有身孕后，就请子楚来饮酒，子楚见了这个美女，一下子爱上了她，于是起身为吕不韦敬酒，要求将这个美女赏给他。吕不韦装出非常

生气的样子，但最后还是忍疼割爱，把这个美女给了子楚，美女隐瞒了自己已有身孕，后来生下一个男孩，这个男孩就是嬴政，也就是后来的秦始皇。

秦昭王五十六年（公元前 251 年），秦昭王死，太子安国君立为王，华阳夫人为王后，子楚为太子。赵国把子楚、夫人和儿子送回秦国。

安国君只当了一年国王就死了，于是，太子子楚继承王位，华阳王后被封为华阳太后，庄襄王元年（公元前 249 年），以吕不韦为丞相，封文信侯，受纳河南洛阳十万户的采邑。

足智多谋的吕不韦，不仅自己当上了丞相，还使自己的儿子当上了秦国的国王。他的成功也是依赖于创造出一个秘密的裙带关系，靠此得以发迹。

事典二　纪昀官场应变

纪昀是乾隆时的大学者，为人机警幽默，善于言辞。

一年夏天，天气很热，当时纪昀正负责审阅《四库全书》的书稿，他就脱了衣服，光着背，把辫子盘在头顶上，伏在桌子上审阅书稿，恰在这时，乾隆皇帝来了，大臣见皇帝，必须穿朝服，纪昀穿衣服已来不及了，便弯腰钻在桌子下，将桌布拉好，想等皇帝走了再出来。

乾隆皇帝有意捉弄他一下，就让四周的人安静下来，等他出来。

纪昀在桌子底下，热得要命，听屋内已静，就撩开桌布，探出头问："老头子走了吗?"

这是一句大不敬的话，论罪可以杀头。乾隆一听，大怒，说："纪昀，凭什么骂我老头子。"

纪昀想不到皇帝还在屋内，先是一惊，继而一想，就不慌不忙地说："皇上息怒，老头子三字并非骂人，是至尊的称号。"

乾隆说："你说说怎么个至尊法。"

纪昀说："皇上万岁，岂不为'老'？皇帝为一国之首，岂不为'头'？皇上为真龙天子，岂不为'子'？所以'老头子'乃至尊也，简称也！"

乾隆皇帝转怒为喜，大笑道："好个善辩的纪昀，虽苏秦、张仪也不及也！朕赦你无罪，起来吧！"

13. 有道先强　无礼后服

【经文】

至世祖时，羊祜[①]上平吴表曰："先帝顺天应时，西平巴蜀，南和吴会，海内得以休息，兆庶有乐安之心。而吴复背信，使边事更兴。夫期运虽天所授，西功业必由人而成，不一大举扫灭，则众役无时得安。亦所以隆先帝之勋，成无为之化也。故尧有丹水之伐，舜有三苗之征，咸以宁静宇宙，戢兵和众者也。蜀平之时，天下皆谓吴当并亡。自此来十三年，是谓一周。平定之期，复在今日矣。议者常言吴楚有道后服，无礼先强，此乃诸侯之时耳。当今一统，不得与古同谕[②]。夫适道之论，皆来应权，是故谋之虽多，而决之欲独。凡以险阻得存者，谓所敌者同力，足以自固。苟其轻重不齐，强弱异势，则智士不能谋，西险阻不可保也。蜀之地，非不险也，高山寻云霓，深谷肆无景，束马悬车，然后能济，皆言一夫荷戟，千人莫当。及进兵之日，曾无藩离之限，斩将搴[③]旗，伏尸数万，乘胜席卷，径至咸都，汉

中诸城，皆鸟栖而不敢出。非皆无战心，诚力不足相抗。至刘禅降服，诸营堡者索然俱散。今江淮之难，不过剑阁；山川之险，不过岷汉。孙皓之暴，侈于刘禅；吴越之困，甚于巴蜀。而大晋兵众，多于前世；资储器械，盛于往时。今不于此平吴，而更阻兵相守，征夫苦役，日寻干戈，经历盛衰，不可长久，宜当时定，以一四海。今若引梁、益之兵，水陆俱下，荆、楚之众，进临江陵，平南豫州，直指夏口④，徐、扬、青、兖，并向秣陵⑤，鼓旆以疑之，多方以误⑥之，以一隅之吴，当天下之众，势分形散，所备皆急。巴、汉奇兵，出其空虚，一处倾坏，则上下震荡。吴缘江为国，无有内外，东西数千里，以藩篱自持，所敌者大，无有宁息。孙皓恣情任意，与下多忌，名臣重将，不复自信，是以孙秀之徒，皆畏逼而至。臣疑于朝，士困于野，无有保势之计，一定之心；平常之日，犹怀去就，兵临之际，必有应者，终不能齐力致死，已可知也。其俗急速，不能持久，弓弩戟盾，不如中国，唯有水战是其所便。一入其地，则长江非复所固，还保城池，则去长入短，而官军悬进，人有致节之志。吴人战于其内，有凭械之心。如此，军不逾时，克可必矣。”帝深纳焉。乃令王濬等灭吴。天下书同文，车同轨⑦矣。

【注释】

①羊祜：西晋大臣。曾屡次出兵灭吴，临终荐杜预自代。

②同谕：同日而语。

③搴：拔取。

④夏口：古城名。在今湖北武汉市黄鹄山上。

⑤秣陵：今江苏江宁县。

⑥误：迷惑。

⑦书同文，车同轨：指国家统一。

【译文】

当晋世祖执政时，羊祜上表请求征伐吴国，说："先帝顺应天时，西边平定了巴、蜀，南面与吴国和好，使四海得以安定，百姓安居乐业。但如今吴国背信弃义，让边境战事不断兴起。运气天数虽是上天授予的，但成就功业必须依靠人事。如表现在不一举消灭掉吴国，那么以后的战争、劳役便会没完没了，百姓难以安宁。不这样做也没有办法继承先帝的业绩，无法成就'无为之化'。所以尧才有丹水之伐，舜才有三苗之征。他们都是要使天下安宁，息兵和众。

"蜀国被平定之后，天下人都说吴国也会一并灭亡。从那时到现在13年了，是一个循环。平定东吴的日子，就应该是现在这个时候。议论的人常说吴、楚两国行仁义者到最后才令别人臣服，而不讲求礼义者都迅速强大起来，但这是春秋战国诸侯争霸之时的事。如今一统天下，不能与古同日而语。符合客观规律的说法，大多不是当权者想出来的。参谋的人虽多，但最终还需当权者的决断。"

"凡是依靠地势的险阻而得以生存的，只是在双方力量相当时，才凭借险阻来保存自己，如表双方势力不均、强弱发生变化，那么有智谋的人也不能出谋划策，即使地理位置险峻，国家也不能保全。蜀国之地，不可谓不险，高山林立，直插云霄，山谷幽深，只有丢弃马匹，悬起车辆，才能进入。都说一夫当关，万夫莫开。等到进兵攻打时，连一点儿抵抗能力都没有。我军斩将搴旗，杀得敌军伏尸数万，乘胜席卷蜀地，直捣成都，汉中各

城市都按兵不动，并不是没有抵抗之心，而是力量不足。”

“到刘禅投降后，各城守将全部撤消。现在攻打江淮的难度没有攻打剑阁时的难度大；山川的险要也没有岷山、汉水之险。孙皓的残暴超过刘禅，吴越的困境过于蜀国。但是大晋军的兵马比以前多；储备的财资器械也比以前充实。现在不乘机举兵平定吴国，而按兵不动，战士苦于兵役，就会逐渐寻衅闹事，军队的战斗力也会衰竭，不能长征久战。应乘机平定吴越，得以一统天下。”

“如果现在派遣梁州、益州的兵力，水陆两军齐下，荆楚的军队兵临江陵，平定南豫州郡，直达夏口，徐、扬、青、兖各州的军队齐向秣陵，多方进军让敌人产生迷惑。凭借小小的吴国，抵挡天下的军队，多处出兵，势分形散。防御会发生危急，巴、蜀的奇兵再乘机攻其虚弱，这样，一地失守，吴国上下会发生混乱。吴依江建国，没有内地，东西几千里，以篱笆作为屏障，要抵御的地方很大，全国上下没有一处安宁。孙皓恣意残暴，为所欲为，猜疑下属，对名臣大将没有信心，因此像孙秀这种都会因害怕而归降。朝廷内部大臣受到猜疑，朝廷外部贤士困顿，得不到提拔，没有保全国家的计谋，安定的决心；平时还想离开所担任的职位，兵临城下时，一定会有人投降，吴国上下也最终不能齐心协力共同奋斗，这都是可以预见的。”

“吴军的战斗风格在于迅速，而不在于持久。他们使用的器械不如中原精良，只有水战是优势，假如我军一旦进驻吴地，长江就不再是屏障，吴军就会转而保卫城池。这样他们去长取短，我军再缓慢前进，士兵有勇敢战斗的勇气。吴军在本土作战，有凭借城池固守的想法，这样用不了多久，必定会大败吴国。”

晋世祖听从了羊祜的建议，下令王濬率军消灭吴国。这样很快就统一天下了。

【评述】

唐诗有云："王濬楼船下益州，金陵王气黯然收，千寻铁锁沉江底，一片降帆出石头。"率兵击败吴国的王濬是历史上的一位功臣。但为之谋略的却是早都已谢世的羊祜。中原的力量原本强于蜀吴，但蜀吴政通人和，尚有逐鹿中原的雄心。而如今吴孤立无援，并且羊祜分析了平吴的成功条件，所以不放弃难得的机会。凭借天险还可能转过来为自己所用，事实证明他的判断是正确的。因此，任何一方只要内部腐朽，上下离心，兵无斗志，必定要失败。

【故事】

事典　失民心者失天下

在战国秦汉时，关中大体上指函谷关以西的地区。战国时，秦国疆域的主要部分在关中，秦统一天下后，建都咸阳（今陕西咸阳市东北），关中依然是秦王朝统治的腹心地区。无论是秦末农民起义还是随后的楚汉战争，关中的得失，都关系着双方的安危成败。

当此之时，刘邦以约法三章安定关中民心，不但巩固了推翻秦王朝的胜利，而且为楚汉战争的胜利奠定了基础。

秦王朝末年，陈胜、吴广率戍卒首先发难，揭开了秦末农民大起义的帷幕。陈胜、吴广牺牲后，刘邦和项羽成为领袖，他们拥戴楚怀王为反秦义军的共主，继续向秦王朝发起猛烈的攻击。楚怀王与诸将约定："先入关中者王之"。当时，秦朝的兵力还相当强大，诸将都不敢率先入关，只有刘邦和项羽愿意担当这一重任。怀王与诸老将商议，都不允许项羽率军入关，而属意刘邦。

项羽作战勇敢，但为人残暴，打仗时常常滥杀无辜。关中是秦王朝统治的根据地，夺取关中需要取得秦民的拥护和支持。入定关中不但是军事上的搏斗，也是政治上的较量。所以，楚怀王派刘邦率军西入关中是十分正确的，也是推翻秦王朝的重大决策。

刘邦乘项羽统率义军与秦军主力决战的大好时机，采用军事进攻的政治瓦解双管齐下的策略，一路过关斩将，招降纳叛，于汉王元年（前 206 年）10 月顺利进驻霸上。秦王子婴投降，秦王朝灭亡。有人劝刘邦杀掉子婴，刘邦不同意。他说："始怀王遣我，固以能宽容，且人已服降，杀之不祥。"随即，刘邦听从樊哙和张良的劝告，封秦重宝财物府库，还军霸上。11 月，又召咸阳附近属县的头面人物，向他们宣布：

父老苦秦苛法久矣，诽谤者族，耦语者弃市。吾与诸侯约，先入关者王之，吾当王关中。与父老约，法三章耳：杀人者死，伤人及盗抵罪。余悉除去秦法。吏民皆按堵如故。凡吾所以来，为父兄除害，非有所侵暴，毋恐！且吾所以军霸上，待诸侯至而定要束耳。

刘邦又派人与原秦朝官吏一起到乡间向百姓谕告此意。繁重的徭役和严酷的刑法是天下苦秦的主要原因，刘邦入关后，立即宣布约法三章，悉除秦朝苛法，确实是解民倒悬之举。难怪秦民大喜，争持牛羊酒食犒劳将士。刘邦怕加重百姓负担，辞让不受，百姓更受感动，惟恐沛公不为秦王。

与此相反，项羽进入关中后，虽然在军事上拥有强大的实力，但在政治上却一错再错。早在巨鹿之战胜利后，项羽就残暴地将秦军降虏 20 万人全部坑杀。如果说，这多少还出于军事上考虑的话，那么后来封章邯等三降将为王，就使得秦民为之咬牙切齿了。进入咸阳后，又杀秦降王子婴，烧其宫室，火三月不灭；收其宝货，掳略妇女面乐，更使秦民大失所望。当时，有韩

生其人对项羽说："关中阻山带河，四塞之地，肥饶，可都以伯。"项羽却认为"富贵不归故乡，如衣锦夜行。"韩生对人说："人谓楚人沐猴而冠。"果然，项羽闻听此言，竟然命人将韩生杀死。

刘邦以安民为先，因此得到了秦民的拥护，此后在楚汉战争中关中百姓成为汉军的坚强后盾。项羽自恃武力，不安民而虐民，使秦民大失所望，从而丧失了关中的有利地势。可以说，楚汉战争的成败，从刘、项人关后的这场民心争夺战中已初见分晓。

14. 有德者昌　无德者亡

【经文】

至晋惠庸弱，胡乱中原，天子蒙尘，播迁江表，当时天下复分裂矣。出人五代[①]，三百余年。隋文帝受图[②]，始谋伐陈矣。尝问高颎[③]取陈之策，颎曰："江北地寒，田收差晚；江南土热，水田早熟。量彼收获之际，微征[④]士马，声言掩袭，贼必屯兵坚守，足使废其农时。彼既聚兵，我便解甲，再三如此，贼以为常。后果集兵，彼必不信，犹豫之顷，吾乃济师登陆而战，兵气益倍。又江南土薄，舍多竹茅，所有储积，皆非地窖，密遣行人，因风纵火，待其修立，复更烧之。不出数年，自可财力俱尽。"上[⑤]行其策，陈人益弊。后发兵，以薛道衡[⑥]为淮南道行台尚书，兼掌文翰。及王师

临江，高颎召道衡，夜坐幕下，因问曰："今师之举，克江东与否？君试言之。"道衡答曰："凡论大事成败，先须以至理断之，禹贡所载九州，本是王者封域。后汉之季，群雄竞起，孙权兄弟，遂有吴楚之地。晋武受命，寻即吞并，永嘉南迁，重此分割。自尔已来，战争不息，否终斯泰，天道之恒。郭璞⑦有云：'江东偏王三百年，还与中国合。'今数将满矣。以运数而言，其必克一也。有德者昌，无德者亡，自古兴灭，皆由此道。主上躬履恭俭，忧劳庶政，叔宝峻宇雕墙，酣酒荒色，上下离心，人神同愤，其必克二也。为国之体，在于任寄，彼之公卿，备员而已。拔小人施文庆⑧，委以政事，尚书令江总，唯事诗酒，本非经略之才，萧摩诃任蛮奴，是其大将，一夫之用耳，其必克三也。我有道而大，彼无德而小。量其甲士，不过十万，西自巫峡，东至沧海，分之则势悬而力弱，聚之则守此而失彼，其必克四也。席卷之兆，其在不疑。"颎忻然曰："君言成败，理甚分明，吾今豁然也。本以才学相斯，不意筹略⑨乃至此也。"遂进兵，虏叔宝。此灭吴形也。

【注释】

①五代：东晋、宋、齐、梁、陈。

②受图：《尚书·中侯》载，河伯曾以河图授大禹，后来因称王受命登基为受图。

③高颎：隋大臣，任尚书左仆射，执掌朝政。

④征：招集。

⑤上：即隋文帝。

⑥薛道衡：隋朝诗人。

⑦郭璞：晋文学家，训古学家，字景纯。

⑧施文庆：南朝陈中书舍人。

⑨筹略：筹谋韬略。

【译文】

到晋惠帝时，惠帝平庸软弱；国内大乱，胡人侵扰中原。天子蒙受屈辱，迁都江表。这时天下又分裂了，前后经历了五个朝代，三百余年。到隋文帝当了皇帝，开始打算伐陈，他向高颎询问攻取陈朝的策略。

高颎说："江北地区，天寒地冷，农田收割较晚；江南土地温热，水田成熟较早。等到收获季节时，我们召集少量人马，声言要偷袭他们。陈必定会聚兵坚守，这样就让他们错过收割的好时节，敌人一旦聚集军队，我军便解散，如此反复几次，敌军必然习以为常。乘他们犹豫不决之时，我军再渡江登陆作战，军队士气必然高涨。又因为江南土层浅，居住的多是茅草屋，所有储蓄积聚，并不是都放在地窖中。表们派人秘密前往，顺风纵火，烧毁其房舍储积；等他们修好后，再去放火，用不了几年，国内财力自然俱尽。"

隋文帝听从了高颎的计策，陈国人大受其害。以后隋发兵攻陈，派薛道衡为淮南道行台尚书，并掌握公文，等到隋朝的军队兵临长江，高颎召见薛道衡，在军帐中夜坐，问他说："如今进军可以打败江东吗？谈谈你的看法。"

薛道衡回答道："凡是讨论大事的成败，必须用理论去推断。《尚书·禹贡》上所记载的九州，本来是上天给君王的疆土。后汉末期，群雄举兵蜂起，孙权兄弟于是占据了吴楚之地。晋武帝即位后，不久就吞并了吴国，到永嘉南迁时，又分裂开来。从那时起，战争不断，战争之后是和平，这是天之常道。"

“郭璞曾说：‘江东偏安三百年后，还要与中原合并。’现在运数将满，从运数上来说，必然打败陈国，这是其一。有德者昌，无德者亡，自古兴灭，皆由此道。皇上恭敬爱民、提倡节俭，整天忧心政事，为百姓操劳。陈后主却大兴土木，雕镂宫墙，沉迷酒色，臣民不与他同心，百姓、神灵都很愤怒，这是陈朝灭亡的第二个理由。为国之体在于知人善任。陈国的公卿多无才能，仅仅是滥竽充数的备员而已。提拔小人，使用舞文弄墨之士，却委以政事。尚书令只会作诗饮酒，本不是什么济世经略之才，萧摩诃任用野蛮的落后部族，这样的人只有一夫之勇，胸无韬略。这是陈国灭亡的第三个原因。我军有道，力量强大，敌军无道，力量弱小。估计敌军拥有士兵不过十万，西起巫峡，东至沧海，分兵把守就会兵力分散，力量薄弱，相互支援又很困难，集中兵力坚守，又会顾此失彼。这是陈国灭亡的第四个原因。看来，这都是灭亡陈国的好兆头，陈国灭亡是确定无疑的了。”

高颎高兴地说：“你分析的战败之理，条理很分明，使我豁然开朗。我本来以为您的才能学问很高，没想到您的筹谋计略也很高明。”于是进兵江南，擒获陈叔宝。这与消灭吴国的情形相类似。

【评述】

乱世之时，诸侯纷立，谁能顺应历史的潮流，顺应历史发展规律，谁就能在政治、经济、文化的斗争中立于不败之地。陈国被灭是大势所趋，陈国君不但不去体察民情，采取清政廉明、利国利民的大政，而且还让奸佞当道，醉生梦死，非灭则亡。

所谓的“商女不知亡国恨，隔江犹唱后庭花。”正是此理。

【故事】

事典　隋文帝清明廉政

公元600年，齐州有个叫王伽的小官押送70多个罪犯去京城长安。走到荥阳的时候，王伽见这些罪犯头顶太阳，颈套枷锁，实在痛苦，便对他们说："你们犯了国法，受了处分，这是罪有应得。可是，你们还给押送你们的民夫添了痛苦，让他们陪着你们风吹雨淋遭太阳晒，你们忍心吗？你们自己戴着枷锁，走这么长的路，也很不容易，我想把你们的枷锁去掉。咱们约定时间，到长安城门集合，你们能做到吗？"罪犯们都很感动，一齐跪在王伽面前说："大人的慈悲，我们终生难报。"王伽便放了罪犯，自己带着随从向长安进发。约定的日期到了，罪犯们都按时来到城门口，一个也不缺。隋文帝听说这件事以后，马上召见王伽，对他大加赞赏。还把罪犯们召进宫里，设宴款待他们，并赦免了他们的罪行。随后下了一道诏书，要求各级官吏学习王伽，用感化的办法管理百姓。

隋文帝重视有真才实学的人。他对于那些提出正确建议的人，即使是批评他的，也都加以重用。太子杨勇生活越来越奢侈，常常大摆宴席，让家臣唐令则弹琵琶唱歌，还叫后宫的宫女出来跟唐令则学弹琵琶。隋文帝听说后，非常生气，把杨勇手下的大臣训斥了一顿。大家都吓得不敢吭声，只有李纲义正辞严地说："太子不过是个中等才能的人，可以变好，也可以变坏，就看什么人辅佐他了。陛下派去唐令则这样的家臣，怎么能不把太子带坏呢？我认为这是陛下的过错。"隋文帝一听，惊住了，说："你的话虽然有道理，可是我选择你这样的人去辅佐他，他都不知亲近、重用，即使再派其他的人，又有什么用呢？"李纲马上又说："我所以不被重用，就是因为小人包围了太子。如果陛下

早把唐令则这类小人除掉，怎么知道太子不会重用我呢？责任还是在陛下。”隋文帝听了，很不高兴，一甩袖子退朝了。没想到，过了几天，隋文帝反倒任命李纲做了尚书右丞。

由于隋文帝的廉政和广大农民的辛勤劳动，政府的仓库都装得满满的。一直到隋朝灭亡以后20年，隋朝仓库的粮食还没有用完。

15. 叛乱之祸　不可不察

【经文】

自隋开皇十年庚戌岁灭陈，至今开元四年丙辰岁，凡一百二十六年，天下统一。论曰：《传》[①]称“都城过百雉[②]，国之害也。”又曰：“大都偶国[③]，乱之本。”古者诸侯不过百里，山海不以封，勿亲夷狄，良有以也。何者？贾生[④]有言：“臣窃迹前事，夫诸侯大抵强者先反。淮阴王楚最强，则最先反；韩信[⑤]倚胡则又反；贯高因赵资则又反；陈豨兵精则又反；彭越因梁则又反；鲸布用淮南则又反；卢绾最弱最后反。长沙乃在二万五千户耳，功少而最完，势疏而最忠。非独性异人也，亦形势然也。曩令樊、郦、绛、灌[⑥]据数十城而王，今虽以残亡可也；令信、越之伦，列为彻侯[⑦]而居，虽至今存可也。然则天下之大计亦可知已。欲诸侯之皆忠附，则莫若令如长沙王；欲臣子之勿殆醢[⑧]，则莫令如樊、郦等；欲天下之治安，则莫若众建诸侯而少其力。”以

此观之，令专城者，皆提封千里，有人民焉，非特百里之资也，官以才，属肺附，非特母亲之疏也。吴据江湖，蜀阻天险，非特山海之利也；跨州连郡，形束壤制，非特偶国之危害也。若遭万世之变，有七子之祸，则不可讳⑨，有国者不可不察。

【注释】

①《传》：即《左传》。

②雉：古时一种长度单位。测量长度时，一雉等于三丈；测量高度时，一雉等于一丈。

③都，国：都，城邑，城市。国，指国都。

④贾生：即贾谊。

⑤韩信：即韩王信。战国韩襄王之后，自从汉高祖刘邦击破项羽之后，韩信被封为王。

⑥樊、酈、绛、灌：即分别指樊哙、酈生、周勃、灌婴。

⑦彻侯：爵位名。汉代二十等爵中最高的一级。

⑧殂醢：古代一种刑罚，将人剁成肉酱。

⑨讳：忌讳，讳言。

【译文】

自从隋文帝庚戌岁灭掉陈国，到唐开元四年，共计一百二十六年，天下一直是统一的。

《左传》上说："国都的面积超过百雉，就会成为危害国家的祸患。"又说："大的都邑如果同国都一般大小，便会成为国家致乱的根本。"从前诸侯国的面积不过方圆百里，不分封山海一类的地方，也不允许诸侯亲近夷狄。这些都是有原因的。为什么这样说呢？

贾谊说："我曾考察过前代的情况，发现诸侯中力量强大的

先谋反。淮阴王在楚地势力最强，所以最先谋反；韩信依靠胡人的势力又谋反；贯高凭借赵国的资助谋反；陈豨依仗兵精谋反；彭越凭借梁国的帮助谋反；黥布利用淮南的军队谋反；卢绾势力最弱小，因此最后谋反。长沙王拥有两万数千户的封赏，功劳最小但能保全自己，势力最弱却最忠诚。这并不是由于人性的不同，是形势使然。

“从前如果樊哙、郦生、周勃、灌婴各拥有几十个城池称王，如今国家残破灭亡也是可以让人相信的；如果当初韩信、彭城之辈，都封于最高的侯位，即使现在，仍能保存他们的爵位。既然如此，那么治理天下的大计便清楚了。

“要想让诸侯都忠心耿耿地归顺朝廷，就不如封他们像长沙王一样的诸侯国；要想使臣子不受诛戮的命运，就不如让他像樊哙、郦生那样被杀；要想让天下长治久安，就不如多封诸侯，并削弱他们的势力。”

由此看来，统治一方的官员，统治疆域扩大到千里，又拥有很多人口，因此不仅仅是以“都城过百里”为谋反之资了。他们居官如人善任，培植亲信，这不只是不亲近夷狄那样的孤立状态了。吴国占据长江，鄱阳湖，蜀国依仗天险为阻隔，他们不只是依靠山河为凭借；横跨州郡，进行治理，不只是城池像国都同样大而带来的危害。一旦国家遭到颠覆之变，仍会发生吴楚七国之乱那样的祸乱，这一点不可避讳。当权的人对此不可不明察。

【评述】

每一幕历史事件都体现出一篇奇谋异策。封建社会在分封诸侯与中央集权问题上一直矛盾重重。历史上著名的安史之乱便是这种矛盾演化的真实写照。促成这次祸乱的因素很多，但藩镇重兵，节度使重权是其根本。这是我国历史上唐代由开元盛世转向衰弱时期的一大事件。其实是历史的一种发展趋势。

习古是为了鉴今。从战国、两汉到三家归晋，风云变幻，人才辈出，一方面为英雄豪杰提供了一个展示才华的天地，一方面成为纵横天下的舞台。

【故事】

事典一　越王勾践

公元前491年，越王勾践夫妇与谋臣范蠡等人回到越国。故国重返，君臣左右都激动得泪流满面。勾践为了纪念在会稽兵败的耻辱，准备将国都从诸暨迁往会稽，并命范蠡专管此事。勾践向范蠡请教振兴越国之道。范蠡建议勾践在内政上要保护和调动人民的积极性，大力发展生产，积蓄力量，富国强兵；在外交上要礼待弱小国家，对于强国，则应采取表面上柔顺的办法，但骨子里绝不能屈服。同时，范蠡还建议勾践本人应拿出时间来与百姓们做同样工作，夫人也应从事一些具体劳动。

勾践采纳了范蠡的建议。为了激励自己，他“悬胆于户，出入尝之”。就这样，勾践自己耕作，夫人织衣，食不加肉，衣不纹饰，发愤图强，并且开展了一系列富国强兵的措施：

发展生产，繁息人户。勾践提倡“垦其田畴”，减轻赋税，要求百姓自己要达到“俱有三年之食”，并发展冶铸手工业，从而达到了“内实府库”的目标。由于战争，越国人口减少，勾践又号召适龄男女婚嫁，男子20不娶，女子17不嫁，其父母俱有罪，要受处罚；生儿女由官府派人护理，生男孩官府奖赏两壶酒一只犬，生女孩官府奖赏两壶酒一只豚，生三个孩子官府抚养两个，生两个孩子官府抚养一个。对鳏寡孤独的人进行各种照顾，同时宽刑薄赋，收揽人心。

招贤选士，整饬内政。勾践重用文种、范蠡等人，建立招贤纳士的机构，广招四方的贤士，因材施用。如委任文种治理内

政，范蠡主管军政外交，计然管理财政等，力争扬长避短，人尽其材。

加强军事训练，强化国防。勾践按照里闾等行政组织，征集兵员，命令能工巧匠制造强弓利剑，训练军队。他还注意对兵卒的教育，用重赏和严罚教育士卒遵令守纪，乐于立功，做到“进则思赏，退则思刑”。

勾践自己苦身劳心，夜里常常暗自饮泣，恨恨地喃喃自语道：“你忘了会稽之耻吗?”就这样励精图治，始终不懈，越国的实力逐年增强，终于在时机成熟时举兵伐吴，一举将吴国灭掉。

孟子说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。”也就是说，一个人只有卧薪尝胆，才可能获得成功。

事典二　武肃王钱镠

武肃王姓钱，名镠，字具美，杭州临安（今浙江临安县）人。他为政时，各地农民纷纷起义，藩镇反叛，天下大乱，董昌组织各路兵马，交给钱镠统帅。中和二年（公元 882 年）秋七月，浙东观察使刘汉宏与董昌有矛盾，派弟弟汉宥、马军都虞侯辛约屯兵西陵，图谋夺取浙西，钱镠统领杭州八军兵马前往征讨。冬十日，刘汉宏又派登高镇守将领王镇，领兵七万屯扎在长江干统，镇镠率儒童镇守将领徐靖、浙江都游奕使阮结，在夜间偷渡长江，大破叛军，高镇逃往诸暨，缴获刘汉宏所管辖的官府伪造的朝廷命令二百多道。本月，唐僖宗颁发诏书，授予钱镠兼侍御史。

光启二年（公元 886 年）春正月，钱镠对董昌说：“铲除邪恶，一定要彻底，不然的话，将要成为后患。希望用全部军队征讨刘汉宏。”当天，用诸都兵马使阮结守卫梅市，监阵使钱爽守卫双意，遏后使骆团守卫平水，降使使章可周、唐晟、王公备等

守卫兰头，江海游奕使崔则守卫羊石。辛亥日，钱镠率军出平水城，到夜间率精兵开道五百里。癸丑日，在曹娥埭击败朱褒等军。甲寅日，进军屯扎在丰山，施实坚等人抓获刘汉宏的右直将，张师及投降。丙辰日，进军攻下越州，刘汉宏逃到台州。辛酉日，在军营门口杀了刘汉宏的妻子、老母、弟弟、侄子及他的同党史惠、史侃、都虞侯蔡约。冬 12 月，台州刺史杜雄抓获刘汉宏，并押送到钱镠驻地，钱镠下令在会稽的大街上斩首。刘汉宏呵斥行刑的人说："我是朝廷派来查访民情的官吏，不是你们可以杀得了的！我常常梦见手捧金钱，杀我的人一定是钱公。"于是行刑的人请钱镠亲自杀刘汉宏。不久，朝廷授予钱镠检校尚书。这一年，朝廷晋升钱镠为检校户部尚书。

唐昭宗大顺元年（公元 890 年）秋 8 月，朝廷又加封钱镠为吴兴郡开国男的爵号。闰九月，钱镠下令筑造新城墙，环绕包氏山，到达秦望山又转回，总长有五十多里，都是穿过深林，跨越险阻，用木板夹土筑成。钱镠常常到现场亲自慰劳夫役，因为钱镠自己也随着夫役一块运砖，夫役见此无不尽力劳动。冬 12 月，朝廷派使臣高品送去皇帝赐官的命令，晋升钱镠为检校司空同平章事。第二年春 2 月，又封他为开国公，赏赐一千户的封地。

威武军节度使董昌反叛。钱镠接到消息，召集宾客商议说："董昌以前是我的同乡，今天是我的接邻藩镇。使对朝廷有丰功伟业，封赐给他高官厚禄，又是我所赞成的。现在他听信妖言，甘心叛乱，我是朝廷任命的将相，理当出兵讨伐他。"先致书董昌，说："与其关起门来当皇帝，将亲戚百姓都推进火坑，哪里比得上开门做节度使，终生享受富贵？"董昌不听他的劝告。钱镠得知董昌执意反叛，侯亲自率领大军到达迎恩门望楼，拜了两次，说："董昌对我有恩，不能马上就去讨伐。"派将军府的说客沈滂告诉董昌说："你管辖数州的地盘，不是不显贵了，不是不富足了。一旦带兵反叛，改变臣下的节楼，自招忧患，灾祸会迅

速降临到头上。今天我率领大军到达城下，是等待你改正过错。我的话你如果不听，那么皇帝就会大怒，亲军就会争先恐后抢你的头颅，渡过长江袭击你的城堡，不但是大王你有灭顶之灾，实际上乡里百姓也都跟着你遭殃。”董昌听了钱镠的劝告，拿出二百万钱犒劳士卒，抓捕妖言惑众的应智等人送至钱镠军前，自己将要等待朝廷处罚。于是钱镠杀了应智等人便带兵而回，给朝廷上奏章，报告了这件事。六月，朝廷授予钱镠检校太傅、彭城都王、浙江东道招讨便、制置两浙盐铁发运使等职。

吴越王天宝三年（公元910年）春2月，湖州刺吏高洋引吴将李简、陈璋等进入钱镠管辖区域，都将盛师友、沈行思不让进城，彭城郡王钱镠派儿子传璙增加兵力抵御，吴人逃跑。8月，开始修筑捍海石塘，塘外设置护堤的木桩十余行，用来减弱水势。原来，江水波涛汹涌，用木板夹筑塘堤不能按时完成，钱镠就在江边的迭雪楼上架五百张强劲的弓，海潮涌入江内时用箭射向潮头，很快报涛就趋向西陵，使海潮顿时低落，于是开始固定塘堤基础，用粗铁索连接石柱，然后报上石销，这才把石塘筑成。又建造候潮、通江两座城门。又设置龙山、浙江两处水闸，用来遏止江潮涌入内河。

此时，中原地带战乱纷纷，西川王建称蜀帝，杨行密在广陵称吴帝，南海刘龚称汉帝，长溪王审知称闽王，都窃用帝王大号，互相之间或者结成姻亲，或者结成联盟，用龙衣、玉册来引诱和劝说钱镠自己称帝，钱镠说：“这是小字辈们自己坐在炭炉之中，又让我也蹲在其中吗!”拒绝了他们的劝说，但各自立为帝的各国君主，没有不把钱镠当做父兄对待的。

惧诫十九

惧诫就是要居安思危，存不忘亡，兴不忘衰。君临天下，而欲保持神器，不让他人染指，就必须有这种忧患之心。国人叹“殷鉴不远”，唐人称“以古为镜”。凡想成就大业的人，都不能不惧察既往，以诫今失。施政为国，行事为民，这种镜诫意识不仅对古代帝王，对今人同样有着启迪意义。

1. 欲救水火　修身在先

【经文】

《易》[①]曰：“汤武革命[②]，顺乎天而应乎人。”《书》[③]曰：“抚我则后，虐我则仇。”《尸子》曰：“昔周公反政，孔子非之曰：‘周公其不圣乎！以天下让，不为兆人也。’”董子曰：“虽有继体守文[④]之君，不害圣人之受命。”古语曰：“穷鼠啮狸，匹夫奔万乘。”故黄石公曰：“君不可以无德，无德则臣叛。”孙卿曰：“能除患则为

福，不能除则为贼。”

何以明之？昔文王在酆[5]，召太公曰：“商王罪杀不辜，汝尚助余忧人，今我何如？”太公曰：“王其修身、下贤、惠人，以观天道。天道无殃，不可以先唱；人道无灾，不可以先谋。必见天殃，又见人灾，乃可以谋。与民同利，同利相救，同情相成，同恶相助，同好相趋。无甲兵而胜，无衡机而攻，无渠堑而守。利人者天下启之，害人者天下闭之。天下非一人之天下也，取天下若逐野兽，得之而天下皆有分肉。若同舟而济，皆同其利；舟败，皆同其害。然则皆有启之，无有闭之者矣。无取于民者，取民者也；无取于国者，取国者也；无取于天下者，取天下者也。取民者民利之，取国者国利之，取天下者天下利之。故道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。微哉！救哉！鸷鸟将击，卑身敛翼[6]；猛兽将搏，俛身俯伏；圣人将动，必有愚色[7]。惟文惟兽，谁为之式？弗观弗视，安知其极？今彼殷商，众口相惑。吾观其野，茅草胜谷；吾观其群，众曲胜直；吾观其吏，暴虐残贼，败法乱利而上不觉，此亡国之则也。”文王曰：“善。”

【注释】

①《易》：即《周易》。

②革命：古人认为“君命天授”，所以称一姓实施变革，推翻另一姓的统治而顺应天命的革命。

③《书》：即《尚书》。

④继体守文：体，规矩；文，周文王。即继文王之体，守文王之法度。

后指“继位”。

⑤鄠：在今陕西鄠县东。

⑥单身翕翼：伏低身子收缩翅膀。

⑦愚色：大智若愚。

【译文】

《周易》中说：“商汤和周武王的革命，上顺天意，下应民心。”《尚书》中说：“爱护我们的人，我们就把他当君王，残害我们的人，我们就将他当仇人。”《尸子》中说：“以前周公归还统治权给周成王，孔子责备说：‘周公还没有达到圣贤的标准，将统治权让与成王，不为民众着想。’”董生说：“即使君王是继承先帝之正体，但仍然可能被受天命的圣人所替代。”古语说：“老鼠如果被逼急了，也会去咬猫；匹夫在忍无可忍时，也会被逼而造反。”因此黄石公说：“君主不能无德，如果无德，臣子就会背叛。”

荀子说：“能够除患的人就能得到幸福长寿，不能除患的人则被祸患所害。”为什么这样说呢？

从前周文王在丰召见姜太公，问他：“商纣王乱杀无辜，你还得帮助我替百姓操心，我该怎么办？”

姜太公说：“大王应该提高自身的修养，礼贤下士，施加恩惠于人民。但还要注意天道。上天如果没有给商朝降下灾祸，就不可首先发动；人间没有大的灾祸，也不可以图谋，必须等到先看到天灾，再看到人祸，才可以对商纣王下手。大王应该与民同利，有共同的利益才能互相救助；与民有共同的感情才能相辅相成，与民同恶才能相互帮助，与民有共同喜好才能互相迎合。这样的话，即使没有强大的军队，也能获得胜利。在没有攻城武器的情况下也能攻城，没有壕沟也能防守。”

“给百姓带来利益的人，天下人会欢迎接纳他；给百姓带来

祸害的人，天下人会闭门拒绝他。天下并非一个人的，所以夺取天下如同狩猎野兽，得到猎物大家都能分享一份。又如同同坐一条船，大家齐心协力，渡过河大家都能得利益；船坏了，大家都受到损害。对人们有利，都会开门欢迎；对人们无利，就会闭门不纳。不从百姓身上获取利益的，就可以赢得民心；不从国家获得利益的，就可以获得国家政权，成为诸侯；不从天下获取利益的，就可以取得天下，成为天子。这样，取信于百姓的人，百姓使他得利；取信国家的人，国家使他得利；取信天下的人，天下使他得利。因此，规律是看不见的，事物的变化也是听不到的，胜败的苗头也是无法感受得到的。奇妙啊！奇妙啊。”

“凶猛的老鹰在出击前，会伏低身子收缩翅膀；猛兽要搏击时，也会缩耳俯身。圣人有所动作时，必定大智若愚。谈到美德，谁可以作为榜样呢？不细心观察，怎么能知道它的穷尽呢？如今，殷朝上下，谎言四起，人人疑惑。我观察过田野中的庄稼，杂草比庄稼长得还茂盛；观察民众，小人当道，正直的人遭受迫害；观察官吏，凶恶残酷，败法乱刑，但朝廷视而不见。这是国家灭亡的征兆啊。”

周文王说：“好”。

【评述】

作为君王，虽有天下，但不知道诚慎，不懂得“水能载舟，也能覆舟”的道理，最终会自取灭亡。姜太公的这段论述不仅针对君王而言，对为官做人也大有裨益。为官当道者，利用权力满足私欲，迟早会落得个身败名裂，即使那些侥幸偷安的人装作正人君子，但良心的谴责也会让其坐立不安。正所谓：当官不为民做主，不如回家卖红薯。只有与民同心同德，为国尽心尽力，才会威名远扬，受到天下人的拥戴。

【故事】

事典一　周文王亲政爱民

有一次，周文王外出打猎，在渭水的支流磻溪边上遇见了一位钓鱼的老人。老人须发斑白，看上去有七八十岁了。奇怪的是他一边钓鱼，一边嘴里不断地叨念："快上钩呀快上钩！愿意上钩的快来上钩！"再一看，老人的钓鱼的鱼钩离水面有三尺高，并且是直的，不是弯的，上面也没有钓饵。文王看了很纳闷，就过去和老人攀谈起来。

这老人姓姜名尚，又名子牙，是远古时代炎帝的后代。他曾在商朝的首都朝歌（今河南省汤阴县）宰过牛，在黄河边上的孟津卖过酒。他不会做买卖，亏了本，所以到渭水边上来钓鱼了，其实是在等待贤明的君主来寻访他。

周文王从和姜尚的谈话中，发现姜尚是一个眼光远大、学问渊博的人。他上通天文，下知地理，对政治、军事各方面都很有研究，特别是对于当时的政治形势，分析得头头是道。他认为商朝的天下不会很长久了，应当由贤明的领袖出来推翻它，建立一个新的朝廷，让老百姓能过上舒服的日子。

姜尚的话句句都说到了文王心里。他本来就是为了要推翻商朝，才到处去寻找贤人，这眼前的姜尚，不就是自己要寻访的贤人吗？文王恳切地对姜尚说："我们盼望您很久了，请您到我们那里去，帮助我们治理国家吧！"说完，就叫手下人赶过车子来，邀请姜尚和自己一同上车，回到都城里去。

姜太公果然是栋梁之才，他做了周文王的国相，帮助周文王整顿政治和军事，对内发展生产，使人民安居乐业；对外征服各部族，开拓疆土，削弱商朝的力量。周文王在姜尚的辅佐下，先后打败了犬戎、密须等部族，征服了耆、阮等小国家，并吞并了

从属于商朝的崇国，在崇国的地盘上营建了丰城，把都城从岐山南边的周原迁到了丰城。到周文王晚年的时候，周的疆土已大大扩充，西边收复了周族的老家，东北进展到现在山西的黎城附近，东边到达现在河南沁阳一带，南边把势力扩充到了长江、汉水、汝水流域。为灭商奠定了可靠的基础。

事典二　商纣王自掘坟墓

商纣王终日饮酒作乐，荒淫无度，他强迫成千上万的奴隶，花了7年时间，在都城朝歌（今河南省淇县）建了一座周长3公里、高达千尺的鹿台。鹿台上楼观巍峨，亭阁秀丽，比夏桀的瑶台还要阔气。他还特别喜欢吃肉喝酒，便学着当年夏桀的样子，在宫院中挖了个大池子，里面灌满了酒。又在池边的林木上挂上肉块，称作“肉林”。纣王和王公贵族们在“酒池肉林”中尽情享受。对广大的平民百姓，却实行残暴的统治，稍有冒犯便施之以酷刑，百姓们的生活真是苦不堪言！

商纣王这样荒淫残暴，很多正直的人都规劝他。他有个大臣叫梅伯，对商王朝的存亡很担忧，就向商纣王进忠言，可纣王不但听不进去，还对梅伯施于炮烙酷刑。纣王的叔父比干也好言劝说，他却说：“我听到人说你是个圣人，长着七个心眼，今天我要把你的心挖出来，看个明白！”就这样一个忠心耿耿的大臣，纣王的亲叔父也惨遭杀害了。这样一来，其他的人再也不敢规劝纣王了。

商朝的天下被纣王搞得乌七八糟，再也维持不下去了。这时候，周武王在姜太公的协助下率领大军来到了黄河南岸的孟津（今河南孟津县东北）。消息传开，邻近部族首领们也纷纷前来助威。武王面对滔滔的黄河，对周军将士和各部族的首领们说道：“我的祖先对上天是有功德的，因此，上天命令先王灭掉殷商，拯救万民。先王不幸早逝，归天前将重任托付于我。你们要全力

协助，完成先祖的功业啊！”说罢下令渡河，顿时千舟争渡，浪花飞溅。不料周军刚渡到对岸，武王又下令返了回来。不仅那些前来助战的部族首领们感到纳闷，就连周军武士们也摸不着头脑。

原来，武王很有心计，他想，商国内部虽然腐败，但到底是个控制着众多诸侯国的大国，只靠周军难以取胜。他今天率兵来到孟津，一是进行一次渡河演习，二是借此机会，探探众诸侯国的虚实。

回去后，周武王一方面扩充军队，准备粮草，另一方面又派出探子，去探听情况。

第二年春天，周武王出动了300辆兵车，3000名勇猛的先锋，45000名士兵，又会集各部落和小国的支援部队，浩浩荡荡地从孟津向商朝的首都朝歌进发。这支讨伐大军士气旺盛，一路上没有遇到多大的抵抗，就到了离朝歌只有70里路的牧野（现河南省汲县北）。

这时候，商纣王正带着他的宠妃和一帮大臣，在鹿台上欣赏歌舞，喝酒吃肉。手下的人把周军进攻的消息告诉纣王，他这才散了酒席，召集大臣们商量如何应战。商朝的军队当时正在东南地区对付少数民族，一时抽不回来，纣王只好下令把大批奴隶和俘虏编入军队，一共70万人，然后就向牧野进发。著名的牧野之战爆发了。

大战开始后，周军队伍像一排巨浪，压向商军，一场厮杀就要开始了。就在这紧要关头，商军前排的兵士们突然掉转矛头，朝后排冲去。原来这些都是奴隶和俘虏，他们早就恨透了商纣王，哪里肯替他卖命。商军前排倒戈，队伍顿时大乱，土崩瓦解。

商纣王正在朝歌城中等待胜利的消息，突然得到传报，商军大散，周军正向朝散涌来。商纣王闻讯大像，知道自己的末日到

了，他不想让周军得到他的鹿台和珍宝，于是命人把王宫里的珍宝全部搬到鹿台上，自己用绫罗缠身，躺在珍宝中，点了一把火，结束了自己罪恶的一生。

2. 取国五难　不可不知

【经文】

楚共王薨[①]，子灵王即位。群公子因[②]群丧职之族，杀灵王，而立子干。立未定，弟弃疾又杀子干而自立。

初，子干之入也，韩宣子问于叔向曰："子干其济乎？"对曰："难。"宣子曰："同恶相求，如市贾[③]焉，何难？"对曰："无与同好，谁与同恶？取国有五难：有宠而无人，一也；有人而无主，二也；有主而无谋，三也；有谋而无民，四也；有民而无德，五也。子干在晋，十三年矣。晋、楚之从，不闻达者，可谓无人；族尽亲叛，可谓无主；无虑而动，可谓无谋；为羁终世，可谓无人；亡无爱征，可谓无德。王虐而不忌，楚君子干，涉五难以杀旧君，谁能济之？有楚国者，其弃疾乎？君陈、蔡[④]，城外属焉。苛匿不作，盗贼伏隐，私欲不违，民无怨心。先神命之，国人信之。芊姓有乱，必季实立，楚之常也。获神，一也；有民，二也；命德，三也；宠贵，四也。居常，五也。有五利以去五难，谁能害之？于干之官，则右尹也；数其贵宠，则庶子也；以神所命，则又远之。其贵亡矣，其宠弃矣。民

无怀焉，国无与焉，将何以立？”宣子曰：“齐桓、晋文不亦是乎？”对曰：“齐桓，卫姬之子也，有宠于僖⑤，有鲍叔牙、宾须无、隰朋以为辅佐；有莒⑥、卫以为外主；有国、高以为内主；从善如流，下善齐肃⑦；不藏赂，不纵欲，施舍不倦，求善不厌。以是有国，不亦宜乎？我先君文公，狐季姬之子也，有宠子献公，好学不贰，生十七年，有士五人。有先大夫子余、子犯以为腹心，有魏犨、贾佗以为股肱⑧，有齐、宋、秦、楚以为外主，有栾、郤、狐、先以为内主，亡十九年，守志弥笃。惠、怀弃民，从而与之。献无异亲，民无异望。天方相晋，将何以代之。此二君者，异子子干。共有宠于，国有奥⑨主；子干无施子民，无援于外；去晋晋不送，归楚楚不迎，何以冀国？”子干果不终卒。立弃疾，如叔向言。

【注释】

①薨：古时称诸侯死亡。

②因：凭借。

③市贾：商人。

④陈、蔡：陈，今河南淮阳。蔡，在今河南上蔡县西南。

⑤僖：齐僖公。

⑥莒：西周时期诸侯国名，周武王封少吴的后人兹舆于莒。春秋时被楚国兼并。

⑦从善如流，下善齐肃：随时听取有益的意见，严肃、尊敬地对待这些有益的意见。

⑧股肱：指辅佐的臂膀。

⑨奥：指高深莫测。

【译文】

楚共王死后，次子楚灵王继位。楚国公子凭借一群丧失职位的人的亲族杀害了灵王，立子干为王，子干即位没多久，子干的弟弟又将子干杀掉，自立为王。

最初，子干回国后，韩宣王问叔向："子干他能成事吗？"叔向回答说："很难。"韩宣子说："人与人之间因有共同的好恶而相互需求，就好像商人一样，有什么难的？"

叔向回答说："没有人与他有共同的喜好，谁又会与他有相同的憎恶呢？得到国家政权有五项难处：有了显贵的身份而没有贤人的辅佐，这是一；有了贤人辅佐而没有人主事，这是二；有了人主事但没有谋略，这是三；有了谋略而没有获得民心，这是四；有了民心而缺乏德行，这是五。子干在晋军已经有十三年了，晋国与楚国跟从他的人中没有知名人士，可以说没有贤人；亲人背叛，族人被消灭，可以说是没有主事之人；没有机会则轻举妄动，可以说是没有谋略；一辈子在外流亡，可以说是没有民心；流亡在外，并没有怀念他的迹象，可以说是没有德行。楚灵王暴虐无忌，子干立身于这五种难处，反而又杀死了原来的国君，有谁能帮他成功呢？"

"享有楚国的，恐怕只有弃疾了。他统治着陈、蔡两地，城以外的地方都归他管理。没有发生烦杂和邪恶的事情，盗贼也都隐伏不见。虽然有私欲但不违背礼节，百姓并没有怨恨之心。神灵任命他，国内的百姓信任他。芊姓发生动乱，小儿子被立为楚国国君，这是常例。得到神灵的保佑，这是其一；拥有百姓，这是其二；有美德，这是其三；受宠而显贵，这是其四；年龄小而合乎常规，这是其五。用这五项有利的条件，来除去那五种难处，又有谁能阻碍他即位。"

"子干的官职，不过只是右尹而已；论身份不过是庶子，神

灵的显示又没有他的份儿，他的显贵地位也就丧失了，他的宠信也丢掉了。百姓没有怀念他的，国内没有亲近他的，他将凭什么被立为国君呢?”

韩宣子说：“齐桓公、晋文公也不是这样吗?”

叔向回答说：“齐桓公是卫姬的儿子，曾受到齐僖公的宠爱，又有鲍叔牙、宾须元、隰朋的辅佐；有莒国、卫国作为外援；有国氏、高氏作为内应，愉快地接受别人的好意见，就像水从高处向低处流一样，行动快速；不贪婪钱财，不放纵私欲；施舍不知疲倦，求善没有满足。这样的人享有国家不是很合适吗?”

“先君晋文公，是狐季姬的儿子，受到父亲晋献公的宠爱，喜好学习，专心致志，17 岁时，就有五个杰出的人士跟随他。有先大夫子余、子犯作他的心腹，有魏犨、贾佗作他的臂膀，有齐、宋、秦、楚作为外援，有栾氏、郤氏、狐氏、先氏作为内应，流亡在外 19 年，更加坚守自己的意志。但是晋惠公、晋怀公丢弃百姓，因此，百姓踊跃追随晋文公。献公没有其他亲人，百姓也都没有可期待的人，上天正在保佑晋国，将会有谁能代替晋文公呢?”

“齐桓公与晋文公两个君主，与子干的情况不同，楚恭王有宠爱的儿子，国内还有高深莫测的君主弃疾。子干对百姓没有恩惠，国外没有援助。离开晋国也没人送行，回到楚国没人迎接，他依靠什么来当楚国国君呢?”

子干后来果然没有好结果，弃疾被立为国君。正如同叔向所说的那样。

【评述】

历史是公平的，但也是不公平的，子干与齐桓公、晋文公经历相似，但最终结果截然相反。许多人多方猜测，究其根本，是由于自身具备的条件不同，在今天看来，作为一名领导干部，没

有高尚的德行以及杰出的才能，便不能为人师表。修身养性尚需从自身做起，做到以德服人，廉洁奉公，只有这样才能团结群众。否则终究会被人取而代之。

【故事】

事典　百姓父母官——方克勤

明洪武四年（1371），一个名叫方克勤的官吏来到山东济宁府上任，饱经战乱的山东，虽经四年新朝之治，却依然满目疮痍，田地荒芜，百姓流离，一片凄凉。

这实在有些出乎意料。因为早在洪武元年（1368）八月颁布的《大赦天下诏》中，明太祖就明文宣布："各处荒闲田地，许令诸人开垦，永为己业，与免杂泛差役，三年后，并依民田起苛租税。"

三年免征，应该足以使人乐于耕垦了，可是为什么这里却田地荒芜呢？

方克勤经过调查，发现原来是官府的吏员们在作怪。他们看到农民垦荒成熟，有所收获，使要眼红，也不管诏书所定三年免征，随意征索。农民们看到这样的官府，都说："诏旨无信。"索性弃田不耕，耕好的田地又荒芜了。

探明情况之后，方克勤便把百姓召集起来，向他们重申皇帝的诏令，又与他们重定民约，除去三年免征外，还规定"俾以男丁定徭，著册，书列民之丁产，为上中下等，下等析之三则，每有征发，自上定之。"这样一来，那些污吏便无从为奸，百姓也能安于生产，结果"野以日辟"，生产逐渐恢复了。

有一年五、六月间，正是农忙季节，当地指挥使倚仗权贵支持，硬派万余民夫筑城。百姓眼看田里农活无着，边哭边被逼筑城，声闻数里。方克勤忧愤不食，说道："民病不救，焉用我

为!”当即上书朝廷，有些官员怕得罪权贵，不敢在书上署名，方克勤便一人署名而上。朝廷见书，诏罢筑城之役，百姓无不欢呼雀跃。当日大雨如注，旱情又解，这一年，济宁大获丰收。百姓们编了歌谣唱道：

孰罢我役？使君之力。
孰活我忝？使君之雨。
使君勿去，我民父母。

方克勤在济宁四年，他初来时，当地仅三万户，税粮万石。到洪武八年（1375），人户增加到六万户，税粮增加到十四万四千七百石。二州十县之内，“狱无滞囚，郡狱几空，民有积粟，野无饿殍。鸡犬牛羊，散被草野，富庶充实，俨如承平之世。”

除去生产之外，方克勤也非常重视百姓生活，他让百姓编民居为曹，遇有火警，互相救援，保证了人民生活安定。

方克勤为官数年，无一日之闲。公务少时，便坐堂上召诸吏，教以诗书法律。

明初以军功为要，魏国公徐达、曹国公李文忠都曾过境征索军粮，方克勤从容酬决，不损百姓，又能应军需之用。永嘉侯朱亮祖以舟师过境，水涸舟胶，召命济宁府以五千民工浚河，方克勤不欲劳民，准备以身当之，碰巧当夜天下大雨，舟师竟顺利而去。

史书中说方克勤：“自奉简素，一布袍十年不易，日不再肉食。”

可是，就是这样一个为民爱戴的父母官，却被郡内奸吏所忌恨、诬告，并因此获罪被杀。

济宁百姓听到方克勤遇害的消息，无不悲痛，奔走家门外，放声痛哭。

3. 子贡使齐　田常折服

【经文】

鲁昭公薨于乾侯[①]。赵简子问于史墨曰："季氏出[②]其君，而民服焉，诸侯与之；君死于外而莫之或罪，何也？"对曰："物生有两、有三、有五、有陪贰[③]。故天有三辰，地有五行，体有左右，各有妃耦[④]。王有公，诸侯有卿，皆其贰也。天生季氏，以贰鲁侯，为日久矣。民之服焉，不亦宜乎！鲁君世从其失，季氏世修其勤，民忘君矣。虽死于外，其谁矜之？社稷无常奉，君臣无常位，自古以然。故《诗》[⑤]曰："高岸为谷，深谷为陵。"三后之姓于今为庶，主所知也。在《易》[⑥]卦，雷乘乾曰大壮衍，天之道也。政在季氏，于此君也四公矣。民不知君，何以得国？是以为君慎器与名不可以假人。

孔子在卫，闻齐田常[⑦]将欲为乱，而惮鲍、晏，因移其兵以伐鲁。

孔子会诸弟子曰："鲁，父母之国，不忍观其受敌，将欲屈节于田常以救鲁。二三子谁使？"子贡请使，夫子许之。遂如齐，说田常曰："今子欲取功于鲁实难，若移兵子吴则可也。夫鲁，难伐之国，其城薄以卑，地狭以泄；其君愚而不仁，大臣伪而无用，其士民又恶甲兵之事，此不可与战。夫吴，城高以厚，地广以深，甲

坚以新，士选以饱，重器精兵尽在其中，又使明大夫守之，此易伐也。”田常忿然作色曰：“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难。而以教常，何也?”子贡曰：“夫忧在内者攻强，忧在外者攻弱。今君忧在内矣。吾闻子三封而三不成，是则大臣不听也。今君破鲁以广齐，战胜以骄主，破国以尊臣，而子之功不与焉，则交日疏子主。是君上骄主心，下恣群臣，求以成大事，难矣。夫上骄则恣，臣骄则争，是君上与主有隙⑧，下与大臣交争也。如此，则子之位危矣。故曰不如伐吴。伐吴而不胜，民人外死，大臣内空，是君上无强臣之敌，下无民人之过，孤主制齐者唯君也。”田常曰：“善。然兵业已加鲁矣，不可更，如何?”子贡曰：“子缓师。吾请救子吴，令救鲁而伐齐，子以兵迎之。”田常许诺。

【注释】

①乾侯：今直隶成安县东南。

②出：赶走。

③陪贰：辅助。

④妃耦：配偶。

⑤《诗》：《诗经》。

⑥《易》：《周易》。

⑦田常：春秋时期，陈国公子因内乱逃亡到齐国，改姓田氏。后来，田氏势力日渐强大，并最终夺取了齐国政权。

⑧隙：间隙，矛盾。

【译文】

鲁昭公死在乾侯。赵简子问史墨说：“季氏赶跑他的国君，

但百姓顺从他，诸侯亲近他，国君死在国外而没有人去惩罚他，这是什么原因呢?”史墨回答说：“事物的存在，有的成双，有的成三，有的成五，有的有辅助。因此天有三辰，地有五行，身体有左右，人都有配偶，王有公，诸侯有卿，都是有辅助的。上天生了季氏，让他来辅助鲁侯，时间已经很长久了。百姓顺从他，不也很合适吗?”

“鲁国的国君世代都骄纵安逸，季氏世代勤勤恳恳，百姓已经记不起他们的国君了。所以即使鲁昭公死在国外，有谁怜悯他呢？国家没有一成不变的祭祀者，君臣没有固定不变的地位，自古以来就是这样。”所以《诗经》上说：“高的堤岸变成河谷，深的河谷变成山陵。”三王的子孙在今天都变成了平民，这是君王所知道的。在《易》的卦象上，代表雷的震卦在乾卦之上，叫做大壮，这是上天的常理。政权落到季氏手里，直到这位国君已经四代了。百姓不知道国君是谁，怎么能得到国政呢？所以做国君的要慎重地对待车马、服饰和爵号。不可以用来借给别人。

孔子在卫国听说齐国田常准备叛乱，而害怕鲍氏、晏氏。于是，田常调动军队讨伐鲁国。

孔子召集他的众弟子说：“鲁国是父母之国，我不忍心看到它受到敌人的入侵，我想劝说田常改变他的节操，来拯救鲁国，你们谁可以出使齐国?”

子贡请求出使，孔子答应了。子贡到了齐国，游说田常说：“在这个时候，你想攻打鲁国以取得功劳那就错了。不如将兵力调到吴国，那就可能成功。鲁国是一个不易被攻下的国家，因为它的城池贫薄而卑小，土地狭窄而低洼，它的君主愚昧不仁，大臣伪诈而不中用，士兵、百姓害怕打仗。但是，吴国的城邑既高又厚，土地既广又深，兵器既坚锐又新，士兵既精练，又斗志饱满，城中全是精兵与宝物，又有英明的大夫守城，吴国确实是一个容易被攻伐的国家。”

田常听后，脸色一变说："你说得难，人家认为容易；你说得容易，人家觉得难，你拿这些来教导我，居心何在？"

子贡说："一个忧患在于朝廷的人，必去攻打强国；忧患若在于百姓，要攻弱国。如今您的忧患在内部。我听说，齐君曾三次封赏您，而三次都没成功，这是因为大臣们不同意，如今你要攻取鲁国而拓展齐国的地盘，假如战争胜利了，打了胜仗会使您的国君更骄傲，攻破鲁国只能使朝中大臣更尊显。对您没有任何益处，只能使您与君主的关系疏远，您上骄主心，下恣臣意，在这个时候，您再想成就大事就难上加难了。因为主上骄傲就会恣意放纵，臣下骄傲便会发生争执。您上与国君发生裂痕，下与大臣争权夺势，如此下去，先生的地位就危险了。因此我认为您不如伐吴。伐吴如果不成功，兵士在外战死，朝廷损失大臣。这样，上无强臣为敌，下无足够的百姓，只剩下国君一人，那么统治齐国的也只有您了。"

田常说："说得好！但如今齐兵已经到了鲁国，不好变更了，您说该怎么办？"

子贡说："请您按兵不动，等我向吴国求救，让吴国救鲁伐齐，这样先生就可以追击吴军。"田常答应了。

【评述】

在孔子的学生中，子贡凭借经商而成为巨商。他以雄厚的财力结交王侯，凭着金刚之舌游说列国。子贡出使齐国，保全了鲁国。扰乱了齐国，破灭了吴国，强大了晋国，因此让越国称霸。各自都有了变化，所以说一语重于九鼎，历史上一策而转危为安，一语而巧退千军，一计而平定叛乱，一谋而定国安邦的例子数不胜数。

【故事】

事典一　叔孙通阿谀避祸

叔孙通生于邻接儒学发源地鲁国的薛地。秦朝时，学识受到肯定，以博士候补出仕朝廷。

秦始皇死后第二年，也就是二世皇帝元年，陈胜与吴广在大泽乡结众为党，发动反秦活动。

皇帝知道后，立即召集学者，询问道："听说那些流窜于楚国边界的乱民，准备在占领蕲县之后接着就要进军陈郡。对于这件事，你们认为应该如何处置？"

这时秦始皇虽已死，但三年前"焚书坑儒"的记忆却历历如新。继位的二世皇帝，则为了显示帝王的威势，将诸多大臣套上莫须有的罪名一一杀害。在这种情势下，真是非谨言慎行不足以保命。

首先，大约三十名王公大臣，走向前去，披肝沥胆地齐声说道："为人臣者，怎可有违逆天子的念头？单是想想就与造反无二，当处以死刑才是，请陛下立即派兵，进行彻底地剿灭。"

一听到"造反"这两个字，二世皇帝立刻面露愠色。

叔孙通见状，赶紧说道："我不这么认为。当今天下已合为一家，郡县的城墙俱已铲平，兵器熔毁殆尽，再也不会发生战争，这是万民皆知的事实。更何况有陛下居于上位，法令下达臣民，人人尽忠职守，甚至边陲百姓也对圣上心悦诚服。如此太平盛世，何来叛逆之说呢？那些人只不过是一群微不足道的山野毛贼，根本不是问题。不要多久，地方官吏即会追剿，施以惩戒，根本无须劳圣上烦忧。"

二世皇帝随即脸色和悦不少，甚感满意地点了点头。倡言"叛逆之说"的学者们，以不当言论被交予司法者惩办，而叔孙

通则被赏赐绢20匹、衣服一套，并擢升为博士。

叔孙通退出宫外，随即遭到同僚学者们同声非议："就算要逢迎奉承，阁下的所做所为不也太过分了吗?"

"就算告诉你们，你们也不会懂的。我只知道，我刚由虎口逃过一劫。"

果然，叔孙通立刻逃返故乡薛地。

事典二　皇帝面前巧应变

晋朝时，钟毓、钟会兄弟，少年时即有美名。13岁时，魏文帝听说此事，对他们父亲钟繇说："带你的两个儿子来见我吧!"

于是下令召见。

文帝召见时，钟毓脸上出汗，文帝问他："脸上为什么出汗呢?"

钟毓说："天子威严，心中紧张，所以汗如水出。"

文帝又问钟会："你为什么没流汗呢?"

钟会说："天子威严，心中紧张，汗流不出来。"

4. 赵高乱政　改赐玺书

【经文】

秦始皇帝游会稽[①]，至沙丘[②]，疾甚。始皇令赵高为书赐公子扶苏，未授使者，始皇崩。

赵高因留所赐扶苏玺书[③]，而谓公子胡亥曰："上崩，无诏封王诸子而独赐长子书。长子至，即位为皇

帝，而子无尺寸之地，为之奈何?”胡亥曰：“固然也。吾闻明君知臣，明父知子。父既捐命，不封诸子，何可言也!”赵高曰：“不然。方今天下之权，存亡在子与高及丞相耳，愿子图之。且夫臣人与见臣子人，制人与见制子人，岂可同日而道哉!”胡亥曰：“废兄而立弟，是不义也；不奉父诏而畏死，是不孝也；能簿而材谫④，强因人之功，是不能也。三者逆德，天下不服。”高曰：“臣闻汤、武杀其主，天下称义焉，不为不忠。卫君杀其父，而卫国载其德，孔子著之，不为不孝。夫大行不细谨，大德不辞让，乡曲各有宜而百官不同功。故顾小而忘大，后必有害；狐疑⑤犹豫，后必有悔。断而敢行，鬼神避之，后有成功。愿子遂之也。”胡亥喟然叹曰：“今大行⑥未发，岂宜以此事干丞相哉!”高曰：“时乎时乎，间不及谋。赢粮趹马，唯恐后时!”

胡亥既然高之言，乃谓丞相斯曰：“上崩，赐长子书，与丧俱会咸阳而立为嗣。书未行，今上崩，未有知者。事将何如?”斯曰：“安得亡国之言耶!”高曰：“君自料才能孰于蒙恬?功高孰子蒙恬?谋远不失孰于蒙恬?无怨子天下孰与蒙恬?长子旧而信之孰于蒙恬?”斯曰：“五者皆不及蒙恬，而君责之何深也?”高曰：“高故内官之厮役也，幸得以刀笔之吏⑦进人秦宫，管事二十余年，未尝见秦免罢丞相、功臣有封及二世者也，卒皆以诛亡。皇帝二十余子，皆君之所知。长子刚毅而武勇，信人而奋事，即位必用蒙恬为丞相，君侯终不怀通侯之印归子乡里，明矣。高受诏教习胡亥学法，仁慈

笃厚，轻财重士，秦之诸子皆莫及也，可以为嗣。君计而定之。”斯曰：“斯，上蔡闾⑧巷布⑧衣也，上幸擢为丞相者，固将以存亡安危属臣也。岂可负哉！夫忠臣不避死而庶几，孝子不勤劳而见危，君其勿复言。”高曰：“盖闻圣人迁徙无常，就变而从时，见末而知本，观指而睹归。物固有之，安得常法哉！方今天下之权悬命于胡亥，高能得志焉。且夫从外制中谓之惑，从下制上谓之贼。故秋霜降者草花落，水风摇者万物作，此必然之效也。君侯何见之晚也。”斯曰：“吾闻晋易太子，三世不安；齐桓兄弟争位，身死为戮；纣残贼亲戚，不听谏者，国危丘墟。三者逆天，宗朝不血食⑩，斯其犹人哉，安足与谋！”高曰：“上下合同，可以长久；中外若一，事无表里。君听臣之计，则长有封侯，世世称孤，必有乔、松⑪之寿，孔、墨之智。今释此而不从，祸及子孙，足为寒心。善者因败为福，君何处焉？”斯乃仰天而叹，垂涕太息⑫曰：“既已不能死，安托命哉！”乃听高立胡亥，改赐玺书，杀扶苏、蒙恬。

【注释】

①会稽：秦朝时郡名，治所在吴县。在今江苏东南及浙江西部一带。

②沙丘：在今河北广宗县境内。

③玺书：加盖玉玺的书信。

④谫：浅薄。

⑤狐疑：古人认为狐狸生性多疑，所以称多疑而无决断为狐疑。

⑥大行：指一去不返，旧时，臣下讳言皇帝死亡。称刚死去的皇帝为大行。

⑦刀笔之吏：古代记事主要用刀刻字于龟甲或竹木简上。主办文案的

官吏即为刀笔之吏。

⑧上蔡：地名。至今河南省境内。

⑨闾巷：闾，古时以五家为一闾。闾巷，指民间。

⑩血食：古人祭祀祖先时杀牲取血，祭物血腥，故称祭祀为血食。

⑪乔、松：即王子乔、赤松子。

⑫太息：叹息。

【译文】

秦始皇出游会稽，到沙丘时重病不起。秦始皇令赵高给公子扶苏写遗诏，遗诏写好后，还没来得及交给使者送出，秦始皇就死了。

赵高于是扣留了赐给扶苏的玺印和遗诏，他对公子胡亥说："皇上已驾崩，没有诏封任何王子，惟独赐给长子一封遗诏。等长子到来，就会立为皇帝。您却没有尺寸之地，怎么办呢？"

胡亥说："本就应该如此。我听说，明君知臣，明父知子，父亲既然已死，不封其他的儿子，这有什么可说的。"

赵高说："话不可这么说，如今天下的大权都在你、我和丞相李斯手中。我们要谁生存谁就生存，要谁灭亡谁就灭亡，希望你认真考虑一下。况且让别人向自己称臣与自己向别人称臣，控制别人与被别人控制，这两者怎么能相提并论呢？"

胡亥说："废兄立弟，这是不义的行为；不服从父亲的遗诏而怕死，这是不孝的表现；能薄才浅，勉强依人之功，是无能的做法。这三者都背逆道德，天下人不服。"

赵高说："我听说商汤、周武王杀了他们的君王，普天下人都称赞他们的行为符合道义，不算是不忠的行为；卫君杀其父，卫国人因此而推崇他的德望，孔子还在《春秋经》中特别记载，不认为是不孝顺。大事不拘小节，大礼不辞小让，乡里间各有所宜，百官功勋的标准与要求也各不相同。因此，只顾细节而遗忘

大体，必有祸患；犹豫不决，必招灾害。如果能勇敢果断，放手去做，连鬼神也会畏惧逃跑，将来必能成功。希望你能按我的意见去做。”

胡亥长叹一口气说：“如今皇上刚去世，还没有发丧，丧礼还没结束，怎么方便拿这件事来打扰丞相呢？”赵高说：“时机是很紧要的啊！来不及详细考虑了，就像携带干粮骑着快马赶路一样，最怕的是耽误时机了。”

胡亥同意了赵高的话，赵高于是对丞相李斯说：“皇上去世，曾赐遗诏给长子，叫他赶快来参与丧事，到咸阳会齐，准备立他为嗣君。可是遗诏还没来得及送出，皇上就驾崩了。如今还没有人知道皇上去世的消息。你看事情该怎么办？”

李斯说：“怎么可以说出这种亡国的话呢？”

赵高说：“您自己估量一下，你哪方面才能比蒙恬强？功劳比蒙恬高？你可曾比蒙恬更深谋远虑而不致失算？你真的比蒙恬更不会结怨于天下人？比蒙恬与长子扶苏的关系更深久，更能得到扶苏的信任？”

李斯说：“在这五个方面，我全不如蒙恬。但你对我为什么苛求责备呢？”

赵高说：“我原本是内宫一名被人驱使的小奴，侥幸因为娴熟狱法，得以有机会进入宫廷，掌管事务，到现在已经有二十多年了，从未见过被秦王罢免的丞相或功臣是曾经连封两代相继为官的，这些大臣最终都是被诛戮而死。皇上有二十几个儿子，这都是您所知道的，长子扶苏刚毅武勇，诚信于人。他即位后，一定任用蒙恬为丞相。您一定保不住通侯之印，返归乡里，是很明白的事。我曾接受皇上的命令，教胡亥学习法令等。胡亥慈祥仁爱、敦厚笃实，轻财重仕，秦国的公子都比不上他。因此，他可以继承皇位。您最好想个计策，定他为太子。”

李斯说：“我原本只不过是上蔡这个地方的一个普通百姓，

皇上侥幸提拔我做丞相，本来是想将国家危安存亡的大事交给我，我怎能辜负皇上对我的恩德呢？忠臣不会因为怕死就存侥幸万一的心理，谨身侍亲的孝子，不做危险的事。请你不要再说了。”

赵高说：“聪明的人常迁徙无常，凡事灵活变化，不会固执不通。他能够抓住局势变化的关键，顺应潮流；观察事物的细枝末节，就能知道它的根本方向；看到事物发展的动向，就知晓它最终的结果。事物的发展本来就是如此，哪有常法可循呢？如今天下的权柄和命运，就掌握在胡亥手中，我有办法实现我的想法。再说，依附外面的扶苏来挟制掌握中枢的胡亥，那是糊涂，以臣子的身份，挟制君上，就可谓是乱臣贼子了。所以，秋霜降而草木落叶，春天暖春水流而万物皆生。这是必然的结果。你为什么到现在还不理解这种道理呢？”

李斯说：“我听说晋献公废太子申生改立庶子奚齐，结果三世得不到安宁；齐桓公和他的兄弟公子纠争夺王位，结果公子纠给杀了，商纣王杀了叔父比干，不听臣子劝谏，因此国家变成一片废墟，国家也灭亡了。这三件事都是逆天而行，后来宗庙没人祭祀。我和他们凡个是同样的人，你又何必与我商量呢？”

赵高说：“假如上下同心协力，就可以保有长久的富贵；假如内外应和，事情自然顺利，不至子产生差错。您若听从我的计策，就可以长久封侯，还可以传给子孙后代。你也一定会有像王子乔与赤松子两位仙人那样的长寿，像孔子与墨子那样的聪明才智。假如你现在舍此而不从，将会祸及子孙，我确实为你担心。一个善于自处的人是会因祸而得福的。你打算如何来安置自己呢？”

李斯抬头仰望苍天，流着泪叹息道：“我既然不能用自杀来报答皇上，要到哪里去寄托我的命运呢？”

子是李斯便听从赵高的计谋，立胡亥为帝，篡改秦始皇所赐

的遗诏，杀了扶苏和蒙恬。

【评述】

赵高是历史上典型的乱臣贼子，奸佞小人。他挟主弄权，死有余辜。而李斯原为平民，后被秦王器重，封为国相，辅主创业，打平六国，一统天下。

赵高通过利诱、劝导、威吓，来劝说李斯。言辞之犀利不次于张仪说六国。致使李斯最终听信其邪说，废弃嫡子扶苏，立庶子胡亥。不但使秦国丧失了天下，自己也深受其害，祸及父母、兄弟、妻子。身为丞相，不力求修明政治，而贪图爵禄。与春秋时期郑国商人弦高形成鲜明对比。由此看来，有了私心就会因私废公，走入歧途，终究要身败名裂，让世人耻笑。

【故事】

事典一　商人弦商分国难

弦高，春秋时期郑国人。郑穆公时，弦高看到郑国被秦国威逼，便隐居不出来做官，当了商人。等到晋文公率军回晋国做了国君，会同秦穆公征伐郑国，围困了郑国都城时，郑国派人暗中与秦国结成盟约，晋国军队不得不退回。秦国又派大夫杞子等三人率兵护卫郑国。三年后，晋文公死了，晋襄公刚登上君位，秦穆公国力正当强盛时期，派遣百里、西乞、白乙率领大军袭击郑国。

秦国大军经过成周，到达滑国，郑国人还不知觉，当时弦高要到成周去做买卖，恰好遇上秦国大军，弦高对他的朋友蹇说："军队行军几千里，又多次经过各诸侯国的地域，看形势一定是要袭击郑国。凡是被偷袭的国家，都乘其不备而取胜。如果表示

对方已经知道情况，一定就不敢再进军了。”于是便假托郑穆公的命令，送去十二头牛犒劳秦国的军士，并且打发人报告郑国做好防备。杞子知道郑国已经有了准备，就逃到齐国去了。百里、西乞、白乙率军回都城时，被晋国军队拦腰截击，秦军大败。郑国因此依靠弦高而存留下来，郑穆公按保存国家的功劳厚赏弦高，弦高却推辞说：“靠欺诈而受到奖赏，那么郑国的政令就作废了；作为一个国家，如果不讲信用，就毁坏了国家的风气；奖赏一个人而毁坏了国家的风气，聪明的人不能做这样的事。”于是带着家族人迁徙到东海之滨，终生没有返回。

事典二　李斯与赵高

秦二世胡亥昏庸无能，不理国政，秦朝已十分危险，李斯为了自己的名位，从不规劝。一次，胡亥向李斯问道：“帝王都是非常辛苦，难道做帝王是为了受罪吗？如今，我既想随心所欲，又想治理好天下，你有办法吗？”

李斯献上了一套“督责之术”。胡亥立即采用。结果“忠臣”被杀，“明吏”遭戮，怨声四起。

胡亥不理朝政，委托赵高办理。

一天，赵高去访李斯，说胡亥只知享乐，修建宫殿，罗置狗马玩物，消耗国力，自己人微言轻，由丞相出面劝谏。李斯一听，觉得他很为国家着想。赵高说：“关东群盗如毛，警报频传，而主上恣意为乐，不知自省。丞相德高望重，还望丞相进谏。”李斯说：“皇上不出朝理事，无法得见。”赵高说等他探得主上闲暇，便来报告。

过了几天，正当胡亥玩得高兴，赵高急传李斯入见。李斯入宫，正碰在胡亥的兴头上，胡亥十分气恼李斯。赵高谗毁李斯说：“假造诏书让您当皇帝的事，他以为功劳很大，皇上会封赏他的，现在未能如愿，接连求见，恐怕不怀好意。请陛下下令拘

捕。”

胡亥听了，就派人去调查。

李斯联络右丞相冯弃疾、将军冯劫联名上书，请胡亥罢修阿房宫。胡亥这才真正动怒，加上赵高的怂恿，胡亥下令逮捕了三人，下狱论罪。

李斯贪恋富贵，不肯就死，被赵高打了一千多杖，昏死过去。李斯上书申冤，但被赵高截留。李斯受不了严刑拷打，只好招供。

胡亥令李斯受五刑，诛三族。

李斯死后，赵高开始策动政变。演出了一出中国历史上著名的活剧：指鹿为马。

一天，他给胡亥送了一头鹿，指着鹿对胡亥说：“臣下献给皇上一匹马。”胡亥笑着说：“这是一头鹿，你怎么指鹿为马呢?”就问身边的侍者和臣下：“你们说是鹿还是马?”大多数人说：“是马。”只有几个人说是鹿，赵高就派人把说鹿的人都处死了。

胡亥回去之后找人算卦。算卦的人对胡亥说：“你把马看成鹿，是由于你没有斋戒的缘故。需要马上斋戒。”胡亥信以为真，连忙带着一批人到上林苑里斋戒去了。一天，胡亥率众射猎，遇见一人从上林苑经过，一箭把那人射死了。赵高知道了这件事，写了一道奏章。赵高拿着奏章对胡亥说：“听说皇上杀了一个无罪的人，您还是躲远点儿罢，以免灾祸降到你的身上。”

胡亥听了他的话，跑到望夷宫躲灾去了。

赵高策划政变。攻打望夷宫，杀掉胡亥，立子婴当皇帝。

5. 蒯通设谋　韩信拒谏

【经文】

秦二世末，陈涉起蘄[①]，兵至陈[②]。张耳、陈余说涉[③]曰："大王兴梁、楚，务在入关，未及收河北也。臣尝游赵，知其豪杰，愿请奇兵略赵地。"于是陈王许之，与卒三千。从白马[④]渡河，至诸郡县，说其豪杰曰："秦为乱政虐刑，残灭天下。北为长城之役，南有五岭之戍，外内骚动，百姓罢敝，头会箕敛，以供军费，财匮力尽，重以苛法，使天下父子不相聊生。今陈王奋臂为天下倡始，莫不响应。家自为怒各报其怨，县杀其令丞，郡杀其守尉。今已张大楚，王陈，使吴广、周文将卒百万西击秦。于此时而不成封侯之业者，非人杰也。夫因天下之力而攻无道之君，报父兄之怨而成割地之业，此一时也。"豪杰皆然其言。乃行收兵，下赵十余城。

韩信既平齐，为齐王。项王恐，使盱眙[⑤]人武涉往说齐王，使三分天下。信不听。

武涉已去，蒯通[⑥]知天下权在韩信，欲为奇策而感动之，以相人说韩信曰："仆尝受相人之术。"韩信曰："先生相人何如？"对曰："贵贱在于骨法，忧喜在于容色，成败在于决断，以此参之，万不失一。"信曰："先生相寡人如何？"对曰："愿请间。"信曰："左右远。"

蒯通曰："相君之面，不过封侯，又危不安。相君之背，贵乃不可言。"信曰："何谓也?"蒯通曰："天下初发难，俊雄豪杰建号一呼，天下之士云合雾集，鱼鳞杂沓⑦，烟至风起。当此之时，忧在亡秦而已。今楚汉分争，使天下无罪之人肝胆涂地，父子暴骸、骨肉流离子中野，不可胜数。楚人起于鼓城，转斗逐北，至子荥阳，乘利席卷，威振天下。然兵困子京、索⑧之间，迫西山而不能进者，三年子此矣。汉王将数十万之众，距巩、洛，阻山河之险，一日数战，无尺寸之功，折北不救，数荥阳，伤成皋，还走宛、叶之间，此所谓智勇俱困者也。夫锐气挫子险塞面粮食竭于内藏，百姓罢极怨望，无所依倚。以臣料之，其势非天下圣贤固不能息天下之祸。当今两主之命悬于足下。足下为汉则汉胜，与楚则楚胜。臣愿披腹心，输肝胆，效愚计，恐足下不用也。诚能听臣之计，莫若两利而俱存之，三分天下，鼎足而居，其势莫敢先动。夫以足下之贤圣，有甲兵之众，振强齐，从燕、赵出空虚之地而制其后，因民之欲，西向为百姓请命，则天下风起而响应矣，孰敢不听！割大弱强，以立请侯，诸侯已立，天下服听面归德于齐。案齐之故，有胶、泗⑨之地，怀诸侯以德，深拱揖让，则天下之君王相率而朝于齐矣。盖闻天与不取，反受其咎；时至不行，反受其殃。愿足下熟虑之。"

韩信曰："汉王遇我厚，载我以其车，衣我以其衣，食我以其食。吾闻之：乘人之车者载人之患，衣人之衣者怀人之忧，食人之食者死人之事，吾岂可向利背义

乎!”蒯生曰:“足下自以为善汉王,欲建万世之业,臣窃以为误矣。始常山王、成安君为布衣时,相与为刎颈之交,后争张黡、陈泽[10]之事,二人相怨。常山王奉项婴[11]头鼠窜,归于汉王。汉王借兵东下,杀成安君泜水[12]之南,头足异处,卒为天下笑。此二人相与,天下至欢。然而卒相擒者,何也?患生于多欲,人心难测也。今足下欲行忠信以交于汉王,必不能固于二君之相与也,而事多大于张黡、陈泽。故臣以为足下必汉王之不危己,亦误矣。大夫种、范蠡存亡越伯勾践,立功成名而身死亡。谚曰:‘野兽尽而猎狗烹,敌国破而谋臣亡。’夫以交友言之,则不如张耳之与成安君也;忠信言之,则不过大夫种之于勾践也。此二人者,足以观矣。愿足下深虑之。且臣闻勇略震主者身危,而功盖天下者不赏。臣请言大王功略:涉而河,虏魏王,擒夏说,引兵下井陉,诛成安君,徇赵、胁燕、定齐,南摧楚人之兵二十万,东杀龙且[13],西向以报,此所谓功无二于天下,而略不世出者也。今足下载震主之威,挟不赏之功,以归楚,楚人不信;归汉,汉人震恐:足下欲持是安归乎?夫势在人臣之位而有震主之威,名高天下,窃为足下危之。”韩信谢曰:“先生且休矣,我将念之。”

后数日,蒯通复说曰:“夫听者事之侯,计者事之机也,听过计失而能久安者,鲜矣。听不失一二者,不可乱以言;计不失本末者,不可纷以辞。夫随厮养之役者,失万乘之权;守儋石之禄者,缺卿相之位。故智者

决之断也，疑者事之害也，审毫厘之小计，遗天下之大数，智诚知之，决不敢行者，百事之祸也。故猛虎之犹豫，不如蜂虿之致螫；骐骥蜘躅，不如驽马之安步；孟贲⑭之狐疑，不如庸夫之必至也；虽有舜、禹之智，沉吟而不言，不如喑聋之指麾也。夫功者难成而易败，时者难得而易失也。时不再来，愿足下详察之。”韩信犹豫不忍背汉，又自以为功多，汉王终不夺吾齐，遂谢蒯生。蒯生曰：“夫迫于苛细者，不可与图大事；拘于臣虏者，固无君王之意。”说不听，因去，佯狂为巫。

【注释】

①蕲：今安淮宿州。

②陈：今河南淮阳。

③涉：陈涉。

④白马：白马津，今河南滑北县。

⑤盱眙：县名。在今江苏省。

⑥蒯通：汉代范阳人，本名“彻”，《史记》、《汉书》因避汉武帝刘彻之讳，改为通。韩信曾用其计平定齐国。

⑦杂沓：集中。沓，重积。

⑧京、索：地名。京，在今河南荥阳县一带。索，指索水流经的大索城南一带。

⑨胶、泗：地名。胶，在今山东省内。泗，泗水一带，今山东省内。

⑩张黡，陈泽：均为张耳部将。秦军围攻张耳，张黡，陈泽奉命向陈余求援，只得五千士卒，结果全被秦军消灭。

⑪项婴：项羽使者。

⑫泜水：即槐河，发源于河北赞皇县西南。

⑬龙且：项羽部将。

⑭孟贲：齐国的勇士。

【译文】

秦二世末年，陈涉起兵蕲州，进攻陈县，张耳、陈余对陈涉说："大王动员梁楚的军队，目标是要攻入关内，无暇收复河北，以前我们到过赵国，对那儿的豪俊大才与地理形势很熟悉，希望你可以派遣一支军队，出其不意地进攻赵国的地方。"

陈涉听从了他们的计谋，让他们率三千军队。张耳、陈余从白马津渡河，到了河北诸县，于是向当地的豪杰游说："秦国的暴政残害天下已经几十年了，在北方征集许多劳力修筑长城，在南方招兵戍守五岭，使得国家内外骚动，鸡犬不宁，百姓疲惫不堪。但官吏经常到百姓家按人口聚敛财物，以供应军队的费用，财匮力尽，民不聊生；又以严刑酷法，让家人父子不得安宁。现在陈王奋臂而起，首举义旗，率领天下百姓推翻暴秦。楚国方圆二千里，没有不起来响应的，家家奋起，人人奏战，纷纷报复和攻杀他们的仇敌，县里的令丞被杀了，郡中的守尉也被杀了。如今已建立起了大楚国，在陈地为王，又派遣吴广、周文等率领百万大军西出攻秦。有这么一个大好的机会，还不能成就封侯的功业，那不是人中的豪杰了。以天下人的力量，攻击无道的暴君，报父兄的怨仇，并能成就霸业，这是豪杰之士们最好的机会了。"当地的豪杰之士都认为这话很对，于是纷纷行动，军队的人数一下子增加到几万，占领了赵地十城。

韩信平定齐国后，被汉王刘邦封为齐王。项羽有些害怕，于是派盱眙人武涉到齐国游说韩信，让韩信、汉王、项羽三分天下。韩信拒绝答应。

武涉走了之后，齐国人蒯通也知晓当前天下大势，举足轻重的关键掌握在韩信手中，想通过特殊的计策来打动他，就用他曾学过的相人术来劝谏韩信，他说："在下以前学过相人术，懂得相法。"

韩信说："先生相人术的方法怎样？"

蒯通回答说："一个人是贵是贱，在于观察骨骼的表象；忧或喜，在于看脸色的气色；或败，在于看他对事物有无决断力；运用这三个条件来综合看相，就可万无一失！"

韩信说："先生请看看我的命运如何？"

蒯通回答说："请屏退左右！"

韩信说："左右的人都退下吧！"

蒯通说："从你的面相看，将来你最高不过被封为诸侯，并且会遇到危险，从你的脊背看，你真是贵不可言。"

韩信说："这怎么解释？"

蒯通说："天下的英雄豪杰，他们刚开始起义抗秦，只要有人自立为王，天下的有志之士都会来投靠，多得如云兴雾涌，鳞次栉比，快得如火乱飞，风疾起；那时，人们所担心的是如何消灭暴秦罢了。如今，楚王项羽与汉王刘邦双方争夺天下，天下无辜的百姓死伤遍野，父死子亡，尸骨抛弃在荒山野外，数不胜数。"

"楚国人在彭城起义，到处战斗，无往不胜，并将汉王围困在荥阳，乘军事上的得利，席卷了大部分土地，天下为之震动，但是他的军队在京与索两地之间，没法动弹，阻于西部的山区而不能向前行进，已经有三年了。汉王率领几十万部队，占领了巩与洛阳，凭借山区与河谷的复杂地形，抗拒楚兵，一天打好几次仗，没有取得丝毫的胜利，败得无法挽救，溃败于荥阳成皋伤亡惨重，于是逃到宛城与叶县之间，这就是所谓智的一方不能用其智，勇的一方无所乘其勇的困境了！战场上的锐气被挫伤了，内府的粮食空虚了，百姓精疲力竭，怨愤满腔，人心无所归。"

"依我看来，当前的形势，必须有一个圣贤出现，方可平息当今天下大祸。如今刘邦、项羽两人的命运，就掌握在你的手中。如果站在汉的一边，汉就胜利，站在楚的一边，楚就得胜。

我愿披心沥胆，以诚相告，就恐怕您不能采纳，如果您能听从我的计谋，就不如与楚、汉维持和好的关系，这样，你就可以与他们三分天下，鼎足而立了。形成这种相互制约的形势，谁也不敢先动。以您的雄才大略，又有众多的军队，以强大的齐国作根据地，有燕赵的协从，从楚汉的虚弱之处攻击，控制楚汉后方，顺应民心，然后再引兵向西为民请命，这样天下就会蜂拥而应，有谁敢不听从您的指挥呢?”

“您可以将大国的土地割小，将强国的势力削弱，用这些土地来分封诸侯。诸侯一立，天下就会服从齐国，感恩戴德。齐有胶、泗之地，又对诸侯有恩德，并且对他们表示揖让，这样天下的诸侯自然就会相率朝拜齐国了。我听说过这么一句话：‘上天赐予而不取，则会受到灾祸；时机到了而不行，就会遭到祸殃。’希望您好好想一想。”

韩信说：“汉王待我甚厚，将他坐的车子送我坐，将他的衣服送我穿，将他的食物送我吃。我听说，乘人之车要与人共患难，穿人之衣要与人共分忧，吃人之食要为人卖命。我怎么会为利而背义呢?”

蒯通说：“你自认为与汉王交情很深，要帮助他建立万世之业。我私下认为这是错误的，常山王、成安君为布衣时，两个人为刎颈之交，后来因为张黡、陈泽事件，两人翻脸。常山王背叛项王后，手提项婴的首级逃跑，归顺汉王，汉王借他的军队东下，在泜水南岸杀了成安君，让其头足分离，终为天下人耻笑。这两人的交情，可以说是天下最深的，但是最终却翻脸相搤，这是因为什么呢？根源在于私欲太重，人心变幻难测。”

“如今您以忠信与汉王结交，交情之牢固，肯定不如常山王与成安君的关系，况且你与汉王争执的事也比张黡、陈泽的事件严重。因此我认为你觉得汉王一定不加害自己的看法是错误的。从前大夫文种与范蠡把已灭亡的越国恢复，让勾践重新称霸于诸

侯，功名成就之后，一个被杀死，一个逃亡湖上。有谚语说：‘野兽尽而猎狗烹，敌国破而谋臣亡。’从交友的角度看，您与汉王不如张耳与成安君的交情；从忠信方面而言，则不超过大夫文种与范蠡对于勾践。这两类人，可以让你看清人情世故了，希望你多多考虑。而且我听说，勇敢谋略使君主震动的人，生命就会有危险，功劳、业绩超过天下所有的人，没法给予封赏，现在让我谈谈您的功绩吧：您渡过西河，擒了魏王，活捉夏说；引兵下井陉杀了成安君；攻占赵国，威迫燕国，平定齐国；向南摧毁了楚国二十万大军，又向东杀了楚将龙且，西向汉王报捷。这就是前面所谓的功劳第一，天下没有第二个人可与之相比。而且再也没有一个人可以超过你了。”

“如今您负有震动主子的威势，拥有无法赏赐的大功，投奔楚国，楚人不会信任你；归顺汉王，汉王会感到震恐。您挟着这样的情势往哪儿去呢？至于从形势上看，你毕竟只居于臣子的地位，而你却有让君主感到被压迫的威势，您的声名高于天下，我私下很为你担忧。”

韩信说：“先生先别往下说，让我考虑考虑吧！”

几天后，蒯通又劝韩信说：“善于听取意见的人，一定能预先见到事物发展的征兆，遇事反复考虑，才能掌握事情成败的关键。听取了错误意见，或作了错误的决定，而能长治久安的，是很少见的。听取别人的意见，判断时不发生一点错误的人，别人的言语是不能迷惑他的；做事胸有成竹，从不本末倒置的人，别人的花言巧语是不能搅乱他的。假如一个人随遇而安，心甘情愿去做别人的奴隶，就会失去掌握君王权力的机会。留恋满足于有限的俸禄，就会失去卿相的地位，因此当机立断是聪明的人，遇事犹豫不决则会坏事。计较毫末小事，就会遗忘天下大事；即使可以看出事物的变化，如果缺乏决断的勇气，也是导致一切事情失败的祸根。因此说：‘猛虎犹豫不动，还不如小小的蜜蜂用尾

刺伤人利害；骐骥踟蹰不前，还不如劣马稳步走得快；虽猛如孟贲，若狐疑不前，还不如庸夫能达到目的；虽有虞舜和大禹一样的智慧，但若沉默不语，还不如一个善于指挥的聋哑人能办成事。功业是不容易开创的，但却容易失败；时机是很难遇到，但却很容易错过。时不再来，希望你认真想一想。”

韩信犹豫不决，不忍于背叛汉王。但自认为自己有如此多的功勋，汉王终究不会夺去我的齐王之位，于是谢绝蒯通。

蒯通说：“凡是拘泥于做苛碎事情的人，不足以与其图谋大事；只想做人臣的人，本来就没有当君王的雄心。”蒯通看到他的计策不被韩信采纳，于是离开了。因为怕此事被别人发觉有杀身之祸，就装疯冒充巫者来避祸。

【评述】

公元前203年，汉将军韩信击败齐王田广与项羽手下大将龙且的联军，自立为齐王。此时，策士蒯通假借为韩信相面，暗示韩信独打天下。韩信若听从他的计谋，必定能成就大业。但他拘泥于刘邦对他的小恩小惠，当断不断，最终落了个满门抄斩的结局。

蒯通献计，固然有个人主观成分在内，但从韩信的最终遭遇来看，也并非不对。若韩信采纳蒯通之计，天下可能会四分五裂，汉之命运如何无可定论。他的做法，在客观上维护了天下统一这个大势，并非不可取。关于韩信的典故甚多，在此列举一二。

【故事】

事典一　萧何月下追韩信

韩信是淮阴（今江苏省淮阴县）人，年轻时候家里很穷，经常连饭都吃不上，只好东求西讨地向人家要一点儿吃的。有一次，他挎着宝剑在街上走，一个恶少拦住他说："你敢用剑杀了我吗？不敢，你就从我胯下钻过去。"韩信不跟他计较，就从他胯下钻过去了。恶少和周围人哈哈大笑，说他是胆小鬼。项梁起兵反秦，韩信带着仅有的一把宝剑去投奔，在项梁手下当了一名小兵。项梁战死以后，韩信又跟着项羽做了郎中的小官。他曾几次给项羽进献计策，项羽都没有采用。韩信一气之下，离开项羽，投奔到了刘邦门下。刘邦也没有发现韩信是个人才，只是叫他做了个治粟都尉的官，负责经办粮草一类的事情。

最早跟着刘邦起兵的萧何，却是个善于识别人才的人。他曾经找韩信谈过几次话，发现韩信是个了不起的将才，正准备找机会向刘邦推荐。可是还没有等萧何推荐，韩信却以为刘邦不肯重用他，就在一个晚上，背着宝剑，偷偷地逃走了。

萧何听说韩信逃走了，很是惋惜。他来不及向刘邦说一声，就骑上一匹快马，乘着月色，亲自去追赶韩信。

韩信匆匆忙忙地出去，道路不熟，又找不到人问路，正在山谷中徘徊。他借着月色，看见远远的一个人骑着快马追来，吓了一跳，赶快没命地向前飞跑。萧何看清楚前面使劲奔跑的那个人，正是自己要追赶的韩信，就大声呼喊："韩壮士！请停一停！"韩信听出来是萧何的声音，他知道萧何很赏识自己的才能，就停了下来。萧何赶快下了马，拉着韩信的手，急急地说："韩壮士，你不能走！汉王是重视人才的，只要我向汉王一说，他准会重用你。请你不要性急，稍等几天！"

韩信看萧何真心想推荐他，就放弃了逃走的打算，跟着萧何回来了。

当萧何追韩信的时候，有些话一传两传的传错了，说萧何也开了小差。这一下可急坏了刘邦，他像失去了左膀右臂一样，急得饭也吃不下了。过了两天，萧何回来了，刘邦责问他："你干什么去了？为什么不告诉我一声？"萧何回答："我追逃走的人去了。"刘邦问："你去追谁？"萧何说："我追韩信。"刘邦满不在乎地说："将士逃亡的很多，别人你都不追，为什么单单去追韩信？他不就是钻裤裆的那个小子吗？"萧何说："大丈夫能屈能伸，大王不可小瞧他。别的将士容易得到，像韩信这样的人却找不到第二个。大王如果只想在汉中做王，韩信的确用处不大；如果想要争夺天下，像韩信这样的人才万万不能缺少。"刘邦叹一口气说："唉！我当然要争夺天下！我怎么能在这穷乡僻壤呆一辈子呢？"萧何说："大王既然想打天下，那就应当重用韩信。您能用他，他就会留在这里；您不用他，他早晚会走的。"刘邦说："照你这样说，我就用他做将军。"萧何说："像韩信这样的人才，做个将军太屈才了。"刘邦说："那我拜他为大将好不好？"萧何说："那太好了。"

于是，刘邦打发人去把韩信叫来，说要拜他为大将。萧何听了赶紧制止说："大王平日对人不讲礼数，今天拜大将可不能像平日那样，随随便便把人叫来。您如果真心实意要拜韩信为大将，就应当选定一个好日子，吃三天素食，然后筑坛拜将。这样才显出您爱护人才的诚意。"刘邦认为萧何说得有理，就真的照着去像，举行了一个十分隆重的仪式，拜韩信为大将。

韩信被拜为大将之后，觉得自己施展才能的时候到了。他给刘邦详细地分析了当时的形势。韩信认为能够与刘邦争夺天下的只有项羽一人。项羽虽然勇猛，但是不会用人；对别人表面上很仁慈，其实很吝啬；更严重的是他失掉了民心，老百姓都很怨恨

他。要打败项羽并不难，只要反其道而行之就行。韩信建议刘邦要放手任用勇敢善战的人；等到胜利以后，要把城邑土地封赏给有功之人；更重要的是要努力争取民心，把老百姓拉到自己这边来。韩信给刘邦进献具体的策略说："被项羽分封在关中地区的三个秦朝降将，即雍王章邯、翟王董翳、塞王司马欣，原先帮助秦始皇镇压老百姓，是老百姓最痛恨的人，可以先拿这三个人开刀，然后再往东去跟项羽争锋，夺取天下。"

韩信对形势的分析很是中肯。刘邦听后高兴极了，他觉得对韩信真是相见恨晚，决定立即照着韩信的话做，东进去跟项羽争夺天下。

事典二　韩信假齐王

公元前203年11月，韩信率兵打垮了20万齐楚联军，攻占了齐国全境。自春秋战国以来，齐地便是最富庶的地区之一，又扼南北交通之咽喉，军事位置极为重要。攻取齐地，完成了对项羽的钳形包围，只要韩信按既定方针，挥师南下，便可直捣项羽的老巢彭城（今江苏徐州）。被项羽大军围困在荥阳（今河南荥阳东北）的刘邦，闻捷惊喜。然而，韩信派来的特使报捷之后，又转达了韩信的一个请求：假齐王。韩信要求代理齐王。韩信随着战功的增大，他个人的权力欲也逐渐膨假起来，要裂土为王了。刘邦一听，就咆哮起来："我被困在这里，等他来救，望眼欲穿。他如今却提条件，要当什么假齐王！"一旁急坏了谋士张良、陈平，陈平悄悄从背后踩了刘邦一脚，刘邦一愣，张良附在他耳边说："我们正在危难之际，谁能阻止韩信称王？不如就封他为王，好好待他，让他好自为之。不然要出乱子。"刘邦是个明白人，马上醒悟过来，又假装生气地骂道："大丈夫建功立业，要做就做个真王，做个假王干什么！"立即派张良携他的诏令前往齐地，封韩信为齐王。

这个齐王的爵位，刘邦给得极不情愿。不仅如此，他已看出韩信决非知足常乐之人，有野心。

可以说，刘邦从此便动了杀机。

当时，项羽、刘邦头上也都是顶王冠，韩信和他们比肩而王，他手下将士如云，有几十万人马，成为一支举足轻重的势力。

项羽充分认识到了这一点。当年，韩信投靠在项梁麾下，项梁战死，他又拜在项羽帐下，做了一名郎中，多次出谋献策，项羽都没有理睬，韩信见状，就投靠刘邦去了。不曾想，短短四五年间，韩信竟成了气候。项羽真有点追悔莫及。不过，现在还有机可乘，如果能把韩信拉过来，或者能说服他在楚、汉之间保持中立，那么，局势将大大有利于己。机不可失，项羽马上选派以能言善辩著称的名士武涉秘密赴齐，游说韩信。武涉鼓动韩信脱离刘邦，自立山头，与楚、汉鼎足而立。否则，项羽覆灭，刘邦下一个翦除的就是韩信。韩信不为所动，他的理由很简单："汉王如此亲信我，我怎能背叛他？死也不能干这种事！"语出斩钉截铁。"汉王授我上将军印，予我数十万之众，解衣衣我，推食食我，言听计从，故吾得以至于此。"韩信蔽于感恩，而不见其真正之用心；留恋于过去情结，而不察其屡屡夺军之意。说客武涉言其终为汉王所擒，项王与齐王是唇齿相依、唇亡齿寒的关系，"项王今日亡，则次取足下"，却不失为箴规之语。

6. 七国叛乱　兵败伏诛

【经文】

吴王濞以子故不朝[①]。及削地书[②]至，于是乃使中大

夫应高挑胶西王③，无文书，口报曰："吴王不肖，有宿夕之忧，不敢自外，使喻其欢心。"王曰："何以教之？"高曰："今者主上兴于奸雄，饰于邪臣，好小善，听谗贼，擅变更律令，侵夺诸侯之地，征求滋多，诛罚良善，日以益盛。语有之曰：'舐糠及米④。吴与胶西，知名诸侯也，一时见察，恐不得安肆矣。吴王身有内病，不能朝请二十余年，常患见疑，无以自白。今胁肩累足，犹惧不见释。窃闻大王以爵事有适，所闻诸侯削也，罪不至此，此恐不得削地而已。"王曰："然，有之。于将奈何？"高曰："同恶相助，同好相留，同情相成，同欲相趋，同利相死。今吴王自以为与大王同忧，愿因时循理，弃驱以除患害于天下，抑亦可乎？"王矍然骇曰："寡人何敢如是？今主虽急，固有死耳，安得勿戴？"高曰："御史大夫晁错，荧惑⑤天子，侵夺诸侯，蔽忠塞贤，朝廷疾怨，诸侯皆有背叛之意，人事极矣。慧星夕出，蝗虫数起，此万世一时，而愁劳圣人之所起也。故吴王内欲以晁错为讨，外随大王后车，彷徉天下，所向者降，所指者下，天下莫敢不服。大王诚幸而许之一言，则吴王帅楚王略函谷关，守荥阳敖仓⑥之粟，距汉兵。治次舍，须大王有幸而临之，则天下可并，两主分割，不亦可乎？"王曰："善。"七国皆反，兵败伏诛。

【注释】

①濞以子故不朝：孝文帝时，吴王刘濞的太子入朝，和孝文帝太子饮

酒下棋赌博。吴太子平时骄横霸道，没有臣子礼节。两人因互不相让发生争斗。文帝太子用棋盘将吴太子打死。吴王怀恨在心，称病不上朝。

②削地书：御史大夫晁错建议削减诸侯土地，景帝下令实行。此令即为削地书。

③胶西王：刘氏诸侯王。

④舐糠及米：舐，舔；谓糠尽则至米，削减土地后至于亡。

⑤荧惑：迷惑。

⑥敖仓：秦代所建仓名，在今河南荥阳县东北敖山上。

【译文】

吴王刘濞因其子被杀的缘故，装病不进京朝拜。等到汉王朝削除诸侯之地的诏书下达后，吴王派中大夫应高，前去挑拨胶西王。

应高没有带吴王的文书，只是捎吴王的口信说："我们吴王不才，他有旧日的忧愁，不敢离开本国到外地去，所以派我来告知他内心的一些事。"胶西王说："有何指教？"应高说："如今皇上被奸臣所迷惑，好贪小便宜，听信谗言，擅自改变法令，侵夺诸侯的土地。他的征求日益增多，对善良之人的诛罚，也日益为甚。俗话说：'舐糠及米'，吴王与胶西王是有名的诸侯，同时被验察，今后恐怕不得安宁了。吴王因病而不能上朝请安的历史有二十多年了。他经常担心被猜疑，却没有办法说明事物的真相。即使捆住肩和脚到朝廷请罪，恐怕还是不被皇上谅解。我听说大王从前曾以卖官爵的事而受到责难，而这次削减诸侯之地却并不是因为这件事，这件事不会因为削地就算了。"

胶西王说："是的，确有此事，你说应该如何办呢？"

应高说："憎恶相同的人应该互相帮助，兴趣相同的人应该互相团结，情况相同的人应该互相成全，欲望相同的人应该互相趋赴，利益相同的人应该互相死难。如今吴王自认为与大王有相

同的忧患，愿意顺应事理、抓住时机、牺牲自己来为天下除害，你认为这样可以吗?”

胶西王非常惊骇地说：“我怎敢如此呢？如今皇上虽然逼得很急，只有以死谢罪罢了，怎么敢不去拥戴他呢?”

应高说：“御史大夫晁错一直迷惑天子，侵夺诸侯之地，蔽塞忠贞贤良进取之路，朝廷之臣都痛恨在心，各诸侯也都有背叛之意。人事已到了困极的地步。流星的出现，蝗灾数起，这是万世难逢的好机会，并且忧愁劳苦的时候，正是圣人出世的时候。因此吴王想以晁错为借口，在外追随大王车乘之后，走遍天下，所向而降，所指而克。天下没有谁敢不服从。大王若真能答应一句话，那么吴王就率领楚王攻下函谷关，守住荥阳敖仓的米粟，杭拒汉兵，安营扎寨，以等待大王的到来，大王若真的能来，那么天下就可以统一了，然后两个君主分割天下，不是也可以吗?”

胶西王说：“好。”于是吴、楚、赵、胶西、济南、淄川与胶东七国的诸侯起兵反叛，结果失败，都被诛杀。

【评述】

历史经验告诉人们：上逆天意，下违民心的争斗，是注定要失败的。

七国之乱，打出了“请诛晁错，以清君侧”的旗号，以攻击晁错为由而掩盖兴兵作乱之实。汉景帝起初误杀晁错，更让他们野心膨胀，为了个人私欲，不顺应民心，得不到天下的支持，所以很快失败，吴王等人也都落了个身首异处的下场。

【故事】

事典一　周亚夫计平七国祸乱

汉景帝初年，吴、楚等七国联合叛乱。汉景帝找到周亚夫，要他指挥军队前去平叛。周亚夫接受任务，无其他言语。

周亚夫的军队从京师出发后，到了霸上，部下赵涉向他提出忠告说："吴王搜罗敢死之士很久了。这次他知道您要前往，一定会在崤、渑之间布下伏兵。再说，军队从这里往右走，经过蓝田，通过武关，直接进入洛阳，进入国家的武备仓库，敲响战鼓。诸侯听到后，会认为您是从天而降。"

周亚夫听了觉得有道理，就听从了他的计策，派人在崤山之间接查，发现了对方设下的伏兵。

周亚夫在荥阳集合了各路军队，坚守在壁垒。当时吴王正在攻打梁国，梁国的形势紧急，梁王请求周亚夫发兵援助。周亚夫坚守壁垒，并不出兵。

周亚夫派轻骑兵断了吴楚军队的后路，绝了他们的粮道。结果，吴国军队前进不成，粮食又运不到，被饿跑了。周亚夫便派精兵出击，大败了吴军。

事典二　王式智破贼军

唐宣宗大中十三年（859年），浙江出现了一伙盗贼，屡次击败前来镇压的官军。浙东地区亡命之徒云集于裘甫的麾下，裘甫自称天下都知兵马使。

浙东观察使郑祗德派兵镇压，为裘甫所败，于是向朝表告急。

宰相夏侯孜说："浙东地方有山有海，难以用强力夺取。只有前安南都护王式，可以任用他往浙东征讨裘甫。"诸位宰相都

认为夏侯孜说得有理。于是唐宣宗任命王式为浙东观察使。

王式进入浙东治所越州，重新修订军令、军纪。经过整治，没有人不愿出战了。

王式了解到，越州军府官吏收藏间谍，州府文武官吏暗中私通王式查明，把通敌将吏逮捕处斩，申明纪律，严格门禁法规。

王式命令越州所属诸县打开仓库储粮，赈济贫苦乏食的百姓。

王式挑选出士兵，让他们骑上战马、配以武器，作为侦察骑兵。

官军在王式的指挥下，几次与裘甫军交锋，大败贼军。

7. 曹不事袁　姜维复蜀

【经文】

魏太祖与吕布战于濮阳[①]，不利。袁绍使人说太祖连和，使太祖遣家居邺[②]，太祖许之。程昱[③]见曰："窃闻将军欲遣家居邺，与袁绍连和，诚有之乎？"太祖曰："然。"昱曰："意者将军殆临事而惧，不然，何虑之不深也？夫袁绍据燕、赵之地，有并天下之心，而智不能济也。将军自度能为之下乎？将军以龙虎之威可为韩、袁之事耶？昱愚不识大旨，以为将军之志，不如田横[④]。田横，齐一壮士耳，犹羞为高祖之臣。今将军欲遣家往邺，将北面而事袁绍。夫以将军之聪明神武而反不羞为袁绍之下，窃为将军耻之。今兖州[⑤]虽残，尚有三城，

能战之士不下万人。若与文若⑥、昱等收而用之，霸王之业可成也。愿将军更虑之。”太祖乃止。

袁绍为盟主，有骄色，陈留⑦太守张邈正义责之。绍令曹操杀邈，操不听。邈心不自安。及操东击陶谦，令其将陈宫屯东郡⑧。宫因说邈曰：“今天下分崩，雄杰并起，君拥十万之众，当四战之地，抚剑顾盼，亦足以为人杰。而反受制于人，不亦鄙乎？今州军东征，其处空虚。吕布壮士，善战无前。君迎之，共处兖州，观天下之形势，俟时事之变通，此亦纵横之一时也。”邈从之而反曹公。

钟会、邓艾既破蜀，蜀主降。会构艾，艾槛车征。会阴怀异图，厚待蜀将姜维等。维见而知其心，谓可构成扰乱，徐图克复也。乃诡说之曰：“闻君自淮南以来，算无遗策，晋道克昌，皆君为之。今复定蜀，威名震世，民高其功而主畏其谋，欲以此安归乎？夫韩信不背汉于扰攘，而见疑于既平；大夫种不从范蠡于五湖，卒伏剑而妄死。岂暗主愚臣哉？利害使之然也。今君大功既立，大德已著，何不法陶朱⑨泛舟绝迹，全功保身，登峨眉之岭而从赤松⑩游乎？”会曰：“君言远，我不能行。且为今之道，或未尽于此也。”维曰：“其他则君智力之所能，无烦于老夫矣。”由是情好欢甚，自称益州牧以叛，欲授维兵五万人，使为前驱。魏将士愤发，杀会及维。

【注释】

①濮阳：县名，在今河南省。

②鄄：地名，在今河南安阳北边。

③程昱：曹操谋士。

④田横：秦末起兵反秦英雄，刘邦称帝后，派使者前去招降。田横不忍做汉臣，后自杀。

⑤兖州：古九州之一，在今山东。

⑥文若：荀彧，其字为文若。

⑦陈留：在今河南开封一带。

⑧东郡：今河南省濮阳县南。

⑨陶朱：即范蠡。

⑩赤松：即赤松子。中国神话中的仙人，被道教所信奉。

【译文】

魏太祖曹操与吕布在濮阳作战，曹操失利，袁绍派人劝说曹操与他联合，并建议曹操将自己的家眷迁到鄄地。曹操准备同意他的建议。

程昱拜见曹操说："我听说将军要在鄄城安家，与袁绍联合，真有此事吗？"

魏太祖说："是的。"

程昱说："大概你是怕临事畏惧，不然你为什么考虑得这么不深。袁绍占有燕、赵之地，并有吞并天下的野心，但是他才智不足，不足以实现他的野心。将军仔细想一想，你愿意屈居于他的手下吗？将军有龙虎之威，难道能做他的韩信、彭越吗？我虽愚笨，不懂得识大体，但我认为将军的志气比不上田横。田横只不过是齐地的一名勇士罢了，尚且把做汉高祖的臣子作为耻辱。如今将军想把家迁到鄄城，北面事袁。凭借将军的聪明神武，反而却不把做袁绍的下属当成一种耻辱，我私下为大王感到羞愧啊！如今兖州虽然被攻破，但还存在三座城池，能战斗的士卒也不下万人，假如加上荀彧和我们这些人，同心协力，那就可以成

就一番霸业了。希望将军认真考虑一下这件事。”曹操于是不与袁绍联合。

袁绍当了讨伐董卓联军的盟主之后，非常傲慢，陈留太守张邈义正词严地批评他。袁绍令曹操去杀张邈，曹操不从。所以，张邈心中忐忑不安。当曹操攻打陶谦的时候，他派陈宫率兵屯据东郡，陈宫乘机劝说张邈：“如今天下四分五裂，英雄豪杰纷纷起来，将军拥有军队近十万，并且处于四方必争之地，假若你手持宝剑虎视四方，那么定能成为人中豪杰，但是现在却受制于人，难道不觉得太鼠目寸光了吗？如今兖州的军队都东征去了，此地兵力空虚，吕布英勇善战，到现在还无人可比，你将吕布迎接过来，与他一同驻守兖州，观察天下的形势，等待时机，这样就可以在一个时期内纵横称雄于天下了。”张邈听从了陈宫的建议，反叛了曹操。

钟会、邓艾攻破蜀国之后，蜀主投降。钟会陷害邓艾，于是邓艾被囚进槛车，押解至京师。钟会暗中怀有反叛的意图，因此他厚待蜀将姜维等人。姜维看出他的用心，认为可以用他来扰乱晋国，慢慢再图收复失地，恢复蜀国大业。于是，姜维便装出对钟会非常知心的样子，对钟会说：“听说你自淮南带兵打仗以来，谋算从来很全面，计谋也没有行不通的。晋国的昌盛都是您的功劳。如今你又平定了蜀国，您的威名震动天下，百姓都认为你劳苦功高。主上也畏惧您的才智，你打算怎么办呢？韩信从前不愿背叛汉朝自立，最终被猜疑而诛灭；越国大夫文种不听范蠡的建议归隐五湖，最终含冤自杀。这怎么会是昏君愚臣的缘故呢？是由于利害关系而造成的结果。如今你已经创立了丰功伟绩，德行著于后世，为什么不学陶朱公泛舟五湖，保全自己的功劳和性命呢？或登上峨眉山的山岭从赤松子而游呢？”

钟会说：“你说得太远了，我做不到。况且目前的情况，也许还没有发展到这一步吧。”

姜维说："至于其他方面已是你能力可以达到的了，就不需要我这个老夫来说了。"因此，二人交情越来越深，钟会自称益州牧，背叛了晋国，并想授给姜维五万兵马，让他作先锋。魏国的将士对此非常愤怒，群起杀了钟会和姜维。

【评述】

有志于天下的人在于知晓大势所趋。能成大事的人在于知人善用。曹操成就霸业，也与程昱的审时度势、忠言规劝分不开。他们不因一时之败绩而弃业，更不随波逐流。相反，作为诸葛亮接班人的姜维，虽心怀复蜀大业，但缺乏大智大谋，更看不到天下大势所趋，只求息武止兵，修身安生。故而与曹操不可相提并论。但同时，再圣明的人身边也少不了谏臣谋士与诡辩小人。

【故事】

事典一　吐真言　巧进谏

西晋武帝问刘毅："你看朕可以与汉代哪位帝王相比？"刘毅回答："可比桓、灵。"东汉的桓帝、灵帝，都是名声不佳的君主，晋武帝当然不开心了，说："虽说我德行不及古人，却还知道克己治理国家，加上统一了天下，你把我比作桓、灵，不是太过分了吗？"刘毅答道："桓、灵当初出卖官爵，还把得来的钱放到宫库里；陛下卖官，却把钱拿到自家腰包里。以此而言，恐怕还不如桓、灵呢！"晋武帝大笑："桓、灵那时，是听不到你这种话的。现在我有你这种正直之臣，这就与桓、灵那时不可比较了！"晋武帝虽然度量也不算小，不过要是被刘毅奢谈大道理来劝说，恐怕效果会适得其反，倒不如这类似谑非谑的话，更对路些吧！对于有过失者，有时候切近之言反而比高谈阔论更有实

效。

宋将曹彬破江南之后，回到汴京向宋太祖只报告一句："奉圣旨差遣，去江南办了公事完毕交差。"于是归家闭门，绝口不谈赫赫战功，就如平常人一样。后人盛赞曹彬风度气派，其实，这也是曹彬聪明过人之处。

曹操与袁绍相拒于官渡，眼看久战不下而生疲乏，又一时无计可施，只好苦苦对峙。这时许攸从袁绍营中来见，献上偷袭乌巢之计，曹军因此转入攻势，最后一举击败袁军。这一场战斗，许攸立功不小，这是曹操心中很明白的。许攸也因此而自傲，他公开对曹操直呼小名道："阿瞞！你若是没有我，能有今日吗?"曹操听了只是笑而不言。许攸因此更无顾忌，不料撞上曹操手下勇将许褚，许褚可不买他的账，也不知道宽容士大夫之类的礼数，只手起刀落，把许攸杀了，来见曹操。曹操见状，也不怎么怪罪，只说道："许攸与我是旧时相识，所以与我常开玩笑，你怎么把他杀了?"草草了事。

据说清代雍正帝即位，年羹尧他们是有功的。但是恰如《水浒传》中歌谣所言："天下本是将军平，不许将军见太平。"年羹尧本来也没有什么大逆不道，只是不该参与过多的秘密大事，这就有罪可加了。汉代的陈平，据说为汉高祖"六出奇计"，然而却丝毫不肯透露，故而世上无人知晓秘密，这却是他自保之术。

楚霸王项羽兵入咸阳之后，分封天下，很是威风了一阵。此时有人劝说他："关中一带，阻山带河，是四塞之地，土地肥饶，可以建都霸天下!"项羽却因为秦王朝覆灭，宫室都已烧残破毁，心里想着东返，说道："富贵而不归故乡，恰如穿着刺绣的衣服在夜间行路一样，有谁看得到呢!"说者退下来之后，说："人们说楚人就像猴子穿戴人的衣冠一般，终不像人样子。果然如此!"项羽听说此言，马上抓来此人烹了。

事典二　聊天化国难

公元前266年，赵惠文王死后，他的儿子继位为赵孝成王。但此时赵孝成王年纪尚小，不能亲政，国家大权掌握在他母亲太后的手中。秦国趁赵国新君年幼，赵国国丧之际侵占了赵国的三座城池。赵国向齐国求援，齐国提出要求，必须用长安君做人质，才能出兵相救。长安君是赵太后的小儿子。因为齐国深知赵太后最疼爱这位小儿子，点名要他做人质，以免打败秦国后赵国不重谢齐国。

可是赵太后爱子心切，宁愿丢城失地也不肯让小儿子长安君远离自己到异国他乡做人质，大臣们纷纷劝谏，弄得赵太后心烦，明令说："谁若再来劝谏，我就向他脸上吐口水处罚羞辱他。"

国事当头，触龙自然要知难而进。于是又去找赵太后。赵太后得报听说触龙求见，料定又是来劝谏她让长安君去齐国做人质的事，就怒气冲冲地等着他，大概已在积攒唾沫以便把它吐在触龙脸上了。

谁知触龙并没有让太后把唾沫吐出来。他慢腾腾地挪动脚步，显得老迈无力的样子，很是艰难。他开口第一句话并不提人质之事，却说："我的脚有毛病，刚才来见您时走得很慢，请太后原谅。也正是因为得了脚病，好久没有拜见您了，近来您身体还好吗?"

话题大出赵太后意料，她勉强应答："我也老了，走路要坐车才行。"

触龙仍大谈养生之道："我近些日子也特别不想吃饭，只好强制自己多走几步路，每天走三四里，增加活动量，多少增加一点食欲，身体也舒服了些!"

赵太后这时怒气消了大半，放松了警惕说："我老太婆做不

到啊!”至此，就像两位老人在扯闲篇聊家常，不知不觉中，赵太后的怒气全消了。

触龙这时却聊起了自己的儿子，并要太后给开个后门，照顾一下他的小儿子。他说：“老臣的儿子名叫舒祺，就是最小的那个，是个不成器的东西，要是我年轻时，我非好好整治他不可，可现在老了，溺爱娇宠孩子了，想让他做个宫廷侍卫来保卫王宫，这也是我这老头子的心愿，所以厚着脸皮来向太后开口，请您允诺!”

赵太后爽快地答应下来：“多大了?”

触龙说：“十五了，虽然还小，可我想在死前给他安排个事做!”

赵太后见触龙说起小儿子很是动情，他是如此疼爱小儿子并为小儿子的将来打算，以为触龙是个知音，就说：“男人也特别疼爱小儿子吗?”

触龙说：“比女人更厉害啊!”

赵太后觉得有趣，哪里还有怒气和戒备，不知不觉地钻进触龙的圈套中。

触龙这时便自然地把话题引向赵太后的孩子说：“老臣认为您疼爱嫁给燕王的女儿就比疼爱长安君厉害多了。”

赵太后说：“哪里，我疼爱燕后不如疼爱长安君厉害。”

触龙说：“我看不是这样。大凡父母疼爱子女，都替他们的安身立命做深远考虑。您当初送别远嫁的女儿时，女儿上了车您还握着她的脚后跟哭泣，因为她要离开您远嫁异国。她到了燕国后，您不是不想她，而是每次祭祀时您都要祈祝她不要回国来，这难道不是为她做长远考虑，希望她生的子孙后代相继做燕王吗?”

赵太后说：“足这样!”

触龙这时不再是漫无边际拉家常了，开始大讲一番道理：

“从三世以前，直至赵国建立，赵国子孙原先被分封诸侯的，在现在已没有一个世袭为侯爵的了。不单是赵国如此，其他诸侯国也是如此。为什么会这样呢？难道说王侯的子孙就一定都没能耐吗？不是这样，因为他们虽然地位尊荣却没有功勋，奉禄优厚却不劳而获，执掌大权而根基不稳定的缘故。现在您给长安君很高的爵位，封给他肥沃的土地、赏给他很多金玉珠宝钟鼎等，却不给他为国家出力立功的机会。这样下去，一旦您有个三长两短，无功厚禄的长安君凭什么在赵国立住脚呢？所以我认为您为长安君的考虑不如为燕后考虑的那样深远，所以说您爱长安君不如爱燕后爱得深。”

触龙并未正面提出让长安君做人质的事，但其实已不言自明，说出了不为爱子的将来打算，不给他捞取立国存身的政治资本，则现时的荣华富贵都是难以长久的。赵太后听后大悟，同意派长安君去齐国做人质。从而使齐国践约出兵协助赵国打败了秦军。

8. 有德者昌　无德受殃

【经文】

晋怀帝时，辽东太守庞本私憾杀东夷校尉李臻，鲜卑索连、木津等，托为臻兴义，实因而为乱，遂攻陷诸县将。大单于慕容廆之长于翰言于廆曰：“臣闻求诸侯莫若勤王，自古有为之君靡不仗此以成事业者也。今连、津跋扈[①]，王师覆败，苍生屠脍[②]，岂甚此乎？竖子外以庞木为名，内实幸而为寇，辽东倾没垂已二周，中

原兵乱，州师屡败，勤王仗义，此其时也！单于宣明九伐之威，救倒悬之命，数连、津之罪，合义兵以诛之。上则兴复辽邦，下则并吞二部，忠义彰于本朝，私利归于我国。此则吾鸿渐之始也，终可以得志于诸侯。”廆善之，遂诫严讨连、津，斩之，立辽东郡。

后秦秦王苻生[3]杀害忠良，秦人度于一时，如过百日。权翼[4]乃说东海王坚[5]曰：“今主上昏虐，天下离心。有德者昌，无德受殃，天之道也。一旦有风尘之变，非君王而谁？神器业重不可令他人取之。愿君王行汤武之事，以从民心志。”坚然之，引为谋主，遂废生，立坚为秦王。

【注释】

①跋扈：横行霸道。

②苍生屠脍：百姓遭到杀戮。

③苻生：前秦君主，残暴无道。

④权翼：前秦大臣。

⑤东海王坚：即苻坚，为苻生从弟，后杀苻生自立。

【译文】

晋怀帝时，辽东太守庞本因为私仇杀害了东夷的校尉李臻，鲜卑将领索连、木津等人借为李臻报仇而起义，其实是以此为借口反叛作乱，接着他们攻陷了辽东的各个县城。当时，自封为大单于慕容廆的长子慕容翰对他说：“我认为向诸侯求救不如为王室尽力，自古以来有所作为的君王无不是依仗这种方法来成就一番事业的。如今，索连、木津等人横行霸道，朝廷军队连连战败，百姓残遭杀害，当前灾难还有比这更严重的吗？几个小子对

外以讨伐庞本为名，其实是借机造反，全辽东覆灭近两年了，现在中原地区战乱四起，各州军队也屡遭残败，为王室主持正义，现在正是绝好的时机呀！父王应该显赫九伐的威灵，挽救处于极其困难的国家，数说索连、木津的罪行，并联合正义的军队来讨伐他们，这样可以恢复辽东的郡制，吞并索连、木津两路军阀，这样我们在当今的朝廷就可以落一个忠义的美名，并且我们私下还可以获得一定的利益。这正是我们像飞鸿渐进于高位一样的开端啊。最终我们可以在诸侯中实现自己的志愿。”慕容廆非常赞同这番话，便下令严厉征讨索连、木津，最终擒获并斩杀二人，恢复辽东郡。

后秦秦王苻生杀戮忠良，秦国人感到度日如年。权翼对东海王苻坚说：“如今皇上昏庸残暴，已经失去了天下的民心。‘有德行的人兴旺发达，没才德的人遭殃，’这是天道啊！一旦天下局势发生重大变化，天下不属于君王您，还属于谁呢？神器是非常重秦的东西，不能让人获取，希望君王采取商汤、周武王伐桀、纣那样的举动来服从民意。”苻坚赞同权翼的想法，将权翼当作自己的智囊，参与策划军机大事，最终废弃苻生，并且自立为秦王。

【评述】

自古以来，天下为天下人所有，有德之君，顺乎民心，则天下昌盛；昏庸之主，误国害民，则天下离心，因此取而代之是历史必然。残暴之政会导致生灵涂炭，人心向背。从古到今，内乱往往从昏君无德、小人当道开始，以后便愈演愈烈，最终正义压倒邪恶。苻坚作为前秦皇帝，先后进行多次战争，战争结局往往预示着他的正义性。

【故事】

事典一　苻坚明援暗制灭前燕

当苻坚在王猛的辅佐下，兴教育、办学校，并致力于国家的治理时，东晋的桓温举行了第三次北伐，攻打前燕。大军进到枋头的时候，前燕派人来到秦国，要求出兵援救，并情愿将虎牢以西之地相赠。苻坚立即召集群臣商议对策。多数人都说，从前桓温攻打我们大秦时，燕国未曾相救。现在桓温攻燕，我们也不必管他。苻坚没有表态，只是看着坐在一旁双眉紧锁、一言未发的王猛，心想这老兄肯定另有打算，便宣布休会，退入后庭，单独召问王猛。王猛这才开口说话："燕国虽大，但君臣庸弱，不是东晋的对手。但是要让桓温真的打败了前燕，占据了中原，陛下你就难以举大事了。今莫如答应与燕合兵共退晋军，待燕国劳乏之时，再乘机攻取燕国，这样中原就唾手可得了。"苻坚频频点头称是，这才答应出兵援助燕国。

苻坚明着做援燕抗晋的准备，暗地里却密切注视着燕国的一举一动。正当燕、晋两家杀得难分难解之时，听说燕将慕容垂因兵败前来投奔秦国，苻坚大喜，赶忙出去迎接。苻坚握着慕容垂的手说："卿乃天下的俊杰，今来依然，当与卿共定天下！"马上任命慕容垂为大秦的冠军将军。由于苻坚摆出一副与前燕携手抗击桓温的架式，又加上前燕的拼死抵抗，桓温只得引兵自退了。秦燕两家"携手"刚刚击退了桓温的进攻，苻坚看到燕国已经是国力衰竭了，就立即召开军事会议，他身着戎装，精神振奋，在会上信心百倍地说："燕主违背盟约，不割虎牢以西之地，现在出师伐燕理所当然。现慕容垂将军弃燕归秦，这是天意灭燕，机不可失。为此，我命令王猛为统帅，督同镇南将军杨安，建威将军邓羌，虎牙将军张蚝等十将率领步骑6万，讨伐前燕。"

王猛领命，即刻调集大军，储运粮草，经过两个月的准备，在太和五年6月出师伐燕。

王猛统帅大军急驰，一天之内就到达燕国的边境，他命令杨安带兵去攻晋阳，自己率大军急攻壶关（今山西黎城东北），秦军几路人马，分进合击，以迅雷不及掩耳之势奋勇冲杀，一鼓即破关而入，俘虏了燕上党太守慕容越。后又长驱直入，所过郡县也望风而降。

燕王慕容皝骤得大秦军队突然进攻且连破数城的消息，大为吃惊，昨日还在携手抗敌，今日却已无故反目，真是始料不及。他来不及细想，急急忙忙命令太傅慕容评调集了全国40万人马抵御秦兵。秦王苻坚得到前燕倾其国力以求反扑的消息，便留下李威辅佐太子苻宏守长安，亲自统领精兵10万来助王猛，以求毕其功于一役。

燕主慕容皝与群臣一见这种态势，个个胆战心惊，终日惶惶不安。眼见得邺城已朝不保夕，便决定逃往龙城，这天夜里，趁着天色黑暗，慕容皝一行人开城向高阳奔去。苻坚一面派人追赶慕容皝，一面麾军入城。半个月之内，燕国的州郡牧守都投降前秦，前燕之地尽属大秦囊中。

事典二　苻坚草木皆兵

有一天，苻坚召集群臣，商议进攻东晋的事。大臣们各有想法。苻坚用威严的目光扫视了一下群臣，很自信地说："朕继承王位已经20多年，东征西战，每想到天下尚未统一，便深感不安。现在四方夷族都已降服，只有东晋还在顽固抵抗。现在我国有精兵百万，良将千员，朕欲亲自带兵讨伐晋国，众卿以为如何？"

大臣权翼激昂慷慨地说："如今晋国国力虽弱，但却君臣和睦，上下齐心，并且朝中还有谢安、桓冲等杰出人才，因此现在

出兵伐晋还不是时候。”苻坚听了这番议论，心中很是不快，沉默了好大一会儿，才说道：“诸卿都说说想法吧！”

话音刚落，大臣石越应声奏道：“臣以为，权翼之言讲得有理。晋国不但君臣一心，而且有长江作为屏障，百姓也愿意为朝廷出力。”苻坚对这些话根本听不进去，驳斥道：“长江有什么了不起！现在我拥兵百万。若将马鞭投入江中，便能把江水截断，天险有什么用！”

苻坚看到反对伐晋的人越来越多，心中生气，他不耐烦地说：“不要再说了！在路边盖房子的人，去询问每个过路人的意见，是永远也不会一致的。这件事还是由我来决定吧！”众大臣见秦王生了气，也不敢再争论了。

就这样，伐晋决定下来了。苻坚开始为这次大规模的军事行动做准备。他下令强迫前秦统治下的各族人民当兵，又在全国各地搜刮财物作为军用物资，决心打败东晋。

公元 383 年 8 月，这一年称为东晋孝武帝太元八年，苻坚率领大军 80 万，号称百万大军，浩浩荡荡向东南方向进发。

在前秦的军队中有一名大将叫朱序，原来是东晋的将领，后来作战中被前秦俘虏，留在前秦。现在他看见前秦与东晋作战，认为自己为东晋出力的机会到了，恰好此时苻坚派他到晋军大营中去劝降，他到晋军营中，不但没有劝降，反而向谢石出谋划策，建议谢石趁着秦军各路还未到齐，赶快出击，挫败他们。他还答应做晋军的内应，来个里应外合。

谢石听了这个建议非常高兴。他与大将们商议，决定首先袭击洛涧的秦军。

东晋的军队在将领刘牢之的带领下，悄悄来到了洛涧，在夜幕的掩护下向秦军阵地发起了突袭。睡梦中的秦将梁成慌忙起身迎战，被刘牢之一刀砍死。秦军失去主将，无心再战，晋军乘胜追击。谢石带领晋军主力渡过洛涧，在寿阳城附近的八公山下扎

下营寨。

寿阳城里的苻坚对秦军的失利非常着急。他站在寿阳城上，观察晋军，只见八公山上密密麻麻全是旌旗，不知道有多少晋军在东奔西突地苦练杀敌本领。他连忙下令，秦军不要轻易出击。其实，八公山上并无晋军，只因苻坚这几日心中惊慌，把山上的草木都当作晋兵了。这就是“草木皆兵”的典故。

9. 违背时势　自取灭亡

【经文】

宋孔熙先者，广州刺史默之子也，有奸才，善占星气，言：“江州[①]分野出天子，上当见弒子骨肉。”及大将军彭城王义康幽于安城郡[②]，熙先谓为其人也，遂说王詹事范晔曰：“先君昔去广州，朝谤纷纭，藉大将军深相救解，得免艰危。曩受遗命，以死报德。今主上昏僻[③]，殆天所弃。大将军英断聪敏，人神相属，失职南垂，天下愤怨。今人情骚动，星文舛错，时至则不可拒，此之谓乎？若顺天人之心，收慕义之士，内连宠戚，外结英豪，潜图构于表里，疾雷奋于肘腋，然后诛除异义，蒿奉明圣，因人之望以号令天下，谁敢不从！小人维以七尺之躯，三寸之舌，立功立事而归诸君于。丈人谓为何如？”晔甚愕然。熙先重曰：“昔毛琢竭节，不容于魏武[④]；张温毕议，见逐于孙权。彼二人者，国之信臣，时之俊义，岂疵瑕暴露，言行玷缺，然后至于

祸哉？皆以廉直劲正困于邪枉，高行妙节不得久容。丈人之于本朝，不深于二主，人间雅誉有过于两臣，谗夫侧目为日久矣。比肩竞逐，庸可遂乎！殷铁一言而刘班碎首，彭城斥遂，徐童见疑，彼岂父母之仇，万代之怨？寻戈拔棘，自幼而然，所争不过荣名、势利、先后之间耳。及其末也，唯恐陷之不深，发之不早。戮及百口，犹曰不厌。是岂书籍远事可为寒心悼惧者也！今建大勋，奉贤哲，图难于易，以安易危，比之太山而去累卵，何苦不就？且崇树圣明，至德也；身享宰相，大业也；授命幽居，鸿名也；比迹伊、周，美号也。若夫至德、大业、鸿名、美号，三王五伯⑤所以覆军杀将而争之也。一朝包括不亦可乎？又有迩于此者，愚则未敢道。”晔曰：“何谓？”熙先曰：“丈人奕叶清华而不得连姻帝室，国家作禽兽相处，丈人曾未耻之？”晔门无内行，故熙先以此为激。晔默然，自是情好遂密，阴谋构矣。熙先专为谋主，事露皆伏诛。

【注释】

①江州：今江西全省和湖北省一部分。

②安城郡：今江西省安福县东南。

③昏僻：昏庸无道。

④魏武：即魏武帝曹操。

⑤五伯：春秋五霸。

【译文】

南朝时，宋朝的孔熙先是广州刺史孔默之的儿子，他有歪

才，擅长占卜星气。他说："从江州地区的分野来看，江州要出一位天子，当今皇上要被他的亲骨肉杀害。"到大将军彭城王刘义康被贬逐到安城郡时，孔熙先认为这就是即将成天子的那个人，于是劝谏彭城王的詹事范晔说："从前我的父亲到广州的时候，朝廷中很多人都诽谤诬蔑他。多亏大将军刘义康鼎力相救，才免受灾难。我受父亲遗命，要以死来回报大将军的恩德。如今皇上昏庸无道，估计是上天要废掉他。大将军英明果断、聪明过人，百姓与神明都愿意归顺他，然而他却被罢免了官职，并被发配到南部边陲，普天下百姓都为他愤愤不平。现在，天下人心不安，天象错乱，这就是世人所谓的时运已经到来，这是不可变更的事物。如果我们顺应上天和百姓的意愿，招揽那些仰慕正道的贤士，联合朝廷内外尊贵的亲戚，结交天下英雄豪杰，私下策划里应外合，紧接着突然发兵，并杀掉与我们作对的人，拥护圣明的天子，借彭城王的声望来号令天下，又有谁敢不听从呢！我愿用七尺之躯，三寸不烂之舌，来建立功勋、成就大事，然后归之于各位君子，您认为如何呢？"

范晔感到很惊讶，孔熙先又说："以前毛玠对魏武帝曹操可谓忠心耿耿，然而并不能被曹操所容纳；张温对孙权侃侃而谈，却被孙权放逐。这两个人都是国家的忠臣，当时的豪杰，难道是因为他们自己的缺点暴露，或是言行不当，而招致如此灾祸的吗？他们都是因为太廉洁正直、公正无私才被曲解冤枉而遭受如此窘困，因为他们行为高尚、品节美好而不被人长期容纳。老人家您在朝中受到信任，逊于曹操、孙权对毛玠、张温的信任，但你在百姓中的声望远远超过了那两位忠贤。欲诬陷你的人对你侧目怒视已很久了，但是你还与他们肩并肩平等竞争，这怎么才能够办得到呢？前一段时间，殷铁只说了一句话，刘班的头就被击碎。彭城王被驱逐出京，徐童也受到猜忌，他们难道只因父兄间的仇恨或是存有万代的夙怨吗？实际上他们动用兵马，视对方为

眼中钉、肉中刺，早就是如此了。他们之间相互争夺的不过是名利、权势谁高谁低的问题。后来，双方都害怕自己陷得不深，下手不早，杀了一百个人还说自己没有满足。这难道是书上记载的古代的事吗？难道这不是令人心寒、恐怖的事吗？如今，是建立大的功业，崇奉贤明睿智的人将困难的事变得容易，用安逸代替危险，紧紧依靠安全的泰山，远离危险的累积之卵，为什么不前去争取呢？况且对尊奉贤明的人，这是盛大的德行啊！自己事有宰相的位置，这是很高的功业啊！接受王命，功成身退，这是崇高的名声啊！与伊尹、周公那样主持国事的大臣并肩齐名，这是美好的称号啊！诸如盛大的德行、高大的功业、崇高的名声、美好的称号，三王与春秋五霸之所以要冒着全军覆灭、将帅身亡的危险，就是为了这些东西啊！有朝一日，全部占有了这些东西不也是理所当然的吗？还有比这更切近的事物，但是我不敢说出来。”

范晔说：“是什么呢？”

孔熙先说：“老人家您世代贵胄，但却不能和皇室联姻，朝中一些人把你当作禽兽来对待，难道你不认为这是一种耻辱吗？”

范晔的品行不端正，因此孔熙先就用这种话来刺激范晔。范晔默不作声，两人的关系从此变得更密切，所以他们开始阴谋策划叛乱活动。孔熙先成了主谋，事情暴露之后他们全部被杀。

【评述】

有超过常人才能的人，一定会怀有一飞冲天的抱负；有超越世俗胸怀的人，常常不愿久居人下。能够恪守道德规范，用礼教去约束自己的行为，所做所为不背道弃义，非常困难。范晔等人心高志傲，贪图权势，违背天意图谋叛乱，罪行揭露后，他们智慧才能成了毁灭自身的工具。

【故事】

事典　韩长鸾自取灭亡

北齐后主武平四年（573），穆提婆、高阿那肱、韩长鸾三人把持朝政，号曰“三贵”。他们互相勾结，狼狈为奸，倒行逆施，无恶不作。“三贵”最令人痛恨的罪行，便是大肆杀戮汉室官僚。

北齐的鲜卑贵族官僚，一向歧视汉人，“三贵”也不例外。尤其是韩长鸾，最为仇视汉人，称汉族人不是“狗汉”，就是“贼汉”，还经常恶狠狠地扬言“恨不得剉汉狗饲马”，“刀止可刈贼汉头，不可刈草”等。在北齐统治集团内部，以鲜卑贵族为主的胡人官僚，与汉族出身的官僚始终存在着争夺朝权的矛盾。后主当政时，这种斗争更加激烈。出身汉族的宰相祖珽曾一度得意，起用了大批汉族人士分任机要。武平四年五月，祖珽被罢官，“三贵”对留在朝中的汉族官员视若眼中钉、肉中刺，必欲置之死地而后快。这一年的年末，齐后主打算巡幸晋阳（今太原），汉人侍中崔季舒、张雕虎以为不妥，便联合“从驾文官连名进谏”。韩长鸾借题发挥，在后主面前挑拨说：“汉儿文官连名总署，声云谏止向并州，其实未必不反，宜加诛戮。”后主听了这番挑拨，遂将署名进谏的官员召集至含章殿大加训斥，然后将崔季舒、张雕虎及尚书左丞封孝琰、散骑常侍刘逖、黄门侍郎裴泽、郭遵等人定下死罪，“并斩之殿庭”。韩长鸾还不解恨，又下令将他们的尸体抛入漳水，“家属男女徙北边，妻女及子妇配奚官，小男下蚕室，没人赀（资）产”，才大大出了一口恶气。从此以后，北齐朝廷中出现了鲜卑贵族独霸政权的局面，韩长鸾对留在朝中公干的汉族小吏，动辄破口大骂：“狗汉！大不可耐！惟须杀却！”

在北齐王朝的统治下，民族矛盾一向比较尖锐，韩长鸾等无

故屠杀汉族官僚的做法破坏了统治集团内部的平衡，扩大了统治阶级内部的分裂与混乱，也削弱了北齐王朝的统治基础，最终加速了自身的灭亡。

10. 主上无道　天命不常

【经文】

周大将军郭荣[①]奉使诣隋高祖，高祖谓荣曰："吾雅尚山水，不好缨绂，过藉时来，遂叨名位。愿以时归第，以保余年，何如？"荣对曰："今主上无道，人怀危惧，天命不常，能者代有。明公德高西伯，望极国华，方据六合[②]，以慰黎庶，反效童儿女子投坑落阱之言耶！"高祖大惊曰："勿妄言，族矣。"及高祖作相，笑谓荣曰："前言果中。"后竟代周室。

隋高祖崩，葬于太陵。初疾也，玺书征汉王谅。谅闻高祖崩，流言杨素篡位，大惧，以为诈也。发兵自守，阴谋为乱，南袭蒲州[③]，取之。司兵参军裴文安说谅曰："兵以拙速，不闻巧迟。今梓宫[④]尚在仁寿，比其征兵东进，动移旬朔。若骁勇万骑，卷甲宵征，直指长安，不盈十日，不逞之徒擢授高位，付以心膂，共守京城，则山东府县非彼之有。然后大王鼓行而西，声势一接，天下可指麾而定也。"谅不从，乃亲率大军屯于并、介之间。上闻之大惧，召贺若弼议之。弼曰："汉王，先帝之子，陛下之弟。居连率之重，总方岳之任，声名

震响，为天下所服，其举事毕矣。然而进取之策有三：长驱入关，直据京师，西拒六军，东收山东，上策也——如是，则天下未可量；顿大军于蒲州，使五千骑闭潼关，复齐旧境，据而都之，中策也——如是，以力争；若亲居太原，徒遣其将未，下策也——如是，成擒耳。”上曰：“公试为朕筹之，计将何出？”弼曰：“萧摩诃⑤，亡国之将，不可与图大事。裴文安，少年虽贤，不被任用。余皆群小，顾恋妻孥，苟求自安，不能远涉。必遣军来攻蒲州，亲居太原，为之窟穴。臣以为必出下策。”果如弼所筹。乃以杨素为将，破之。

【注释】

①郭荣：隋代人，初仕北周，隋时官至左光禄大夫。

②六合：指天下。

③蒲州：今山西省永济县。

④梓宫：已死皇帝的棺木。

⑤萧摩诃：杨谅手下大将。

【译文】

南北朝时，北周的大将军郭荣奉命到隋高祖杨坚那里，杨坚当时正在定州。高祖对杨坚说：“我生平喜欢山水，不喜欢冠饰和印绶等世俗的东西，只因被时势所迫，不得已才身居高位，徒有虚名，我希望在合适的时候隐退回家，安享晚年，怎么样？”

郭荣回答说：“现命皇上昏庸无道，百姓都十分畏惧。天命并非授固定于某一个人的，有能力的人代代会出现。明公您的德行比文王还要高，您的声望也超过了国中的精英，您应该拥有天下，并用来抚安普天下百姓；但是您现在却仿效儿童、妇女说些

投坑落阱的话!”

杨坚非常惧怕，急忙说：“不可乱讲，否则将有灭族之祸。”直到杨坚当了宰相，他笑着对郭荣说：“昔日你的话果真应验了。”后来，杨坚最终代替了北周王朝。

隋高祖杨坚死后，埋葬在太陵。起初，杨坚病重时，派使臣奉其御旨召杨谅进京。杨谅时任并州镇守，听说杨坚驾崩，而且又听说杨素要篡取直位的流言蜚语，非常害怕，认为高祖死后，京城派人召他的诏书是假的。于是他派遣军队，进行自我防护，并阴谋叛乱。他向南袭击蒲州，并占领了这个地方。

司马参军裴文安劝说杨谅说：“率兵打仗应该是宁拙而求速胜，但未听说过弄巧且行动缓慢而成功的。如今先皇的棺木还存放在仁寿宫，朝廷派兵东来，行动得需要十天、半个月的时间。如果你派几万名勇猛的骑兵，披铠带甲连夜出战，直奔长安城，用不了十天即可占领长安，然后再提升那些怀才不遇的人。授予他们高官厚位。选派亲信做骨干，让他们一同来防卫京城，那么崤山以东的州府县城等就不归杨素等人拥有了。随后大王您敲击着战鼓向西发兵，威势震慑四方，那么天下便可挥手而定了。”

杨谅不听从裴文安的建议，他亲自统领大队人马屯驻并州与介之休间。

皇上杨广听到这一消息后。非常惧怕，于是召见大将贺若弼进行商议。贺若弼说：“汉王是先帝的儿子，您的弟弟，身居地方最高长官，身担重任，威名远扬，众所周知，天下人都拜服于他，因此他的起事是必然的。他们只有三种战略：长驱直入函谷关，直袭京都，向西抗拒朝廷的六军，向东占据崤山以东的广大土地，这是上策，假如这样，那么天下归谁就不问可知了；将大军屯据在蒲州，派五千骑兵封锁潼关，恢复以前北齐的土地，占据并建都于此地，这是中策，如果这样，我们就可以与他们一比高低了；如果杨谅自己驻守太原，只派他的大将前来进攻，这便

是下策啊。假如这样，我们一定会将其擒获。”

皇上说：“你试着为我算计一下这件事，他们会使用怎样的计策呢?”

贺若弼说：“杨谅的手下大将萧摩诃是一位亡国之将，杨谅不可能与其谋划大事；裴文安即使年轻且贤能，也不能被任用；其他的人也都是一群小人，顾忌自己的妻子儿女，苟求自身的平安，所以他们肯定不会远征，因此杨谅一定派遣军队来攻打蒲州，自己留守太原，以此做他的老巢。我认为杨谅一定采取下策。”事情果真如贺若弼所预料的一样。皇上于是任用杨素为大将，打败了杨谅。

【评述】

如果天下所有人没有向往叛乱的心思，国家也没有土崩瓦解的征兆，那么即使拥有吴、楚等国那样众多的人数，也未必能成功，更何况那些微不足道者呢？古人尚且明白这一浅显道理，在今天看来，做任何事，有雄心壮志未必就能成功，还需成事的资本——智谋。

【故事】

事典一　杨广夺位

隋文帝的长子杨勇因为生活奢侈，渐渐失去隋文帝的欢心。又因为他不听独孤皇后的话，宠爱一个叫云昭训的姬妾，因此也受到皇后的冷落，他的太子地位越来越不巩固了。

有一次，杨广外出打猎，遇到大雨，侍从给他送来雨衣，他说：“士兵们都被大雨淋着，我怎么能一个人穿呢?”坚持和士兵们一起淋雨。隋文帝听说以后更加高兴，认为杨广有仁爱之心，

可以成大事。

杨广知道皇后不喜欢杨勇，对皇后更加恭敬。凡是皇后派来的人，不论地位高低，他都和妻子亲自设宴招待；凡是执掌权力的大臣，杨广都去结交；他还笼络了一大批人才。这样，大臣们都说晋王仁义厚道，皇后对他更宠爱了。

有一次，杨广要离开长安回扬州，去辞别皇后的时候，他故意装出难舍难分的样子，哭哭啼啼的，说太子要害他，他怕再也见不着母后了。皇后非常气愤，越发地恨杨勇了。

杨广回到扬州，就开始秘密策划谋取太子地位。他的部下宇文述对杨广说："废立太子，是一件非常重要的事。皇上最信任杨素，如果这事有杨素支持，定能成功。杨素最信任他的弟弟杨约，我和杨约有交情，愿到长安去办这件事。"

宇文述到了长安，就请杨约喝酒。他知道杨约最爱古董，事先把各种珍宝摆在客厅最显眼的地方。杨约一见就被吸引住了，摸摸这件，看看那件，赞不绝口。酒后下棋，宇文述拿这些珍宝作赌注，故意连输几局，把一大半珍宝输给了杨约，杨约高兴得合不上嘴。宇文述乘机说："这些珍宝都是晋王特地让我送给您的。"杨约十分惊讶，问"这是为什么？"宇文述笑了笑说："这点小礼物算什么，晋王还要送大富贵给您和越国公（杨素）呢！"杨约更加吃惊了，他说："我杨约虽然谈不上富贵，可是家兄却是富贵已极，哪里还要人送呢？"宇文述说："虽然你和越国公富贵已极，可还很难说能永保富贵。越国公执掌大权多年，不知得罪了多少人。太子做事，越国公又常常反对，太子能高兴吗？一旦皇上去世，太子登了基能饶过他吗？"杨约忙问："您有什么高见？"宇文述贴在杨约耳边说："皇上皇后有意要废除太子，改立晋王，这全仗您一句话了。事成之后，晋王一定感激您。您的富贵还愁不长久吗？"杨约连连点头。

杨约见了杨素，转告了宇文述的话，把杨素也说动心了。杨

素答应马上行动。

杨广又收买了太子的亲信姬威，姬威写表揭发太子说："太子经常找人算卦，然后高兴地说，十八年（开皇十八年）皇上必死，眼看就到了。"隋文帝看了之后，流着眼泪说："想不到杨勇心肠这样狠毒！"于是下令把杨勇抓起来。

公元600年，隋文帝宣布杨勇为庶人，立杨广为太子。

4年以后，隋文帝得了重病。杨广以为时机已到，就写信给杨素，询问应该怎样处理隋文帝的后事。想不到，杨素的回信被送信人错送给了隋文帝。隋文帝看了，勃然大怒，立即召杨广责问。

这时候，隋文帝的妃子陈夫人慌慌张张跑了进来，哭着向隋文帝说："太子无礼！"原来杨广见陈夫人长得漂亮，趁陈夫人换衣服的时候跑去调戏。这真如火上加油，隋文帝拍着床大骂："这畜生怎能担当治国的大任哪！快把我的儿子叫来。"身边大臣柳述、元岸不知道发生了什么事，正要派人去叫太子杨广。隋文帝脸气得通红，好半天才说出两个字："杨勇！"柳述、元岸这才明白隋文帝要重新立杨勇为太子，就急忙去写诏书。

谁知杨广和杨素已经得到消息，带着军队，拿着假造的诏书，包围了仁寿宫。他们宣布皇帝命令逮捕柳述和元岸。随后，又用乐宫的卫士代替了仁寿宫隋文帝的卫士，把守住宫殿的各个出入口，并命令照顾隋文帝的人一律离开，由右庶子（东宫官员）张衡负责一切。大家刚刚走开，只听见殿内一声喊叫，过了一会儿，张衡出来说："皇上早已死了，你们为什么不及时禀报？"宫内外的人大惊失色，可是谁也不敢说什么。就这样，隋文帝被杨广、杨素一伙害死了。随后，杨广派人给杨勇送信，说皇上有遗嘱，要杨勇自尽。还没等杨勇回答，派去的人就把杨勇拉出去杀了。

这年7月，杨广登上了皇帝的宝座，他就是隋炀帝。

事典二　隋文帝依计从事

公元584年，突厥的达头可汗请于隋。隋朝解除了北方的危险，便想南下灭陈。请朝的国力、军力都比南陈强得多，但两国之间横隔着一条长江天堑。如果陈国不放松警惕，据江而守，那么隋军插翅难飞，不要说攻打陈国，恐怕脚未沾上陈国土地便统统葬身江流了。

隋文帝便向高颎问计。高颎说："因气候不同，江南的收获季节要比江北早。等陈国正要收割庄稼的时候，可用少量兵马制造渡江袭击的声势。陈军必定要耽误农时而赶紧备战。而在陈军严阵以待的时候，我军便可解甲休息了。如此再三，反复多次，陈军以为我们是虚声恫吓，不再防备了。乘此机会，我们便可突然渡江，一举攻克建康了。……"

陈国在阵阵虚惊之后，开始渐渐松懈。时间一长，对隋朝的各种军事行动再也不作快速敏捷的反应了。

隋军大将贺若弼在江边镇守之时，每次部队换防，都大列战旗，营幕披野，又沿江射猎，人马沸腾，鼓声震天。陈军以为隋兵大至，急忙调兵守备。过后方知不过是隋军的换防演习，于是又解散兵马。三番五次后，陈军便习以为常，不作防备了。

公元585年，隋文帝派杨素在长江上游的巴蜀一带大造攻陈战船。打算依三百年前的晋武帝司马炎那样，依靠顺江而下的优势，用舟师驰援下游渡江部队，共同攻克建康；或者用这支水军把长江上游的陈国一大主力部队阻截、剿灭在汉口以西，掩护中下游的隋军顺利渡江作战。

陈国见沿江的木料，依然无动于衷。他们认为，上游的巴峡地段，滩险流急，而且也正是陈国的防守重点，聪明的隋文帝不可能拿鸡蛋往石头上砸。他真要进攻，千里长江，薄弱环节多的是。依此推论，隋军的这种公然行动，只能说明隋军外强中干，

不过是一种虚张声势而已。

于是陈国更加松懈，沿江防务，名存实亡。当隋军大兵压境，即将发起总攻之际，陈后主还在隆重庆祝春节宴会，居然荒唐地把武昌以东的沿江舟师全部调入建康。

公元588年12月，隋行军元帅杨素首先率水军出三峡，破流头滩（今湖北宜昌市西），然后顺流而下，在汉口与杨俊部队会合，把陈国的上游重兵统统阻截在汉口以西。建康及所有长江中下游一带已岌岌可危。陈沿江各镇戍大骇，飞骑奏报，有人并建议在京口（今江苏镇江）、采石（今安徽当涂附近）等近畿要地，各派精兵五千，外加金翅船二百艘，沿江巡视，以防不测。陈叔宝却仍以为多此一举，深信隋军出扰乃是常事，边城将士足可应付。多出入船，反而又中一次虚声恫吓的奸计。

陈国依旧毫无战备。不到4个月，泱泱大国，在隋文帝的精心策划下，土崩瓦解。

11. 知惧思诚　国之福者

【经文】

隋炀帝亲御六军伐高丽，礼部尚书楚国公杨玄感据黎阳反。李密说玄感曰："天子远征辽左[①]，地去幽州[②]，悬隔千里，南有巨海之限，北有胡戎之患，中间一道，路极艰危。今公拥兵，出其不意，长驱入蓟[③]，直扼其喉。前有高丽，退无归路，不过旬日，资粮必尽，举麾一召，其众自降，不战而克，计之上也；关中四塞，天府之国，有卫文升[④]，不足为意。今若率众而入长安，

天子虽还，失其襟带，据险临之，故当必克，万全之策，计之中也；若随近逐便，先向东都，顿兵坚城之下，胜负俱未可知，此计之下也。”玄感利洛阳宝货，曰：“公之下策，我之上策也。”遂围之。玄感失利，宵溃，王师追斩之。

李密乃亡，归翟让[5]。

隋炀帝初猜忌唐高祖，知之，常怀危俱。为太原留守，以讨击不利，恐为炀帝所遣，甚忧之。时太宗从在军中，知隋将亡，潜图义举以安天下，乃进曰：“大人何忧之甚也？当今主上无道，百姓愁怨，城门之外皆已为贼。独守小节，必且旦暮死亡。若起义兵，实当人欲。且晋阳[6]用武之地，足食足兵，大人居之，此乃天授，正可因机转祸，以就功业。既天与不取，忧之何益？”高祖大惊，深拒之。太宗趋而出，明日复进说曰：“此为万全之策，以救灭族之事。今王纲弛紊，盗贼遍天下，大人受命讨捕，其可尽乎？贼既不尽，自当获罪。且又世传李氏姓膺图谶[7]，李金才位望隆贵，一朝族灭。大人既能平贼，即又功当不赏，以此求活，其可得乎？”高祖意少解，曰：“我一夜思量，汝言大有道理。今日破家灭身亦由汝，化家为国亦由汝。”于是定计，乃命太宗与晋阳令刘文静，及门下客长孙顺德、刘弘基等募兵。旬日之间，众且一万。斩留守副王威、高君雅，以其诡请高祖，祈雨子晋祠，将为不利故也。用裴寂计，准伊尹放太甲、霍光废昌邑故事，尊炀帝为太上皇，立代王侑以安隋室，传檄诸郡以彰义举。秋七

月，以精甲三万，西图关中。高祖仗白旗誓众于太原之野，引师即路，遂亡隋族，造我区夏。

由此观之，是知天下者非一人之天下也，天下人之天下也。所以王者必通三统⑧，明天命所受者博，非独一姓也。昔孔子论《诗》，至于“殷士肤敏，裸将于京”，喟然叹曰：“富贵无常，不如是，王公其何以诫慎，民萌其何以劝勉！”《易》⑨曰：“安不忘危，存不忘亡。是以身安而国家可保也。”故知惧而思诫，乃有国之福者矣。

【注释】

①辽左：辽河左岸一带。

②幽州：今河北省北部及辽宁省一带。

③蓟：地名，在今河南洛阳市境内。

④卫文升：隋将，后与宇文述等击破杨玄感。

⑤翟让：隋末农民起义军将领。

⑥晋阳：地名，今山西省太原市。

⑦图谶：即一种用于宣扬符命占验的书。

⑧三统：董仲舒将夏、商、周三代称为黑统、白统、赤统。

⑨《易》：即《周易》。

【译文】

隋炀帝亲率六军攻打高丽，当时任礼部尚书、楚国公的杨玄感占据黎阳造反。

李密劝说杨玄感说：“天子远征辽东之外，其地就是距离幽州也有几千里。南有大海阻隔，北有胡人军队为患，只剩中间的一条道路，所以非常危险。如今你率兵出其不意，长驱直入蓟

地，直扼辽东咽喉之地，征伐高丽的军队前有高丽军队的阻挡，后面又没有退路，不到一个月，隋军的粮草一定耗尽，到时挥手一招，隋军必然会投降，不战而克，此为上计；关中为四塞之地，人称天府之国，卫文升不足为忧虑，今率众兵西入长安，天子就是从辽东返回，也如同失去了屏障。我们凭借险要据守长安，因此一定会打败他们，这是万全之策，此为中计；假如图近就便，先攻东都洛阳，在城下屯兵，可是胜负不可预测，这是下计。”

杨玄感贪图洛阳的宝物，所以对李密说：“你的下策，对我来说正好是上策。”

于是率军围攻洛阳。结果杨玄感失利，连夜溃败逃亡，朝廷的军队追杀殆尽。

李密于是出逃，投到翟让那儿去了。

隋炀帝开始总是猜忌唐高祖，高祖得知后，深感忧虑。他身为太原留守，因为征讨贼人不利，总担心炀帝谴责，非常焦虑。

当时，太宗跟随在军中，预感隋朝将灭，私下策划反隋义举，来安定天下。他向父亲李渊进言说：“您为什么如此忧愁呢？今主上无道，百姓苦不堪言，城门之外，遍地是反叛的人。独守小节的人，迟早会死。假如率兵起义，就会顺应人民的意愿。晋阳乃用武之地，兵广粮足，大人您据守此地，实在是上天的恩赐。如今正可以趁此好机会，转祸为福，成就功业。上天的恩赐我们都不敢取，如此忧虑下去，对我们有什么好处呢？”

高祖非常吃惊，不听从太宗的计谋，太宗于是离开。

第二天，太宗又劝谏高祖：“我说的可是万全之策，是挽救灭族的大事。如今王纲松驰，法纪混乱，盗贼遍布天下。大人您受命讨捕，能够捕杀得完吗？假如捕杀不完，就又会获罪于朝廷。如今，外面流传李氏应帝王图谶。因此李金才位望隆贵，虽然没罪，一朝之间就被满门抄斩。大人即使能够平贼，将来也不

会因此受赏，功高震主，以此求活，怎么可行呢?”

高祖对太宗的意思十分明白，于是说：“夜间，我一直思量你的话，觉得很有道理。今日身亡家破由你了，变家为国也由你了。”

高祖于是决意反隋，命令太宗与晋阳县令刘文静及门客长孙顺德、刘弘基等人募兵。

十来天内，有上万人应募。李渊等人斩杀了副留守王威与高君雅，因为他们骗取高祖去晋祠祈雨，实际上是对高祖实行不利。李渊采用晋阳宫副监裴寂的计策，效仿伊尹放逐太甲、霍光放逐昌邑王的先例，遥尊隋炀帝为太上皇，立代王杨侑为帝，来安定隋朝宗室，收揽人心。然后传檄诸州郡，大张义旗。

大业十三年秋七月，李渊以精兵三万，向西夺取关中。高祖手举白旗，率众在太原之野誓师，然后率军出发，不久就灭了隋朝，建立了大唐。

由此看来，天下并非一个人的天下，而是天下人的天下。因此，王者必通三统，能受天命的人非常多，并非一姓独有。

从前，孔子评论《诗》，至“殷臣壮美敏捷，灌酒助祭于京”一句时，感叹道：“富贵无常。”假如不这样，将如何诫慎三公，劝勉百姓呢!

《易》说：“安不忘危，存不忘义。”所以，身安才能保国。知惧而思诫，这是有国者的福分。

【评述】

权力是引人争斗的根源，尤其是掌握权力的人要以史为鉴，知惧则是惧权，思诫就是省身。权力并非是满足个人私欲的工具，滥用权力终究没有好下场。古今中外，亡国之君大都以百姓为下愚、以弄权为游戏，全然不知权力为人民所赋，进而服务于人民，最终得到世人唾弃也是理所当然。隋唐时期的赫赫人物，

他们是如何对内部与外部权力争纷的呢？从以下正反两方面一些事例便可知晓了。

【故事】

事典一　隋炀帝施暴政

杨广做了皇帝以后，充分显露出他荒淫、冷酷的本性，每天大吃大喝，杯不离口，放浪声色，靠残暴地压榨老百姓来满足自己的贪欲。

为了加强对东部地区的控制，隋炀帝准备把都城从长安迁到河南洛阳。公元605年，他下令大兴土木，营建东都洛阳。

洛阳的工程规模十分浩大，每月要征调200多万个民夫，从江南送奇材异石。为了从江西运一根大木桩，就需要2000人拉，运到洛阳需要几十万个民工。很多民夫被活活累死了，沿途的许多桥也因为阻碍木材通过而被拆除。不仅如此，隋炀帝为了更好地行乐，下令在洛阳西郊修建了一个大花园，叫做“西苑”。西苑占地有200多里，苑内有海，海中修造三个仙岛。苑内建筑十分华丽、壮观，花树点缀得四季如春。苑内还饲养着各种珍禽异兽，供皇帝观赏、打猎。夜里，隋炀帝经常带着几千宫女到西苑游玩，一边奏乐，一边喝酒赏月。

西苑工程刚刚结束，隋炀帝又征调100多万民夫，开始挖掘大运河。大运河由通济渠、邗沟、永济渠三部分组成，全长四五千里，沟通海河、黄河、淮河、长江、钱塘江5条大河，全部挖成前后用了不到6年的时间。在运河岸上，每两驿设置一座斋宫，供皇帝休息使用。从洛阳到江都共设置斋宫40多座。大运河便利了南北交通，但它是用无数劳动人民的血汗开成的。仅开通济渠的100多万农夫，就死掉了2/3。隋炀帝残暴之极，当运河挖成时，他派去验收的人，把一丈二尺长的铁脚本鹅，从上游

放下，顺流而动，如果木鹅停住，就说是水浅。在运河的一段中，木鹅停了100多处，隋炀帝竟下令将负责挖掘这一段的官吏和民夫5万人全都捆住手脚，活埋在水浅处的岸上。

公元605年秋天，隋炀帝带领大批随从、嫔妃、王公大臣、僧尼道士，乘坐几千艘华丽的龙舟到江都游玩。浩浩荡荡的船队，在运河中船头接船尾，前后长200多里，纤夫共有8万多人。隋炀帝在船上纵情饮酒作乐，两岸还有骑兵护送，热闹非凡。沿途500里以内的百姓，被迫奉献食品，很多人弄得倾家荡产。珍贵美味的食品多得吃不完，开船的时候，就挖坑埋掉。

以后，隋炀帝又两次巡游江都。他每巡游一次，许多官吏就拼命搜刮百姓，向皇帝献厚礼，沿途老百姓则又遭一次殃。隋炀帝最后一次下江都时，全国各地不断发生农民起义。隋朝的统治已经摇摇欲坠，然而隋炀帝不顾大臣们的劝告，坚持上江都享乐。有的官员上书劝阻他，竟都被他处死。

然而，在农民起义的强大声势下，隋炀帝也开始预感到他的末日快要来了。有一次，他对着镜子说："我这头颈，不知该谁来砍它？"

事典二　游戏国事的无愁天子

"无愁天子"就是北齐末代皇帝高纬，由于他不理国政，耽于游乐，加之特别喜欢当时新制的"无愁曲"，"自弹胡琵琶而唱之，侍和之者以百数，人间谓之无愁天子"。

高纬（556—557），字仁纲，北齐武成帝高湛长子。高湛河清四年（565）传位给高纬，自称太上皇帝，仍掌管军国大权。天统四年（568）高湛去世后，高纬始成为名副其实的皇帝。但他"言语涩讷，无志度，不喜见朝士，自非宠私昵狎，未尝交语。性不堪，人视者即有忿责。其奏事者，虽三公、（尚书）令、录（尚书事）莫得仰视，皆略陈大旨，惊走而出"。

高纬根本不理朝政，而将国家大事委托给和士开、穆提婆、高阿那肱、韩凤等恩幸近臣处理，自己只喜欢在宫苑游玩。他“于华林园立贫穷村舍”，“自弊衣为乞食儿。又为穷儿之市，躬自交易，与筑西鄙诸城，使人衣黑衣为羌兵，鼓噪陵之，亲率内参临拒，或实弯弓射人”。其弟南阳王高绰任定州刺史时贪婪暴虐，高纬派大将高绰“锁诣行在，至而宥人。问：‘在州何事最乐?’对曰：‘多聚蝎于器，置狙其中，观之极乐。’帝即令夜索蝎一斗，比晓，得三二升，置浴斛，使人裸卧斛中，号叫宛转。帝与绰临观，喜噱不已。因让绰曰：‘如此乐事，何不驰驿奏闻!’由是得宠，拜大将军，朝夕同戏。”高绰还只是让蝎子螫猴子取乐，而高纬则更进一步，以观人惨号为乐，其行径实可与桀、纣为伍。

恩幸们把持朝政，“各引余党，超居非次，官由财进，政以贿成，其所以乱政害人，难以备载”。当时政出多门，任官极滥，连禁军领军仅担当统率朝廷禁军重任的领军，竟达三十个之多，“连判文书，备作依字，不具姓名，莫知谁也”。其余“庶姓封王者百数，不复可纪”。连高纬宠爱的动物都被封以各种官号，享受禄奉，“乃至狗、马及鹰亦有仪同、郡君之号，有斗鸡，号开府，皆食其干禄”，实在是荒唐之禄。

时宜二十

机不可失。决定成败与否的关键，往往在于是否能够把握往那个稍纵即逝的取胜机会。时间、环境、事物的变化发展规律（或者是发展阶段），都可能成为左右一盘棋的“胜负子”。总之，捕捉到成功的良机，你离胜利就不远了。

1. 趋同势异　事随时变

【经文】

夫事有趋同而势异者，非事诡[①]也，时之变耳。何以明其然耶？昔秦末，陈涉起蕲[②]民至陈。陈豪杰说涉曰：“将军披甲执锐，帅士卒以诛暴秦，复立楚社稷，功德宜为王。”陈涉问陈余、张耳两人，两人对曰：“将军嗔目张胆，出万死不顾一生之计，为天下除残贼。今始至陈而王之，示天下以私。愿将军无王，急引兵而进，遣人立六国后，自为树党。如此野无交兵，诛暴秦、据咸阳，以令诸侯，则帝业成矣。今独王陈，恐天下解也！”

及楚汉时，郦食其为汉谋挠楚权，曰："昔汤伐桀，封其后于杞。武王伐纣，封其后于宋。今秦失德弃义，侵伐诸侯社稷，灭亡六国之后，使无立锥之地。陛下诚能复立六国后，此其君臣百姓必皆戴陛下德，莫不向风慕义，愿为臣妾。德义以行，陛下南面称霸，楚必敛衽而朝。"汉王曰："善。"张良曰："诚用客之谋，陛下事去矣。"汉王曰："何哉？"良因发八难，其略曰："昔者，汤伐桀，封其后于杞者，度能制桀之死命也。今陛下能制项籍之死命乎？其不可一也；武王入殷，表商容之闾，释箕子之囚，封比干之墓。今陛下能封圣人之墓，褒贤者之闾乎？其不可二也；发巨桥[3]之粟，散鹿台[4]之财，以赈贫民。今陛下能散府库以赐贫穷乎？其不可三也；殷事已毕，偃草为轩，倒载干戈，示天下不复用武。今陛下能偃武修文，不复用兵乎？其不可四也；放马华山之阳，示无所为。今陛下能放马不复用乎？其不可五也；休牛桃林之野，示天下不复输积。今陛下能乎？其不可六也；且天下游士，离亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下者，日夜望咫尺之地。今复六国，立韩、魏、燕、赵、齐、楚之后，余无复立者，天下游士各归事其主，从亲戚，反故旧，陛下与谁取天下乎？其不可七也；且楚惟无强，六国去者复挠面从之，陛下安得面臣之哉？其不可八也。诚用客之谋，则大事去矣。"时王方食，吐哺，骂郦生曰："竖儒！[5]几散我事！"趣令销印，此异形者也。

【注释】

①诡：违反，变化。
②蕲：地名，今安徽宿县。
③巨桥：商纣王所修的大型粮仓。
④鹿台：商纣王所修建的大型金银财宝库。
⑤竖儒：书呆子。

【译文】

有些事情趋向看起来差不多，但在实际上却是迥异的。这并不是事情本身变化无常，而是由于时势变化的原因造成的。用什么来说明这个道理呢？秦朝末年，陈胜在蕲发动了起义，部队打到了陈这个地方。陈地的豪杰们向陈胜建议道："将军你披着铠甲，拿着武器，带领士兵们去诛灭暴秦，恢复楚国的江山，您的大功大德足以当上帝王。"陈胜征求陈余、张耳两人的看法意见，这两个人回答道："将军您虎目圆睁、披肝沥胆，舍生忘死地为黎民百姓清除残暴的帝王。现在刚到陈这么小的地方您就称王称帝，向天下人展示您的私心杂欲吗？希望将军您能不称王，抓紧时间领兵西进，继续作战，马上派人扶持齐、楚、燕、韩、赵、魏六国王室的后人，让他们自行树立朋党。这样以来，就不用在野外排兵布阵，大动干戈了。诛灭暴秦，占领咸阳，就可以号令诸侯，成就您的帝业了。现在就在陈自立为王，反秦的力量就会涣散了。"

到了楚汉战争的时候，郦食其为刘邦的汉政权谋划削弱楚国的力量时说："从前商汤讨伐夏桀，封夏桀的后人于杞。周武王征伐商纣王，把宋这个地方封给了商纣王的后人。现在秦王无德无义，掠夺各诸侯国的土地江山，追杀六国诸侯的王室后人，使他们没有立锥之地。陛下您如果真能重新扶立这些六国之后，那

些六国的遗老遗少一定能对陛下感恩戴德，望风来投，甘心做您的手下。以德义铺路，您就能坐北朝南地称霸四方，西楚也就会乖乖地归顺朝廷了。”刘邦喊道：“太妙了”。

张良却说：“如果真用了那个家伙的计策，陛下您的事业也就要泡汤了。”

刘邦说：“为什么这么说呢?”

张良提出了八条反驳郦食其的谬论的理由：“从前商汤伐夏桀，封夏桀的后人于杞，是因为他考虑到能置夏桀于死地。现在陛下能制项籍于死命吗？这是其一。

“周武王进入商朝的首都后，标识商容的内门以示尊重贤人；从监狱里释放箕子，修葺比干的坟墓。现在陛下能有精力去修圣人墓、敬贤者门吗？这是其二。

“周武王把纣王聚集在巨桥仓库里的粮食和鹿台金库里的钱财都发散给了穷苦的老百姓。现在陛下就您的实力能把府库里的粮财济贫济困吗？这是其三。

“灭了商朝，周武王把战车都改装成普通的车辆，封存武器，昭示天下人不再动用武力。现在陛下能抑武修文，不再动干戈了吗？这是其四。

“把战马放养到华山南面的山坡上，以示不再乘马打仗了。陛下现在能肯定我们现在可以马放南山了吗？这是其五。

“让牛群都在林野之地休息，以示不再需要输送辎重，屯聚粮草了，现在能这么干吗？这是其六。

“况且这些跟随着陛下东征西讨的谋臣武将们，他们背井离乡，无非是日日夜夜盼望着能得到一块小小的封地。现在恢复了六国，扶持齐、楚、燕、韩、赵、魏的王室后人，别的人就不会得到封侯封地的机会。谋臣武将们各自回家侍奉自己的主子，荣归故里，那么，谁帮陛下打天下呢？这是其七。

“楚国的力量弱小，我们还可以考虑扶持六国之后。可是现

在楚国是无敌于天下啊！立了六国而六国又去附庸强大的楚国，陛下怎么能让他们好好地臣服呢？这是其八。

“所以说，听那个家伙的计谋肯定会坏事的。”

刘邦在张良陈辞的时候正在吃饭。听了张良的话，刘邦一口就把正在咀嚼的饭喷了出来。他大骂郦食其道：“该死的书呆子！差点坏了我的大事！”随即下令把那些准备为复立六国准备的印信销毁。

这正是刘邦所处的形势不同于陈胜所致的。

【评述】

形相似而势不同，张良敏锐地觉察到了这一点，并使刘邦成功地避免了危机的发生。时代发展的每一个阶段，都有其自身的特点和特色，郦食其看到西周时成功的分封先例就想运用到看似相同处境的当代，颇有些削足适履的味道。而陈余、张耳则是根据敌强我弱的现实，为了争取更多的反秦力量而做出的“缓称王”决策，是实事求是的表现。陈胜通过复立六国之后，分散秦王朝的注意力，团结众多的反秦力量，可以更好地开展斗争；而刘邦要这么做，恐怕就会弱己强敌，百害而无一利了。所以，审时度势，客观地分析情况，才能克敌制胜、无往不利。

【故事】

事典一　叔詹退敌

早在春秋战国时期，就有过成功运用空城计的战例。

公元前666年，楚文王去世，王后息伪是一位倾国倾城的美人，楚文王的弟弟公子元想讨好嫂嫂，得到美人的欢心，就在息伪寝宫附近的馆舍中日夜歌舞，奏靡靡之音。息伪知道公子元的

用意后，感叹道："我的丈夫文王，不问军事，未曾向国外扬威，致使声望日下。阿叔身为令尹，不奋发图强，重振国威，却沉醉于靡靡之音中，真令人担心！"息伪的话传到公子元耳朵里，公子元想炫耀一下楚国的武力，讨好嫂嫂，决定率部队出去打几个胜仗。于是，他率领大军去攻打邻邦郑国。

郑国兵力远不及楚国。面对来势汹汹的侵略军，郑文公惊慌失措，急忙召集御前紧急会议，商讨对策。会上，有的人认为郑国不是楚国对手，只有跟楚国纳款讲和。少壮派世子华则主张跟楚国硬拼。只有叔詹沉思不语。郑文公征求叔詹的意见，叔詹不慌不忙地说：以前，楚国出兵，从未有此次这么大规模，据我所知，公子元这次出兵，不过是想讨好他的嫂嫂，没有什么政治目的。楚兵若来，老臣自有退兵之计。

不久，楚军先头部队越过市郊，直指皇城。叔詹下令军队统统埋伏在城内，大开城门，街上商店照常做买卖，百姓来来往往，熙熙攘攘，秩序井然，毫无紧张气氛，楚军先行官见到这番情景，大大出乎意料，料定城中早有防备，是在故意诱敌深人，先行官满腹孤疑，不敢贸然杀进皇城，于是下令就地扎营，等候主帅的指示。

公子元率领大部队赶到，听了先行官的报告，也大吃一惊，走到一个高地向城内眺望，见城内秩序井然，似有埋伏，心里踌躇。他想到，郑国与齐、宋、鲁有盟约，眼下城内有埋伏，万一不能取胜，齐、宋、鲁援军一到，前后夹击，楚军失利，脸上不但无光，而且嫂嫂会瞧不起自己。再说这次出兵，已攻下几个地方，几天之间，就打到郑国都城，也算是打了胜仗，为讨好嫂嫂、炫耀武力的目的已经基本达到，还是见好就收吧！

于是，公子元连夜班师回国，又怕郑军追击，命令所有营帐保持原样，遍插旗子，也想摆一个空城计，疑惑郑兵。

次日一早，叔詹登城遥望楚营，一会儿，便高兴地叫起来：

“楚兵撤走了!”大家不相信，叔詹指着远处说：“凡是军队驻扎的营地，必定击鼓壮威，以吓骇鬼神。你们看那里有飞鸟盘旋，证明营里连一个人影也没有了。我料定楚军怕齐国援军一到，被内外夹击，就连夜撤走了，还摆下一座空营计来迷惑我们哩！可惜的是，公子元会摆空营计，却识不破我的空城计!”

事典二　曹操献刀

东汉末年，董卓专权，他迫使汉献帝封他为丞相，在朝中横行霸道，大臣们敢怒而不敢言。

这一天，王允秘密召集一些大臣，想除掉董卓，但始终想不出一条好计策来。眼见董卓为所欲为，身为汉朝老臣不能为国除害，为主分忧，有的大臣哭了起来。

正在这时，有个人从座位上站起来，放声大笑，他说：“大丈夫做事，说干便干，何必像妇孺一样，哭哭啼啼，优柔寡断!”众人一看，乃是曹操。

曹操字孟德，曾为顿丘县令，黄巾起义后，升为济南相，很有才干。董卓进京后，也看出曹操不是等闲之辈，为培植党羽，便封曹操为骁骑都尉。曹操表面上对董卓也很恭敬，董卓便把曹操当成了亲信。

曹操说：“我屈身事卓，就是为了取得他的信任，以便寻找机会为国除害。现在老贼对我越来越信任，我愿意拿一把快刀进入老贼居室刺死他!”王允一听，十分高兴，连忙赠给曹撤一把宝刀。

曹操带刀来到董卓居室，恰值董卓也有事要同曹操商量，他问曹操：“孟德为何此时才来?”曹操将计就计，答道：“我的马走得太慢，因此来迟。”董卓立即命侍从到马厩里给曹操选一匹好马，侍从答应着去了。屋中只有董卓和曹操两个人，曹操见此良机，急忙从怀中抽出宝刀，恰在此时，董卓突然转过身来，大

声喝问："孟德何为?"曹操一见被董卓发觉，知道再难行刺，灵机一动，连忙跪在地上，双手平托宝刀，十分谦恭地说："我近日得到一口宝刀，特来献给丞相!"董卓接过一看，果然是把宝刀，心中喜欢，竟没有怀疑曹操。这时侍从已牵来一匹马，董卓就带着曹操到外面看马。曹操连赞："好马！真是一匹好马，我骑上它试试!"说着，骑上马，飞驰而去。

原来，董卓已感到自己积怨太多，担心有人行刺，就在自己的床里边安了一面镜子。所以曹操抽刀之时，他已从镜中看得清清楚楚。曹操行刺不成，反而白送了一把宝刀。

曹操走后，董卓把孟德献刀之事对李儒说了。李儒听后，告诉董卓："孟德不是献刀，他是要行刺主公。"董卓一听，被气得七窍生烟，立刻派人去捉拿，但曹操已不知去向。他本就只身一人在京城，又无法拿他的家人治罪，董卓只得作罢。

2. 事同势异　不一而从

【经文】

七国时，秦王谓陈轸曰："韩、魏相攻，期年不解。或曰救之便[①]，或曰勿救之便，寡人不能决，请为寡人决之。"轸曰："昔卞庄子[②]方制虎，管竖子止之，曰：'两虎方食牛，牛甘必争，争必斗，斗则大者伤、小者死。从伤刺之，一举必有两虎之名。'今韩、魏相攻，期年不解，必是大国伤，小国亡。从伤而伐之，一举必有两实。此卞庄刺虎之类也。"惠王曰："善。"果如其言。

初，诸侯之叛秦也，秦将军邯围赵王于钜鹿。楚怀王使项羽、宋义等北救赵。至安阳，留不进。羽谓义曰："今秦军围钜鹿，疾引兵渡河，楚击其外，赵应其内，破秦军必矣。"宋义曰："不然。夫搏牛之虻，不可以破虱。今秦攻赵，战胜则兵疲，我承其弊；不胜，则我引兵鼓行而西，必举义矣。故不如斗秦、赵。夫击轻锐，我不如公。坐运筹策，公不如我。"羽曰："将军戮力而攻秦，久留西不行，今岁③饥民贫，士卒半菽，军无见粮。乃饮酒高会，不引兵渡河因赵食，与并力击秦，乃曰'承其弊'。夫以秦之强，攻新造之赵，其势必举赵。赵举而秦强，何弊之承？且国兵新破，王不安席，扫境内西属将军。国家安危，在此一举。今不恤士卒而循私，非社稷臣也。"即夜入义帐中斩义。悉兵渡河，沉舟破釜，示士卒必死，无还心，大破秦军。此异势者也。

【注释】

①便：好处。

②卞庄子：鲁国的大夫，以勇猛著称。

③岁：年。

【译文】

战国时候，秦惠王对陈轸说："韩魏两国互相攻伐已经一年多了，还是没有分出胜负。有人告诉我解救他们好，也有人说不管他们好。我现在决定不了怎么办，请你帮我拿个主意吧。"

陈轸回答："以前卞庄子正要去制服老虎，一个乡下小孩阻

止他说：‘那两只老虎正在吃一头牛，那么可口的牛肉必然使两只老虎争斗起来。一争斗肯定强壮的老虎会把弱小的老虎咬死，而它自己也会受伤。这时候你再把它杀了，就可以获得杀死两只老虎的美名了。’现在韩魏互攻，仗都打了一年了还胜负不分，到头来也会是强者伤弱者亡。那时您只管去征讨元气大伤的国家，就可以一举灭掉两个国家。这和卞庄杀虎是一个道理啊！”

秦惠王说：“太好了。”

结果果然不出陈轸预料。

当时，诸侯纷纷反叛秦王朝。秦朝大将军章邯带领部队将赵王围困在钜鹿。楚怀王派遣项羽、宋义一干人等率兵北进，前去救赵。

到了安阳，统帅宋义就命令部队驻扎，不再前进。项羽对宋义说：“现在秦军围困着钜鹿，我们应该立刻带兵渡河，进攻秦军。楚国攻外，赵国内应，里应外合，一定能大破秦军。”

宋义说：“不是这样子的。拍牛身上的牛虻，没必要捏死虱子啊！我们为的是灭秦，不是和秦朝的军队死拼呀。现在秦军攻赵，就是他们取胜了也会疲惫不堪的。我们就可以乘此机会灭掉秦朝。如果秦军没有击败赵国，我们就率兵西进，长驱直入，一定能实现我们的灭秦大业。所以，现在不妨让秦赵斗个你死我活，我们只管坐收渔翁之利。若论披坚执锐行军打仗，我不如你；可是运筹帷幄，你可就不如我了。”

项羽反驳道：“将军你本该带领将士们全力攻秦，而今却久久按兵不动。今年收成不好，百姓的日子很苦，连我们的士兵都只能吃半菜半豆裹腹，军营中都没有粮草了。你却整天喝酒享乐，大会宾客，而不率军渡河在赵国觅得粮食，和赵国一起打败秦军。你还说什么‘等着趁秦军疲惫不堪的时候再出兵’，凭着秦军强盛的战斗力，攻打刚建立的赵国，取胜是必然的。打下赵国的秦军只会更强，怎么会疲惫不堪让我们乘虚而入呢？况且我

们楚军最近总是失败，楚怀王坐不安席，把境内全部兵力都交给上将军一人统领，国家的安危，就在此一举了。现在上将军不顾念国家的利益，不体恤士卒的辛苦，只顾徇私（指宋义派其子去齐国为相），你不是一个安定社稷的良将啊！”

项羽当晚就进宋义的帐篷把他杀了，后带领全体官兵渡过了河。渡河之后，项羽把船全凿沉，把做饭的锅全砸坏，向士卒表示如不战胜秦军只有死路一条，没有生还的可能。果然，楚军大破秦军。

【评述】

事事时时不同，倘若只想着“鹬蚌相争，渔翁得利”的好事，就容易忽视唇亡齿寒的道理。卞庄刺虎，坐山观虎斗，一举可得二虎；韩魏相攻，本身对秦国的安全不会产生什么现实危险。然而宋义机械地搬用了老一套的计谋，完全没有看到楚赵在反秦大业中休戚相关的合作关系，颇有点以己酬敌的味道。事不关己，方能高高挂起，等待时局的发展趋向对自己有利的方向。而且人与虎不同，虎争夺的只是眼前的一块肉，人却有着永远不能满足的欲望，这种欲望，往往成为前进的巨大动力。所以，两支欲望之师交战，有的时候其结果不是一亡一伤，而是强者更强。这样以来，坐山观虎斗的人，恐怕就要被虎伤了。

【故事】

事典　司马懿装病赚曹爽

三国时，曹芒即位，是为魏明帝。司马懿和曹爽同执朝政。

司马懿是三朝元老，曾为曹家立过不少功勋，势力很大，羽翼众多，此次受托孤之恩，其势可以举足轻重；曹爽是曹真的儿

子，因皇亲国戚关系，自幼出入宫廷，很得明帝宠幸。他蓄养的门客有五百多人，何晏、邓扬、李胜、丁谧、毕范、桓范等六人为智囊团，成立小组，参与机密事。

一天，在商谈间，何晏对曹爽说："主公今日手握军政大权，正是施展抱负的时候，只可惜目前多了一重牵肘，无法专意推行，如不及时巩固势力的话，万一发生困难，不免噬脐莫及了。"

曹爽已知话里意思，却说："司马公和我同受先帝之托，断不可以令他难过的。"

何晏打蛇随棍上地进一步挑拨，说："不想想令先翁（即曹真）当年是给这老头气死的吗？"

曹爽一听，猛然省悟，心想这老头子既容不得老子，岂会放我在眼内？于是立即深入讨论，参谋会议一结束，曹爽便马上入宫去，奏知魏明帝，先把司马懿大赞一番，什么德高望重，老成练达，最后奏请把司马懿调做太傅。

按当时编制，大傅是掌理文宫的，位于三公之列；太尉才执掌兵权。曹爽此计，是把司马懿明升实降，剥夺了他的兵权。

明帝准奏之后，兵权尽量赐予曹爽。曹爽立即换将领，委任自己的弟弟曹义为中领军，曹训为武卫将军，曹彦为散骑常侍，各管3000御林军，随便出入禁宫；又任用智囊团何晏、邓扬、丁谧为尚书，毕范为司隶尉，李胜为河南尹。军政大权，尽在曹爽控制之下。司马懿见此情形，只好推病不出，在家闲闷，两子司马师、司马昭亦没有事做。

曹爽骄横专权，气焰不可一世，连明帝都不放在眼内了。

适李胜升调为青州刺史，便叫他去司马懿处辞行，探听虚实。

司马懿知道曹爽的人来访，便对两个儿子说："这是曹爽要来打探我的动静，你们且回避。"

乃去冠散发，拥被坐在床上，诈作重病，叫侍女搀扶着，然

后请李胜入见。

李胜拜见过后，说："一向不见太傅，谁想病到这般，今小人调做青州刺史，特来向太傅辞行。"

司马懿佯答："并州是近北方的，务要小心才可！"

李胜说："我是往青州，不是并州！"

司马懿笑着说："你从并州来的？"

"是山东的青州！"李胜大声说。

"是青州来的？"司马懿笑了起来。

李胜心想：怎么病得这么厉害？

侍女告诉他："太傅已病到耳都聋了。"

"拿笔来！"李胜写了字给他看。

司马懿看了才明白，笑着说："不想耳都病聋了！"又把手指指口，侍女又给他喝汤，他将口去饮，又洒了满床，哽咽一番，才说："我老了，病又如此沉重，怕活不了几天了，我两个孩子又不成材，望先生训导他们，如果见了曹大将军，千万请他照顾！"说罢又倒在床上，喘息起来。

李胜拜辞回去，将情况报告曹爽，曹爽大喜，说："此老朽若死，我就可以放心了。"从此对司马懿再不加防范。

司马懿见李胜走了，告诉二子说："从此曹爽对我是真的放心了，只待他出城打猎的时候，再给他点厉害让他尝尝。"

不久，明帝要去城外拜谒祖先，大小官员随行，曹爽等亦一起护驾前往。

司马懿立即召集昔日的部下，率领家将，令二子占领了武器库，威胁太后，下旨封闭各城门。引兵出城占据了曹爽的军营，削除曹爽羽翼，然后限令曹爽把兵权交出来。等到恢复秩序之后，再把曹爽及其党羽统统处斩。

3. 事同情变　切勿生搬

【经文】

韩信伐赵，军[①]井陉，选轻骑二千人，人持一赤帜，从间道升[②]山而望赵军，诫曰："赵见我走，必空壁逐我，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。"信乃使万人先行，出，背水阵。平旦[③]，信建大将之旗鼓，行出井陉口。赵开壁击之，大战良久。于是信弃旗鼓，走水上军。水上军开入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信。韩信等已入水上军，军皆殊死战，不可败。信出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵旗，立汉赤帜二千。赵军已不能得信等，欲还归壁，皆汉赤帜，而大惊，以为皆已得赵王将矣。遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也。于是汉兵乘击，大破之，虏赵军。诸将效首虏，皆贺信。因问曰："兵法背右山陵，前左水泽。今者反背水阵，然竟以胜，此何术也?"信曰："兵法不曰：'陷之死地而后生，置之亡地而后存?'且信非得素拊循士大夫也，此所谓驱市人而战之，其势非置之死地，使人人自为战。今与之生地，皆走，宁尚可得而用之。"

又高祖劫五诸侯兵人彭城。项羽闻之，乃引兵去齐，与汉大战睢水上，大鼓汉军，多杀士卒，睢水为之不流。此异情者也。

【注释】

①军：驻扎。

②升：登、攀。

③平旦：清晨。

【译文】

韩信领兵攻打赵国，驻扎在井陉。他挑选出精锐的轻骑二千人，让他们每人手拿一面红色的汉军旗帜从小道爬到山坡上观望赵军。并叮嘱他们说："赵军见了我等逃走，必然倾巢出动追击。要是这样，你们就迅速冲入赵营，把赵国的旗帜拔掉，换上咱们汉军的旗帜。"

于是韩信派遣一万人马先行出发，开出大营后背对着河水摆开了阵势。

天亮了，韩信打着大将的旗号，击着鼓开拔出了井陉的隘口。

赵军打开营门出来迎战，双方鏖战良久。这时，韩信军队抛旗弃鼓，退回到在水边排好的军阵之中。排在水边的军阵，在打开阵势迎入他们之后，又与赵军激烈地战斗上了。

赵军果然倾巢而出，争夺汉军的旗鼓等战利品，追击韩信。韩信等人已经与水边的部队会合了，而身后没有退路的士兵拼命作战，赵军一时不能取胜。

韩信早先派出的二千精锐轻骑，就等着赵军倾巢而出抢夺战利品呢。他们看到赵军此举，飞速地冲入赵国的军营，拔掉所有的赵军旗帜，换上二千面汉军的红旗。

抓不到韩信的赵军，正想回营，看见营里都是汉军的红旗，大吃一惊，都以为汉军已经俘虏了赵王和赵将了。于是赵军大

乱，四散逃去。赵将虽然斩了几个逃兵，也不能控制混乱的局面。汉军乘势出击，大破赵军，俘虏了不少赵兵赵将。

汉军将领向韩信献上敌军的首级和俘虏，并向他道贺。

有人问他，兵法上说右面要靠山陵左面要靠水泽，这样布出的阵势才好。现在你却反而背水为阵，竟然取得了胜利，这是什么战术呢?”

韩信回答：“兵法上不是说了，军队只有置身没有退路的死地，士兵们才会拼死作战，只有这样才能绝处逢生；把士兵们放到充满危险的地方，求生的欲望才能让他们得以生存。何况我带领的将士并不是我训练出的听我调度的，这就像驱赶着老百姓让他们作战一样，要必须把他们放到没有退路的死地，让他们个个为自己的存活而战。现在如果把阵势排在有退路的地方，将士们早就跑了，哪里还能够使用他们呢?”

再举一个例子，汉高祖劫持五路诸侯并带领他们的士兵攻进彭城。项羽听到这个消息后，就率领士兵离开齐国，攻打汉军。他与汉军在睢水岸边展开激战，并大破汉军。由于杀死的汉军士卒太多，沉入睢水河的尸体甚至使河水不能流动。

这是当事者所持的心态不一样造成的啊!

【评述】

行军打仗，讲求斗志。斗志坚，可以披荆斩棘，所向披靡；反之，则屡战屡败，会溃不成军。激发斗志的手段是多种多样的，韩信利用的就是士兵内心深处求生的本能，这种本能能让他们置之死地而后生，从而才能在背水一战中大获全胜。而刘邦以要挟过来的懈怠之卒背水抵抗前来报丧失国都之辱的项羽部队，其结果自然只能是尸横遍野、血流成河。可见心态决定斗志，斗志左右胜负，领导如何了解下属的心态激发他们的斗志，是事业能否成功的关键。

【故事】

事典　李靖战萧铣

唐初，李靖为赵王孝恭属下长史，总管军事，准备对盘踞江陵之梁王萧铣进攻。

时值秋季，江水暴涨，浊浪汹涌，诸将认为此时进兵，危险万分。李靖独排众议说："用兵贵在神速，今乘此顺水推舟，一日千里，出其无备，我军猝至，萧铣定为我擒。"孝恭素重李靖军事天才，言听计从，乃率战船二千余艘，即日东下，一昼夜即抵夷陵，铣将林士弘果然毫无准备，被李军一举捣人，林士弘狼狈逃窜，再长驱直人北江，守将盖彦举闻风丧胆，举五州投降。

是时，梁王萧铣正屯兵营农，闻李靖军猝至，仓猝征兵，一时未能聚集，只可率侍卫军出阵应战。

孝恭要出马，李靖以为不可，说："敌军拼死而来，宜暂避其锋，不如驻兵南岸，待其气衰时急袭不晚。"孝恭不听，自率锐师出阵，果然打了败仗，退回南岸。铣军打了胜仗，沿江抢掠物资。李靖见其军容散乱，独请回军反攻，一阵厮杀，反将敌军追逐，乘胜直抵江陵，再下令将敌船统统击破，弃之江流。

诸将怀疑说："所得敌舰，正可自己利用，奈何弃掷江流，反为敌用？"

李靖笑曰："诸君有所不知，今萧铣属地其广，南出岭表，东连洞庭，我孤军深人，苦攻城未破，彼军会援兵四集，我军就腹背受敌，进退两难了，纵有战船，亦无用处。今将敌船散掷，沿江而下，彼援军一见，必疑是江陵已失，未敢轻进，待他探听真假之时，又费时日，那时，我已攻下江陵，生擒萧铣了。"遂继续下令围城。

萧铣被围在江陵城，日夜盼望援军，谁知援军已中了李靖之

计，见江中漂流的梁军船只如此破碎，以为江陵已破，吓得不敢前进，还纷纷向孝恭投降。

萧铣困在城中，内外阻绝，粮食又尽，守也死，战也死，横竖是死路一条了，乃与侍郎岑文本商议，文本劝萧铣说："大势已去，以免生灵涂炭，不如投降为上。"

4. 情形势异　随时变通

【经文】

汉王在汉中，韩信说曰："今士卒皆山东人，岐[①]而望归。及其锋东向可以争天下。"后汉光武北至蓟，闻邯郸兵到，世祖欲南归，召官属计议。耿弇曰："今兵从南来，不可南行。渔阳太守彭宠，公之邑人；上郡太守，即弇父[②]也。发此两郡，控弦万骑，邯郸不足虑也。"世祖官属不从，遂南驰，官属皆分散。

后汉李傕等追困天子于曹阳。沮授说袁绍曰："将军累世台辅，世济忠义。今朝廷播越，宗庙残毁。观诸州郡，虽外托义兵，内实相图，未有忧在社稷恤人之意！且今州城粗定，兵强士附。西迎大驾，即定邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之？若不早定，必有先之者。夫权不失机，功不厌速，愿其图之。"绍不从。魏武果迎汉帝，绍遂败。梁武帝萧衍起义兵，杜恩冲劝帝迎南康王，都襄阳，正尊号，帝不从。张弘策曰："今以南康置人手中，彼挟天于以令诸侯，节下[③]

前去，为人所使。此岂岁寒之计耶?”帝曰：“若前途大事不捷，故当兰艾同焚；若功业克建，谁敢不从？岂是碌碌受人处分于江南，立新野郡以集新附哉?”④不从。遂进兵，克建业而有江左。

此“情”与“形”、“势”之异者也。随时变通，不可执一矣。

【注释】

①歧：踮脚。

②弇父：谦词，耿弇的父亲。

③节下：对将领、使臣、封疆大吏的尊称。

④本句疑为左传抄中有笔误。因为按句末“哉”的语气，似是梁武帝之语，但这样语句不通。

【译文】

汉高祖刘邦在汉中的时候，韩信向他提建议说：“现在我们的士兵们都是山东人（指崤山以东，非现在山东省），他们都踮着脚向江东张望，盼望着东归呢！着这股思乡心切锐不可挡的气势，您领兵东进就可以夺取天下了。”

东汉光武帝刘秀率军行进到蓟这个地方，听说邯郸的敌军也快开到了，便想向南归退。他召集将领幕僚们商量这件事，耿弇说：“现在我们的部队是从南边开来的，不能向南边撤退。渔阳太守彭宠是您老乡；上郡太守是我的父亲。发动这两个郡，就可以征召上万名士兵，邯郸之敌是不值得担心的。”刘秀的将官们不同意耿弇的说法，于是刘秀率部队向南退却，将领幕僚们都各自解散了。

东汉末年，李傕一路围追堵截，把汉献帝围困在了曹阳。沮

授建议袁绍："将军您家几代人都是辅佐皇帝的重臣，以忠义济天下。现在天子流亡，宗庙被毁。看那各州郡，虽然对外口口声声称自己是义兵，其实内心里另有图谋，根本没有忧国忧民的念头。况且您已经把冀州地区基本平定，兵强马壮，将领听命。您应该去西边迎接皇上的大驾，随即把国都定在邺城，挟持住天子，以他的名义号令各路诸侯。哪个不听从朝廷的命令，就招兵买马以天子的名义征讨他。这样，谁能挡得了呢？如果不早下决心，一定有先下手的人了。要想掌权，就不能失去机会，要想建立功业就不能拖拖拉拉。希望您尽快着手这件事。"

袁绍没有听从沮授的建议。而曹操果真迎接了汉献帝的大驾，袁绍因此失败了。

南北朝时，南朝梁武帝萧衍举兵起义的时候，杜恩劝他迎驾南齐和帝萧宝融，定都襄阳，用来名正言顺的起兵作战，而萧衍也没有听取杜恩的建议。

张弘策说："如果现在放弃萧宝融，别人就会把他接走挟持。到那时那个人挟天子以令诸侯，您就得前去被人驱使了。这难道是您在乱世之时的长久打算吗？"

萧衍回答："假如我们的前途事业不能最终取胜，那么就该像兰花、甘草一起被烧掉一样地同归于尽；如果我们大功告成，谁敢不听从我们的号令呢？我难道只是个平庸无能地在江南受制于人，建立个小小的新野郡等着新人来授的人吗？"

萧衍没有听从张弘策的建议。于是，他指挥部队继续出击，攻克了南京（当时称建业），占据了江南的半壁河山。

【评述】

汉军回师，气势锐不可挡；光武帝南撤，斗志涣散。情不一而果不同。孙武说过："回师不可遏"。所以刘邦撤退军队，军队却始终保持着激昂的精神面貌；刘秀南归，使手下诸侯回到了自

己的封地，也就丧失了他们的进取心，客观上促成了他们散伙回家的行为。同一件撤军的事情，因为将士们内心活动的不同，而产生了胜败两种结果。历史上赫赫有名的“挟天子以令诸侯”，也很说明问题。曹操利用汉朝天子隆高的威望使得众贤相辅、众将归顺，完成了自己的功绩；萧衍抛开无德无能的南康王，在众心思乱的年代开辟了自己的帝业。他们不拘泥于固定的模式，根据“情”的不同而动，所以取得了成功。

【故事】

事典　李广脱险

有一次，李广带兵出战不在行营。有位太监一时兴起，也带领几十名骑兵出了军营，他一看广阔的草原一点动静都没有，就纵马飞奔起来，不料，三个匈奴人与他们遭遇了。双方立即进入了战斗状态，匈奴人的箭法好得很，射死射伤不少汉兵，带兵的太监也受了伤，在兵士们的护卫下，狼狈而逃。当他们逃回汉军的大营时，向李广述说了战斗的经过。李广说：“你们遇上了匈奴射雕的人。”

李广为了给他们报仇，点了百余骑兵出营。追击那三个匈奴人。追上后，李广令士兵左右散开，亲自与匈奴对射，片刻之时，射死2个，活捉1个。士兵将活捉的捆绑起来，拴在马上，带回营中。

李广一行没走多远，便与数千匈奴骑兵遭遇了。匈奴以为这支小分队是引诱他们深入埋伏圈的骑兵。因此，不敢追杀，而是迅速地爬上一个山头，布好阵地，相机行动。

李广手下的士兵一见黑压压的大片敌人，又占据着有利的地形，知道自己是寡不敌众，十分恐惧，都想赶快疾驰回营，脱离危险。李广说：“我们离开军营已经有数十里地了。现在如果脱

离敌人往回跑，匈奴追射过来我们马上就会全被歼灭于此，如果我们不走，匈奴必以为我们是埋伏大军的诱骑，这样，他们就不敢来袭击我们。”

李广胆大心细智勇双全，在士兵中有很高的威信。士兵对他的分析心服口服，没有一个再想逃命了，都镇定地听从李广指挥。李广斩钉截铁地说：“继续前进！”到了离大队敌人只有二里远的地方，汉兵才停止了前进。李广又发出命令：“下马卸鞍！”士兵们一听又急了：万一敌人打过来，我们不就得等死吗？李广耐心地对士兵说：“匈奴兵多，距离又近，如果有个紧急情况就是我们人不下马，马不卸鞍也是没用的。现在我们解鞍放马以示不走，用不走来迷惑匈奴，引起胡骑的猜疑，才能使我们免遭袭击。”士兵们对他的指挥从不怀疑，听了他的话，也就胆壮起来了，百骑之兵四散休息若无其事。

匈奴将领见汉兵从容不迫的样子疑惑不解，于是派一名身骑白马的军官带一小队匈奴兵到汉兵停留的地方进行侦察。李广发现这股敌人靠近了他们，便带十几个士兵迎战，李广只一箭就射死了那个“白马将军”，吓得其余的匈奴兵掉头逃跑，汉兵也没再追击。匈奴将领得知汉兵并不怯战，认为这股诱骑离大部队一定不远，因此不敢轻举妄动。

一直到傍晚，匈奴将领才下令撤军回营。汉兵探知敌人已经走远了，才悄悄地结鞍上马，李广带领士兵安全地返回大营。

钓情二一

常言道："伴君如伴虎"。与皇帝相处不是一件容易的事情。殊不知，说服君王支持自己的事业，往往可以取得事半功倍的效果。当然，这可不是轻松的事情。一言不对，面临的就是灭顶之灾。钓情，就是要情测出君王皇帝的喜怒哀乐，投其所好，有的放矢，从而达到最终目的。

1. 说之难也　"予欲无言"

【经文】

孔子曰："未见颜色而言谓之瞽[①]"，又曰："未信则以为谤己。"孙卿曰："语而当，智也，默而当，智也。"尸子曰："听言，耳目不惧，视听不深，则善言不往焉。"是知将语者，必先钓于人情，自古然矣。

韩子曰："夫说之难也，在知所说之心可以吾说当之。说之以厚利，则见下节而遇卑贱，必弃远矣。说之以名高，则见无心而远事情，必不收矣。事以密成，语

以泄败，未必其身泄之也，而说及其所匿之事，如是者身危。贵人有过端，而说者明言善议以推其恶者身危。贵人或得计而欲自己为功，说者与知焉则身危。强之以其所不为，止之以其所不能已者身危。”又曰：“与之论大人，则以为间已，与之论细人，则以为粥权。论其所爱，则以为借资，论其所憎，则以为尝已。顺事陈意则曰怯懦而不尽，虑事广肆，则曰草野而居侮，此不可不知也……彼自智其计，则勿以其失当之，自勇其断，则勿以其敌怒之。”

荀悦曰：“夫臣下所以难言者，何也？言出乎身则咎悔及之矣。”故曰：举过揭非，则有干[②]忤[③]咎，劝励教诲，则有挟上之议。言而当，则耻其胜己也，言而不当，则贱其愚也。先己而同，则恶其夺己明也，后己而同，则以为从顺也。违下从上，则以为谄谀也，违上从下，则以为雷同也。言而浅露，则而而薄之，深妙弘远，则不知而非之。特见独智，则众恶其盖己也，虽是而不见称，与众同智，则以为附随也，虽得之不以为功。谦让不争，则以为易容，言而不尽，则以为怀隐，进说竭情，则以为不知量。言而不效，则受其怨责，言而事效，则以为固当。利于上不利于下，或便于左则不便于右，或合于前而忤于后，此下情所以常不通。仲尼发愤，称“予欲无言”者，盖为语之难也。何以明其难也？

昔宋有富人，天雨坏墙，其予曰：“不筑，且有盗。”其邻人亦云。暮而果大亡[④]，其家智其子而疑邻人

之父。郑武公欲伐胡，乃以其子妻之，因问群臣："吾欲用兵，谁可伐者？"关其思曰："胡可伐。"乃戮关其思，曰："胡，兄弟之国也，子言伐之，何也？"胡君闻之，以郑为亲己而不备郑，郑人袭胡，取之。此二说者，其智皆当矣，然而甚者为戮，薄者见疑，非智之难也，处智则难。

卫人迎新妇，妇上车，问："骖马⑤，谁马也？"御曰："借之。"新妇谓仆曰："捌骖，无苦服⑥。"车至门，拔教："逆母，灭檐，将失火。"入室，见臼，曰："徙牖下，妨往来者。"主人大笑之。此三言，皆要言也，然而不免为笑者，早晚之时失矣。此说之难也。

【注释】

①瞽：瞎子。

②干：冒犯。

③忤：违抗，悖逆。

④亡：损失，丢失。

⑤骖马：车辕两边帮驾辕马拉车的马。

⑥服：驾辕的马。

【译文】

孔子说："没有见对手的脸色就冒然开口说话，真可以称他为瞎子。"他还说："尚没有取得对手的信任就仗义直言，就会被他人以为是在毁谤他。"

荀子说："讲话讲得恰到好处，是聪明人的做法；不该讲的话不讲，也是聪明人的做法。"

尸子说："听人讲话的时候，耳朵和眼睛都没有受到刺激的

反应，说明所听所见对他没产生什么效果，就是再好的话也不能往下说了。”

这些话说明，有智慧的人要说服他人，一定先要摸清对手的态度和想法。自古以来成功的游说者都是这么做的。

韩非子说：“游说的困难在于要想使游说者的话顺应游说的对象，就必须先了解他的心理。如果你以厚利去游说一个好名的人，就会被他认为是志节低下，你就会受到卑贱的待遇；如果你以清高的名声去游说一个好利的人，就会被他认为是心意不诚，不懂世故，他也就一定不会果纳你的意见。事情往往因为在完成的过程中因为出色的保密工作而成功，而游说者却经常因为泄露或者触及了某些隐忌而失败。虽然，这不一定是游说者故意的，而是无意中涉及到了隐私。如果是这样，游说者的性命就有危险了。贵人有了过错，游说他的人却直接用大道理追究他的过错，这个游说的人就有危险了。有时候贵人有了好计划好主意准备独立建大功，游说者要是知道了他的想法，也是件危险的事情。勉强贵人做他不想做的事，或者制止他不想停下来的事，游说者都是有生命危险的。”

韩非子还说：“如果与君主议论他的大臣，他会认为你有离间他们君臣关系的嫌疑；如果你向君主推荐他身边的小人物，他又会觉得你在用他的权力做人情。和他谈论他所喜欢的东西，他会认为你在以此来求他做靠山；和他谈论他所讨厌的东西，他又会以为你在摸他的底。顺着他的意思陈述自己的意见，他会说你怯懦，保留意见不敢直言；可是如果你考虑太多，毫无保留地直陈己见，他又会认为你粗野而又傲慢无礼。这可是不应该不明白的。如果他自认为自己的计策很聪明，就别指出他的失误而让他尴尬；如果他以为自己的抉择很果断，就不要以其过错指责他而使他生气。”

荀悦说：“为什么做下级的进言就那么困难呢？问题在于，

话一出口罪名和悔恨就跟着来了。”所以说，检举上级的过错和违法之举，就会戴上干忤的罪名；劝戒勉励教诲上级，就会有要挟上级的责难。你说得对吧，他觉得你比他强而让他觉得很耻辱；你说得不对吧，他又觉得你愚蠢至极而鄙夷你。意见相同，你先说吧，他说你抢了他的聪明智慧；你后说吧，他又说你逢迎他。紧跟上级而与下级步调不一致，会觉得你谄媚；违悖上级而听下边的意见，又会被认为是随波逐流。说的话太通俗，说你浅薄；话讲的太深，就会因听不懂而非难你。有独特的见地，大家就会因为你超过了他们而讨厌你；和大家的见解相同，大家就认为你是随众从俗，就是有了成绩也不会承认你的功劳。有了功劳谦让不争，就会被认为没什么真才实学；言而不尽，会被怀疑是另有隐情；毫无保留地进言，又会被认为是自不量力。进言之后没有什么效果，就会受到抱怨指责；进言之后有了成绩，则被认为事情本就该如此。有利于上边的话肯定就不利于下边，有利于左面的话肯定就不利于右面，适合于前头的话，当然也就肯定不适合于后头，这就是君主与臣下很难进行良好沟通的原因。孔子曾经愤而疾呼：“我什么都不想说了。”这就是缘于进言之难而发出的感慨。

怎么才能证明进言之难呢？

从前，宋国有一个有钱人家。一天，他家的墙因为整天下雨而倒了。富人的儿子说：“不把墙修好，就会有小偷来偷东西的”。他的邻居也这么跟他说。天黑了，富人家真的丢了很多东西。这个富人认为他儿子很聪明，却怀疑向他提建议的那个邻人的父亲偷了他们家的东西。

郑武公想征讨胡人，于是就把自己的女儿嫁给胡人首领为妻，并故意问众大臣：“我想兴兵打仗，你们看我们该征讨谁啊？”大臣关其思回答：“可以去打胡人。”郑武公就杀了关其思，声称：“胡人，是我们兄弟一般的友好邻邦，你却鼓吹什么征伐他们，有何居

心?”胡人首领听到了这个消息，认为郑国和自己很友好，从而不加以防备。郑国趁机对胡人发动了袭击，大获全胜。

富人家邻居和关其思的观点都是正确的，然而这二人结果严重的是被杀，结果轻微的是遭怀疑，可见看出问题不难，难的是如何正确地提出意见而又能被对方接受。

一个卫国人迎娶新娘子。新娘子上了车之后问驾车人说：“那骖马是谁家的马啊?”驾车人回答道：“借人家的。”新娘子就跟他说：“多抽打骖马，让它们多出点力气，别累坏了驾辕的马。”马车到了丈夫家的门口，新娘就不停催促：“快把婆婆背出来，熄掉灶里的火，不然可能失火。”一进屋，她看见了臼，就说：“把它搬到窗户下边去吧，放这里会妨碍大伙来回走动的。”新娘子的话引来新郎家里人的一顿大笑。新娘子的这三句话，说得都对。然而就因为讲的不合时宜，难免被人笑话。

这就是说话、进言的难处啊!

【评述】

认识事物并在脑海里产生自己的看法，并不是很难的。可是你要是想炉火纯青地运用语言艺术把观点介绍给别人，并让他接受，这可就不容易了。环境、爱好、心情、动作、神色等，都会产生言语的干扰因素，让听者产生与说者本意相反的效果。孔子都感叹：“予欲无言。”可见，解决“说之难”这个问题，还真是门学问。

【故事】

事典　解缙直谏亡身

解缙年少入朝做官，才能很高，担当大事不退缩，是非通

达。荐引士类，只要有一善就竭力称赞。但是喜欢褒贬人物，无所顾忌。朝臣大多不满他在成祖面前得宠。又因为决定储君之议，被汉王朱高煦所忌恨，于是导致失败。从前，国储之位未定，淇国公丘福说汉王有功，应该立为太子。成祖私下问解缙。解缙说："皇长子仁孝，天下归心。"成祖不表态。解缙又叩头说："圣孙更好。"说的是宣宗。成祖点头认可。于是太子之位就定下来了。高煦从此深恨解缙。正值朝廷大发兵讨伐安南，解缙谏成祖，成祖不听。终于平定安南，设置郡县。而太子已立，又常常不称成祖之意，对汉王高煦的宠爱更加深厚。成祖对汉王的优礼超过了太子。解缙又进谏说："这样做会引起纷争，不应该这样做。"成祖发怒，认为他是离间骨肉。成祖对他的恩礼逐渐衰减了。永乐四年（1406 年），成祖赐给黄淮等五人二品纱罗衣，而没有给解缙。很久以后，丘福等人的议论慢慢传到外廷，高煦借机诬陷解缙把宫禁中所说的话泄露出去。第二年，解缙以廷试读卷不公的罪过谪贬广西布政局参议。已经上路了，礼部侍郎李至刚说解缙心怀怨怒，改谪交阯，令他督饷化州。

永乐八年（1410 年），解缙奏事入京，适逢成祖北征，解缙拜谒皇太子后就回去了。汉王高煦上言，解缙有意伺皇上外出之机，私自拜见太子，之后就直接回去了，全无人臣之礼。成祖震怒。解缙当时正陪同检讨王偁途经广东，看到当地山川，上疏请求开凿赣江以沟通南北运输。奏疏到朝廷后，解缙被逮捕入狱，拷掠无所不至。供词涉及大理丞汤宗、宗人府经历高得旸、中允李贯、赞善王汝玉、编修朱纮、检讨蒋骥番鬟、萧引高并及礼部郎中李至刚，都被下狱。王汝玉、李贯、朱纮、萧引高、高得旸皆在狱中病死。永乐十三年（1415 年），锦衣卫帅纪纲呈报囚籍，成祖见到解缙姓名，说："解缙还活着吗？"纪纲于是用酒把解缙灌醉，埋在积雪中，立即就死了。当时解缙四十七岁，抄没其家，妻子宗族谪徙辽东。

2. 察之入微　说以入情

【经文】

说者知其难也，故语必有钓，以取人情。何以明之？

昔齐王后死，欲置后而未定，使群臣议。薛公田婴欲中王之意，因献十珥[①]而美其一，旦日因问美珥所在，因劝立以为后，齐王大悦，遂重薛公。此情可以物钓也。

申不害始合于韩王，然未知王之所欲也，恐言而未必中于王也。王问申子曰："吾谁与而可？"对曰："此安危之要，国家之大事也，臣请深维[②]而苦思之。"乃微请赵卓[③]、韩晁[④]曰："于，皆国之辩士也，夫为人臣者，言何必同？尽忠而已矣。"二人各进议于王以事。申于微视王之所悦，以言于王，王大悦之。此情可以言钓也。

吴伐越，越栖于会稽，勾践喟然叹曰："吾终此乎？"大夫种曰："汤系夏台，文王囚羑里，重耳奔翟，齐小白奔莒，其卒霸王。由是观之，何遽不为福乎？"勾践既得免，务报吴。大夫种[⑤]曰："臣观吴王政骄矣，情尝之。"乃贷粟以卜其事。子胥[⑥]谏勿与，王遂与之。子胥曰："王不听谏，后三年，吴其墟矣！"太宰嚭[⑦]闻之，谗曰："伍员貌忠而实忍人。"吴杀于胥，此情可以

事钧也。

客以淳于髡[8]见梁惠王，惠王屏左右，再见之，终无言，王怪之，让[9]客。客谓淳于髡，髡曰："吾前见王，王志在驰逐，后复见王，王志在音声，是以默然。"客具以报王，王大骇曰："淳于先生，诚圣人也。前有善献马者，寡人未及试，会生来。后有献讴者，未及试，又会生至。寡人虽屏人，然私心在彼。"此情可以志钧也。

智伯从韩魏之君伐赵，韩魏用赵臣张孟谈之计，阴谋叛智伯。张孟谈因朝智伯，遇智果于辕门之外。智果入见智伯，曰："二主殆将有变，臣遇张孟谈，察其志矜而行高，见二君色动而变，必背君矣。"智伯不从，智果出，遂更其姓曰辅氏。张孟谈入见赵襄子曰："臣遇智果于辕门之外，其视有疑臣之心。入见智伯而更其族，今暮不击，必后之矣。"襄子曰："诺！"因与韩魏杀守堤之吏，决水灌智伯军，此情可以视钧也。

殷浩[10]仕晋，有盛名，时人观其出处，以卜江左[11]兴亡，此情可以贤钧也。

《钤经》曰："喜，色洒然以出；怒，色赑然以侮；欲，色烬然以愉；惧，色惮然以下；忧，色瞿然以静。"此情可以色钧也。

由是观之，夫人情必见于物。能知此者，可以纳说于人主矣。

【注释】

①珥：用珠玉做的耳饰品。

②维：思考。

③赵卓：韩国大臣。

④韩晁：韩国大臣。

⑤大夫种：文种，春秋时越国重臣。

⑥子胥：伍子胥，春秋时吴国著名谋臣。

⑦嚭：伯嚭，吴国太宰。

⑧淳于髡：战国时以博学著称的学者。

⑨让：责备。

⑩殷浩：晋代名臣。

⑪江左：同江东。长江以东。

【译文】

游说者知道和了解游说工作的难度之大，所以进行游说之前，必须先试探试探，以察析游说对象的基本态度。怎么才能掌握这一切呢？

从前齐威王的王后死了，打算重新立一个王后，然而具体的王后人选却迟迟未定。齐威王把这件事交给众大臣商量商量。薛公田婴想要顺着齐威王私下里的意思顺水推舟，便向齐威王献上了十副耳环，其中的一副尤为精美。第二天，田婴暗中查明那副最好的耳环挂在哪位王妃的耳朵上，并劝齐威王立此王妃为后。齐威王非常高兴，因此对田婴宠爱有加。所以，游说对象的态度，可以从物品上揣测出来。

申不害刚开始得到韩王信任的时候，并不知道韩王真正想要的东西是什么，怕说出的话不合韩王的意。韩王问申不害说："我们与哪个国家处好关系最有利？"申不害回答道："这是事关国家安危的大事，我请求回家后好好思考一番再答复您。"于是悄悄地对大臣赵卓、韩晁说："您二位都是咱们国家有名的能言善辩之士，但作为大王的臣子，为什么要人云亦云呢？有不同的

意见可以提，只要我们忠心耿耿就行。”于是赵韩二人分别就外交问题各抒己见地向韩王陈述观点，申不害暗中观察韩王对哪种策略更感兴趣，便就此向韩王进言，韩王听了之后龙心大悦。这说明，游说对象的想法，可以通过言语试探出来。

吴国攻打越国，在会稽把越军团团围住。越王勾践仰天长叹：“难道我将命丧于此吗?”大夫文种劝他说：“商汤被囚在夏台，周文王被关押在羑里，重耳在狄人那里流亡，齐国的小白到莒国避难，到了最后，他们都成就了自己的霸业。由此看来，现在的困境没什么不好的。”勾践一脱险，就立志向吴国报仇。文种向他提建议说：“我看吴王现在骄傲得不得了，让我试探他一下吧。”于是就以借粮食为名，观察一下吴王的反应。吴王不顾伍子胥的再三反对，把粮食借给了越国。伍子胥长叹：“大王不听我的规劝，三年之内，吴国就要被夷为平地了。”太宰伯嚭听了这些话后，向吴王进谗说：“伍子胥看着老实，实际上另有用心。”子是，吴王就把伍子胥给杀了。这说明，游说对象的态度，可以凭借一件事情就能揣摸出端倪来。

一位客卿把淳子髡推荐给梁惠王。梁惠王摒退左右，单独召见淳于髡两次，而淳于髡始终不开口说话。梁惠王对他很有意见，并责备推荐淳于髡的客卿。这位客卿问淳于髡为什么这么做，淳于髡回答：“我第一次晋见大王，大王心里边只想着骑马；第二次晋见，大王却又只想着美妙的音乐，所以我才不说话的。”客卿把淳于髡的话如实地禀告给了梁惠王，梁惠王大吃一惊，说道：“淳于先生，果真是个不俗的人。第一次他见我的时候，恰好有人献来一匹宝马，我还没来得骑；第二次他来的时候，刚好有人送给我几个歌手，我还没来得及听。我当时虽然摒退了左右，但心思却全在那些东西上呢。”这就是说，可以从游说对象的神情上，估计出他的想法和兴趣所在。

晋国的权臣智伯裹挟韩魏两家去攻打赵襄子。韩、魏听从了

赵襄子家臣张孟谈的计策，暗中准备背叛智伯。张孟谈因为要朝见智伯，在辕门之外遇见了智果。智果进来见到智伯说："韩、魏就快叛变了，我刚才遇见了张孟谈，看见他神色矜持，态度傲慢，还注意到韩、魏二君见我时的脸色也和平时不一样，他们俩一定是要背叛你了。"智伯没有把智果的话放在心上。智果出来后，随即把姓改成"辅氏"，与智家脱离了关系。张孟谈进见赵襄子说："我在辕门外看见了智果，他已经对我起了疑心。他在见了智伯出来之后就换了族姓，今晚不出击的话，就来不及了。"赵襄子说："好。"于是赵襄子与韩魏联手出兵，杀了智伯守堤的官吏，决开河水灌了智伯的军队。这说明人的眼神中可以表达出自己的态度来。

殷浩是晋朝里一个很有名望的大官。当时的人就以观察他出仕入世还是归隐山林来预测晋朝的兴衰。这就是说，根据贤能之士的态度和行为，能够断定发展趋势。

《钤经》中说："高兴，脸色就会显得很轻松；发怒，脸色就会变得轻慢；有欲望，脸色就会露出轻浮；害怕，脸色就会发白；犹豫，脸色就会静穆。"也就是说，脸色可以看出内心的情感。

由此可知，人的内心情感，一定会表现出来。能够明白这个道理，就可以向君王进行游说了。

【评述】

游说是件困难的事情，但并不是说游说没有成功的机会。仔细观察，投其所好，往往可以根据游说对象的兴趣所在有的放矢，取得成功。历史上有无数冤死的谏臣，也出现过纵横捭阖的苏秦、张仪和魏征。凡事都讲究技巧，蛮干只能坏事，何况游说这种需要深入了解对方心理的"细活"呢。出色的谈话技巧，可以帮助自己争取到最大的支持和援助，所以，"游说"工作并不

完全属于历史，就是在现实生活中也具有极强的生命力。

【故事】

事典　魏征巧谏

唐太宗是一个善于听取臣僚意见的开明皇帝。可是到了晚年，他看到天下一派太平景象，渐渐生出骄傲情绪，身为谏议大夫的魏征很想找个机会对太宗指出这个问题。

贞观十二年的一天，唐太宗为皇孙诞生宴请君臣。席间，太宗高兴地说道："贞观之前，随我夺取天下，是房玄龄的功劳；贞观以来，帮我纠正各种谬误，是魏征的功劳。"遂叫人取来两把漂亮的佩刀，赐给房玄龄和魏征。房玄龄爽快地接了过来，魏征却显得心事重重的样子，说："臣实受之有愧！"太宗很奇怪，问道："此话怎讲"？魏征说："近些年来，政事已不大如贞观之初，说明我并没有尽到纠正各种谬误之责，所以受之有愧！"太宗非常诧异，问道："难道我的政事不如过去吗？"魏征见皇上这么发问，便说："陛下权威比贞观初年是高了，但人心说服则不如过去了。"太宗不解地问："何以见得呢？"魏征答道："陛下过去总担心国家，所以政绩越来越好；现在则以为治好了，心安理得，所以说不如过去。"太宗说："我现在所做的，还是过去那一些，你怎么说不同了呢？"魏征回答说："贞观年初，陛下惟恐群臣不提意见，常鼓励大家，遇到有人进谏，能愉快地接受；这一二年来，虽然接受一些意见，可是心里总觉得不舒服。"太宗听了有点吃惊，忙问："你有什么根据吗？"魏征顺势说："陛下刚即位的时候，判元律师死罪。大臣孙伏伽进谏，认为按照法律不应该判以死刑，陛下接受了意见，并把价值百万的兰陵公主的园子赏给他。有人说赏得太厚了，您说，'即位以来，还没有人向我提意见，孙伏伽是第一个，所以得厚厚地奖赏他。'这是您主

动引导人们进谏。”魏征接着说：“前不久皇甫德参上书，说修洛阳宫是劳民伤财，收地租是严重地剥削老百姓，妇女流行高髻是宫中传出来的。陛下恨恨地说：‘这人是想要国家不役使一个人，不收取一文钱，宫女都没有头发，才心满意足呢！’并想以诽谤罪惩办皇甫德参，只是因为臣当时苦苦劝说：‘自古臣子上书，若不激烈直率，就引不起君主的注意，而激烈直率就近于毁谤’，陛下才没有治罪于皇甫德参。这就是勉强接受意见了。”

唐太宗因为喜得孙儿，兴致非常好，所以听了魏征的长篇大论之后，不但没有恼怒，反而拍掌大笑说：“我要把你刚才所说的抄录在屋中的屏障上，早晚阅读，提醒自己，并要史官写入史书中。”

魏征批评太宗，是趁太宗高兴和发问时候，这是使皇帝接受劝谏的最使时机。他抓住这个机会，大胆地向皇帝进谏，使皇帝欣然使受了他的诤言。

诡信二二

世间风云莫测。为了实现信义，有的时候不得不使用一些手段。舍小信而求大信，君子依旧可以坦荡荡。对恶的不守信，就是对善的守信。信义是有条件，有原则的。不加区分地盲目信守自己的“诺言”，是迂腐，对国对家不一定有利。

1. 唯义所在　贞而不谅

【经文】

孔子曰：“君子贞[①]而不谅[②]。”又曰：“信近于义，言可复也。”由是言之，唯义所在，不在信也。何以明之？

叶公问孔子曰：“吾党有直躬者，其父攘羊而其子证之。”孔子曰：“吾党之直者异于是，父为子隐，子为父隐，直在其中矣。”

楚子围宋，宋求救于晋。晋侯使解扬如[③]宋，使无降楚，曰：“晋师悉起，将至矣。”郑人囚而就诸楚，楚

子厚赂之，使反其言。许之。登诸楼车④，使呼宋人而告之，遂致其君命。楚子将杀之，使与之言曰："尔既许不谷⑤而反之，何故？非我无信，尔则弃之，速即尔刑！"对曰："臣闻之，君能制命为义，臣能承命为信。信载义而行之为利，谋不失利，以卫社稷，民之主也。义无二信，信无二命。君之赂臣，不知命也。受命以出，有死无殒⑥，又何赂乎？臣之许君，以成命也。死而成命，臣之禄也！寡君有信臣，下臣获考，死又何求！"楚子舍之以归。

颜率⑦欲见公仲⑧，公仲不见。颜率谓公仲之谒者曰："公仲必以率为伪也，故不见率。公仲好内，率曰好士。公仲啬于财，率曰散施。公仲无行，率曰好义。今以来，率且正言之而已矣。"公仲之谒者以告公仲，公仲遽起而见之。

【注释】

①贞：言行一致。
②谅：讲信用而不讲原则。
③如：到。
④楼车：观望用的车辆。
⑤不谷：不善。诸侯用的自谦词。
⑥殒：毁损。
⑦颜率：战国时周天子之臣。
⑧公仲：战国时韩国丞相。

【译文】

孔子说："君子讲求大信，而不是无原则地讲求盲信。"他还

说："所遵守的承诺符合道义，它就能得以实现。"根据这句话的意思，君子应当只看重道义，而不一定非要讲求所谓的诚信。怎么说明这个道理呢？

叶公对孔子说："我的乡里有个坦率正直的人，他的父亲偷了别人的羊，他便举证告发了他的父亲。"孔子说："我乡里的直率与你这里的不一样，父亲为儿子隐瞒罪行，儿子为父亲开脱罪行，这才是真正的坦白直率。"

楚国围攻宋国，宋国向晋国求救。晋国的国君派解扬到宋国去，让宋国不要投降，告诉宋国："晋国已经全军出动，就快赶到了。"解扬途经郑国时被郑国所俘，郑国将其献给了楚国。楚王用丰厚的财物收买解扬，并让他把相反的话传给宋国。解扬同意了，在他登上楼车唤出宋国传话之人后，仍然传告了晋国国君让他传达的原话。楚王想把他杀了，派人对解扬说："你既然答应了我把反话传给宋国，为什么又违背了你的诺言呢？不是我不守信，是你背信在先，因此我要立刻杀了你。"解扬反驳道："我听说君王制定的命令就是义，臣子秉命行事就是信。臣子的信必须以担负君王的义为前提，以此行事方能对国家有利。只要谋划的一切不损害国家的利益，就是尽了做臣子的本分了。国君制定的命令，不能相互矛盾，臣不执行，不可能有截然相反的两种'信'产生，接受命命后也就准备以死殉职。大王以钱财收买我，不知道我已经在领命之际已把生死置之度外了吗？我可以死，但不会辱没我肩负的使命，您怎么可能收买得了我呢？我之所以答应你的要求，是为了完成我的使命。虽死但能完成君命，是我的福分。我们君主能有信义的臣子，而我又能死得其所，还能有什么别的追求呢！"楚王释放了他，让他回归晋国。

颜率想拜见公仲，公仲却不愿接见他。颜率就对公仲的侍者说："公仲一定以为我颜率是个爱说假话没有信义的人，所以不见我。公仲好女色，我说他礼贤下士；公仲吝啬小气，我说他仗

义疏财；公仲品行败坏，我说他讲求信义。现在看来，我只能不说假话说真话了。”公仲的侍者把颜率的话告诉了公仲，公仲赶忙起身接见了颜率。

【评述】

忠信讲求原则，不因盲目追求小信而失去大义。在追求大信的过程中，不妨学学解扬耍耍小手段，否则会遭遇到无法克服的困难。因为信和诈本身就是对立的，对一方信，对另一方来说就是诈、是奸。为了顾全大义，奸诈的手段也不是不可取的。当你秉承大义和原则做你不愿意做的事情时，你的行为就成为你追求大信的手段。

【故事】

事典一　完璧归赵

公元前283年，秦国听说赵国得到楚国的稀世珍宝“和氏璧”，就派使者去对赵国说，秦国愿意以十五座城池的代价去换取赵国的“和氏璧”，这使赵国十分为难。

赵国倒不是爱惜这块玉，而是因为秦国历来不讲信义，赵国怕挨了骗还要被人耻笑，损害了赵国的形象。如果不给秦国这块玉，又怕被秦国抓住一个把柄，招来兵祸，真是进退两难。有个叫缪贤的宦官说：“我家有个门客叫蔺相如，智勇双全，可以让他想想办法。”

赵王无计可施，只好召见蔺相如，问道：“秦王要用十五座城池来换赵国的和氏璧，我们给不给呢?”

蔺相如说：“秦国强大而赵国弱小，我们不能回绝。”

赵王又问：“如果秦国收了和氏璧，又不给我们城池怎么

办?”

蔺相如说：“秦国提出要求，要是不答应，是赵国理亏；若是秦国收取赵国的玉璧，不给赵国城池，那就是秦国理亏了。比较起来，我看还是后一种办法好。如果大王实在没有人可以派遣，我可以勉强充数。如果秦王把城池划给我们，我就把玉璧留在秦国，如果他们不愿交出城池，我就‘完璧归赵’”。

赵王于是就派蔺相如出使秦国。秦国昭襄王在宫里接见了蔺相如，接见时显得很不庄重。蔺相如恭敬地双手捧着把玉璧交给秦王。秦王很是喜爱，然后随手交给宫女、嫔妃传看，大家都赞叹玉璧精绝，向秦王道贺，仿佛这和氏璧就真是他们的了。

蔺相如站在殿下，无人理睬，过了很久也不见秦王提起交割十五座城池的事。知道秦王心存欺诈，就按既定的计策上前说：“璧上有些小的瑕疵，不经指示，很难看得出，请让我指点给大王看。”

秦王就把玉璧递给了蔺相如，不料蔺相如接过玉璧就翻了脸，立刻靠近大殿中的柱子，怒发冲冠，大声对秦王说：“大王想得到这块玉璧，差人去向赵王索取，赵国的大臣们都认为秦国贪得无厌，又不讲信义，只是仗着强大，就想靠几句空话骗取赵国的玉璧，所以大家都反对给您送和氏璧。但我认为普通百姓交往尚且讲究信义，何况大王是一国的君主呢？而且仅仅为了一块无用的玉璧，伤了秦、赵两国的和气，也是不值得的。赵王听了我的话，才沐浴斋戒了五天，亲自在朝堂上把国书和玉璧交给我，让我奉送到秦国，这是多么恭敬的礼节啊！可我来到秦国，把玉璧交给大王，大王却傲慢无礼、态度随便，而且把玉璧交给宫女传观，这是对赵国的侮辱。您绝口不提交割城池的事，这是无意交割城池。所以，我把玉璧要了回来。现在，玉璧在我手里，您如果一定要强迫我，那我就让我的头颅和这玉璧一起撞碎在这柱子上。”说完，斜眼看着柱子准备摔玉。

秦王生怕他砸毁了玉璧，连忙向他道歉，并让人拿来地图，指点着说哪十五座城池划归赵国。蔺相如知道秦王并非出于真心，也就来个缓兵之计说："秦王既然喜爱和氏璧，赵国不敢不献。只是赵王送璧前曾沐浴斋戒五日，表示恭敬，大王也该沐浴斋戒五日，才能接受和氏璧。"秦王别无他法也只好答应。

蔺相如回到馆舍，连忙做了周密的布置，派人化装成老百姓，偷偷地带着和氏璧从小道逃回了赵国。

过了五天，秦王在朝廷上举行了隆重的仪式，准备接收和氏璧，蔺相如两手空空地走上秦廷说："秦国自穆公以来，已历经二十几位国君，从没听说过哪位国君讲过信义。我也怕受了您的骗，连忙派人把玉璧送回赵国了。赵国是弱国，秦国是强国，只要秦王是真心诚意地用十五城池来换赵国的和氏璧，赵国是不敢不答应的，只要派一个使臣去，赵国马上会送和氏璧来。过去是孟明视欺骗了晋国，商鞅欺骗了魏国，张仪欺骗了楚国，如今，我欺骗了大王，就请大王治我的罪吧！"

秦王和大臣们见他来了这么一手，十分愤怒，但蔺相如所说句句是实，无可辩驳。而蔺相如完全是一副"要杀要砍由你们"的样子，秦王也无可奈何，即使杀了他，也无济于事，倒落下了个恶名。不如放蔺相如回去，倒显得秦国宽怀大度，也说明秦国并非是诈取赵国的玉璧。

蔺相如"完璧归赵"，不但保全了赵国的玉璧，又没有给秦国落下把柄，化解了一场危机，还给赵国赢得了一个好名声。蔺相如也因此声誉大起，一飞冲天，登上了政治舞台。赵惠文王晋升他为上大夫。

事典二　要离刺庆忌

春秋战国时期，姬光利用专权杀死了吴王僚，自立为吴王，这就是阖闾。吴王僚有个儿子叫庆忌，善走如飞，非常勇猛。父

亲被杀，庆忌逃亡在外，寻找机会，搜罗人马，准备报杀父之仇。

阖闾为此忧心忡忡，想派人去行刺，可一时又没有合适的人选。阖闾的大夫伍员终于找来了要离。阖闾一见，要离高不足五尺，腰大貌丑，大失所望。伍员介绍说：要离虽然其貌不扬，但机敏过人，且对吴王十分忠诚，是可以重用的。阖闾相信伍员的话，与要离密谈。阖闾问要离有何妙计刺杀庆忌。要离充满信心地说，庆忌正在招纳亡命之徒，为父报仇，我打算诈称是“罪臣”去投奔他，但为了使他相信我，请大王斩断我的右手，杀死我的家人，这样就能取得庆忌的信任，因而也就可以乘机行刺了。

阖闾起初不忍无故斩去要离的右手，也不忍杀死他的家人，但又看到要离的态度十分坚决，而且，思之再三，觉得除此以外，别无良策，于是便同意了。

第二天，伍员与要离入朝，当着文武百官的面，保荐要离为将军，率军攻打楚国。阖闾闻奏，怒斥伍员：“你保荐的这人身矮力微，怎能带兵打仗。”要离当面顶撞阖闾：“大王真是太忘恩负义了，伍员为你安定了江山，你却不派军队替伍员报仇。”阖闾大怒：这人竟敢当面顶撞羞辱寡人。命人把要离的右臂砍掉了，押进大牢，并拘留他的妻子。伍员叹息而出，群臣一时也莫名其妙。

过了几天，伍员悄悄叫人放松了对要离的监视，让要离趁“机”越狱逃跑了，阖闾便下令把要离的妻子斩首示众。

要离逃出以后，四处鸣冤叫屈。听说庆忌在卫国，便跑到卫国求见庆忌。庆忌疑他有诈，不肯收容，要离便脱掉衣服给庆忌看那只被斩断了的右臂。正当庆忌将信将疑之际，庆忌的心腹又来报告要离的妻子被斩的消息，庆忌这时便完全相信要离与阖闾确有深仇大恨了。

要离向庆忌表示自己与他一样有复仇的决心，并愿意充当向导。还说阖闾是无谋之辈，不足为虑；伍员虽智勇双全，但他之所以帮助阖闾，目的是想借兵伐楚，以报父兄大仇。眼下，阖闾安于王位，从不提为伍员报仇的事，所以伍员与阖闾已有隔阂，只要庆忌报仇后肯为伍员报仇，伍员愿为内应，如此等等，一番话说得庆忌深信不疑，便立即派要离训练士卒，修治兵船。

三个月后，要离怂恿庆忌出兵，水陆并进，杀往吴国。庆忌与要离同乘一条船，驶到中流，要离趁庆忌到船头观看船队的机会，一戟刺在庆忌的心窝上。到这时，庆忌才明白，自己是中了要离的苦肉计，抱恨而死。要离杀死庆忌后，自己也饮剑自尽了。

2. 谲诡之行，忠信之本

【经文】

齐伐燕，得十城。燕王使苏秦说齐，齐归燕十城。苏秦还，燕人或毁之曰："苏秦左右卖国，反复之臣也，将作乱。"燕王意疏之，舍而不用。苏秦恐被罪，人见王曰："臣，东周之鄙人也，无尺寸之功，而王亲拜之于庙，礼之于庭。今臣为王却齐之兵而功得十城，宜以益亲。今来而王不官臣者，人必有以不信伤臣于王者。且臣之不信，王之福也。使臣信如尾生[①]，廉如伯夷[②]，孝如曾参[③]，三者天下之高行，而以事王，可乎？"燕王曰："可也。"苏秦曰："有此臣，亦不事主矣。孝不离其亲宿昔于外，王又得使之步行千里而事弱燕之王哉？

廉如伯夷，义不为孤竹君之嗣，不肯为武王之臣，不受封侯而饿死于首阳之下。有廉如此者，王又安能使之步行千里而进取于齐哉？信如尾生，与女于期于梁柱之下，女于不来，水至不去，抱梁柱而死。有信如此，何肯扬燕、秦之威，却齐之强兵哉？且夫信行者，非进取之道也。且三王代兴，五霸迭盛，皆不自覆。君以自覆为可乎？则齐于营丘，足下不窥于边城之外。且臣之有老母于东周，离老母而事足下，去自覆之术而行进取之道。臣之趋，固不与足下合者，足下皆自覆之君也，仆者，进取之臣也。臣所谓以忠信得罪于君也。”燕王曰：“夫忠信，又何罪之有也?”对曰：“足下不知也。臣邻家有远为吏者，其妻私人。其夫且归，其妻私者忧之。其妻曰：‘公勿忧也，吾已为药酒待之矣。’后二日，夫至，妻使妾奉卮酒进之。妾知其药酒也，进之则杀主父，言之则逐主母，乃佯僵弃酒，主父大怒而笞之。妾之弃酒，上以活主父，下以存主母，忠至如此，然不免于笞者，此以忠信得罪也。臣之事，适不幸而类妾之弃酒也。且臣之事足下，亢义④益国，今乃得罪，臣恐天下后事足下者，莫敢自必也。且臣之说齐，曾不欺之也。后之说齐者，莫如臣之言，虽尧舜之智，不敢取之。”燕王曰：“善!”复厚遇之。

由是观之，故知谲⑤即信也，诡⑥即忠也，夫谲诡之行乃忠信之本焉。

【注释】

①尾生：春秋时以守信著称的一个人。

②伯夷：商朝末年以廉洁著称的名士，是孤竹君的儿子。

③曾参：孔子学生，以孝著称。

④亢义：伸张正义。

⑤谲：欺诈，玩弄手段。

⑥诡：欺诈、奸滑、假装，使手段诓骗。

【译文】

齐国攻打燕国，打下了十座城池。燕王派苏秦出使齐国说服了齐王，齐王就把这十座城池归还给了燕国。苏秦归来的时候，有的燕国人毁谤他说："苏秦靠出卖国家的利益左右逢源，是个反复无常的臣子，将来肯定要作乱。"燕王决定疏远他，不再重用。苏秦惟恐获罪，进宫觐见燕王说："我是东周边境的一个小平民，没有半点功劳，大王却在宗庙里亲自授予我官职，在朝廷上对我以礼相待。而今我为大王退却了齐国的军队收回了十座城池，更应得到大王的信任才对。现在我回来了，大王却不给我加官晋爵，一定有人在大王面前说我是不讲信义的人。况且，即使我不够诚信，也是大王的福气啊！假如我像尾生一样守信，像伯夷一样廉洁，像曾参一样孝顺，以这三个人的高风亮节辅佐大王，您看可以吗？"燕王说："当然可以了。"苏秦说："有这样品行的臣子，也不会侍奉大王呀。像曾参那样孝顺得都不能离开父母在野外过夜，大王怎么让他千里迢迢地前来侍奉并不强大的燕国的国王呢？像伯夷那样廉洁自好，为了所谓的道义不做孤竹君的王储，不肯向武王称臣做他的诸侯而饿死在首阳山下。有廉洁自好成这样的人，大王怎么能让他步行千里去齐国为大王争取利益呢？像尾生一样守信，与女子在梁柱之下约会，女子没来河水却涨了，直到抱着桥底下的柱子淹死他都不走，像这样守信义的人，怎么肯鼓吹燕秦两国的实力吓退齐国强大的军队呢？通过坚守道义完善自己的品行，不是用来建功立业的。夏商周三朝一代

比一代兴旺，春秋五霸相继称雄，都不是为了自保。你认为这些只图自保的人可以用吗？那么齐国就会固守营丘那么一个小地方，不会有后来越境扩张的事情发生了。而且我的老母亲远在东周的故乡，我离开她而追随您，放弃自保之路而来此建功立业。如果我的志向都不能合乎您的要求，那么只能说您是个只知道自我保存的君主，而我却是个建功立业的臣子。我就是因为太忠信才得罪了君主的人啊。”燕王说：“忠信有错吗？”苏秦对答道：“这个您就不知道了。我邻居家有个人在远方为官，他的妻子在家里有了外遇。当他快要从远方归来的时候，他妻子的情夫很担心事情败露。官人的妻子说：‘你别担心，我已经准备好毒酒接待他了。’两天后，官人回来了，他妻子命令他的小妾把毒酒端给他喝。小妾知道酒里有毒，把酒端上去就会杀了官人，把这事说出来，官人的妻子就会被逐出家门，于是她就假装跌倒，把酒洒在了地上。官人却大怒不已，鞭笞了这个小妾。小妾之所以把酒倒了，对上是为了保护官人的性命，对下是为了保护女主人的地位，就是忠义到这个地步，仍免不了挨鞭子。这就是忠义引来的不幸啊。我所做的事情，恰好就像那个小妾倒酒一样。再者说，我为您效劳，是用激扬的忠义为国家谋利益。现在却因此把您给得罪了，我怕以后追随您的人，再也没有谁敢坚守道义了。再说了，我在说服齐王的过程中，从不欺骗他。以后再游说齐国的人，说的话就不像我说得那样好了。他即使有尧舜那样的智慧，齐王也不敢听信他的话了。”燕王说：“说得好。”于是重新重用苏秦。

由这些故事我们可以看出，所谓的“欺骗”就是诚信；所谓的“诡诈”就是忠义，“欺骗诡诈”就是忠义诚信存在的根本。

【评述】

忠信的本身，不是呆板的，而是随着世事的变化而变化的。

一成不变的所谓的“忠信”，只能是与时代格格不入，僵化无比，甚至蜕化成小忠小信，无利于社稷。忠信和诡诈也不是完全相排斥的。有的时候，诡诈反而是实现忠信的最佳途径，比如苏秦说服齐王，使得燕国的十座城池失而复得。忠信是君子的信条，但不能愚忠、盲信。

【故事】

事典一　王佐断臂

南宋时，金国的主帅兀术率兵南侵，与岳飞对阵于朱仙镇。兀术有一义子陆文龙，年甫十六，骁勇善战，为岳家军劲敌。

那陆文龙本是宋将潞安州节度使陆登的儿子．兀术攻陷潞州时，陆登全家殉节，陆文龙尚幼，与乳娘一起被兀术掳去，育为义子，他根本不知道这位义父就是他的灭家仇人。

岳飞的部将王佐，很清楚其中的微妙关系，他本是杨么部属，投降岳飞后并没建过什么军功。此次见岳飞因陆文龙之事，挂起免战牌，闷闷不乐，他也十分不快。便归营独酌，借酒消愁，此时正值漏夜三更，只闻击梆之声，他猛然想起古时的“要离断臂刺庆忌”的故事，便桌子一拍，说：“何不如此?”立即卸甲拔剑，把自己的右臂砍下，咬紧牙关，将金疮药敷上，止了血，连夜去见岳飞，说明意图。岳飞潸然下泪，说：“我自有破敌之计，您又何苦伤残自己？既已如此，你放心去好了，不必挂念乡间家眷，我会好好照顾的!”

王佐到了金营，时已天明，见了巡逻兵，说明原委，劳烦引见狼主（兀术)。不多时，王佐进帐跪下，兀术见他脸色焦黄，满身是血，便问他是何人，来此何干？王佐半泣半诉地说：“小臣本是湖广洞庭湖杨么之臣，官封东圣侯，只因奸臣勾结岳飞，杨么惨被杀害，以致国亡家破，小臣无奈，只得忍辱归顺宋营。

如今狼主大军到此，又有殿下（陆文龙）英勇无敌，诸将寒心，岳飞无计可施，挂起免战牌。昨夜聚集众将商议，小臣进言道，今中原残破，二帝蒙尘，康王信任奸臣，忠良退位，天意可知。今金兵200万，如同泰山压顶，谅难对敌，不如差人讲和，庶可保全。不料岳飞不但不听，反说臣怀有二心，卖国求荣，将臣断去一臂，着臣来降顺金邦报信。他并说即日要来擒拿狼主，踏平金国。臣若不来时，他要再断一臂，因此特来哀告狼主!”说罢放声大哭，状至可怜，再从袖里取出那条断臂呈上兀术观看。

兀术见了，好生不忍，连左右将士也摇头叹息。兀术说：“岳飞也太残忍了，干脆把他杀了，瞧把人弄得不死不活的，还叫他来通信，简直要剃我眼眉。好吧!”转向王佐说，“我现在封你做苦人儿之职，你为了我才断了此臂，受此痛苦，我养活你一世。”并传令各营，苦人儿可以自由行走，到处为居，违令者斩。

从此，王佐这个苦人儿可以在营中自由行动了，每日穿插各军营，到处吃喝，讲故事，很得番将好感，并不时邀请他去陪宴说笑话。

一天，王佐到了陆文龙的营前，守卫问：“苦人儿哪里去?”王佐答：“想看看殿下的营帐!”“殿下已到大营去了，不在这里，你进去不妨。”

王佐进营帐一看，只见有一位老妇人闲坐着，便上前叫声“老奶奶，苦人儿有礼了!”那妇人说：“将军免礼!”王佐听她口音是中原人，便说：“老奶奶不像本国人呀!”那妇人一听，触起心事，便答：“我是河间人。听你口音想必也是中原的。”“对，我是湖广人。”“说起来，还是同乡哩!”这样一问一答，愈说愈亲，王佐问及她几时为什么到此番营，她此时如他乡遇故知，便坦坦白白地说：“我这些话埋在心里已13年了，无人可说，无地可诉，今见同乡，说与你知，谅不妨事，只是不可泄漏。这殿下是吃我奶长大的，他刚3岁的时候便离开中原，原是潞安州节度

使陆登老爷的公子，被狼主抢到此间做了义子。你要千万替我保守秘密才好！”再谈了些乡间事后，王佐便告辞，说明天再来见乡里。

翌日，王佐又去见乡里了，碰到陆文龙刚回营，便召他进去，还留他吃饭。此时正好是战场无战事，陆文龙心中郁闷，加上年少带有孩子气，便要王佐说些中原的故事，王佐是读书人出身，自然信口可以开河，胡扯便是文章，便顺便讲几个短篇，如“越鸟归南”、“骅骝向北”等不忘故土故主的故事，果然引起陆文龙的兴趣。

此后，陆文龙听故事已成了习惯，一有空就请王佐去，双方情感也越见深厚了。

一天，王佐又到陆文龙那里，文龙问今日说些什么故事，王佐说此番要讲的是一个最精彩的故事，但须把左右的人都遣出去，只可殿下一个人听。文龙即吩咐各人外出，无召不得进来。王佐从身边取出一张画图呈给文龙，说是看图解释，更为传神。文龙翻图一看，上面画的一个人有些认得，好像是父王兀术，又见一座大堂上死着一个将军，一个妇人，又一妇人抱着一个小孩正在痛哭，又画着许多番兵。

陆文龙就问：“苦人儿，这是什么故事，我实在不明白。”

王佐上前答：“请殿下闪过一旁，待我指着图画来讲，这一个所在，乃是中原潞安州；这个死的老爷，官居节度使，姓陆名登，这个死的妇人是谢氏夫人，这个抱孩子的妇人是小孩子的乳母，这位正在啼哭的孩子是位公子，名叫陆文龙。”

“苦人儿，怎么他也叫陆文龙，和我同名同姓呢？”文龙惊诧地问。

王佐仍斯文淡漠地说：“殿下请听着，这位全副武装的人就是昌平王狼主兀术。13 年前，狼主带兵攻陷了潞安州，这陆文龙的父亲陆登尽忠，自刎而死；谢氏夫亦尽节，吊颈而亡；狼主

见公子陆文龙幼小，命乳母抱着，带回番邦，认为义子。13年了，他不知道自己的生身父母是谁，反认仇人为父。唉！真是天下间令人最痛心的事了。”

陆文龙听此大怒说：“苦人儿，你明明在说我，——”

“不是你，难道是我不成！”王佐答，“为了你，我不辞劳苦；为了你，我甘愿断臂。我要你不做一个忘恩负义的人，我要你不能认一个杀父仇人为父。你不信，可去问问你的奶妈便知道了。”

话还未了，那位奶妈便哭哭啼啼地走将出来了：“你们的话，我已听得多时了，王将军的话句句是真。将军呀！夫人呀！你们死得好惨！”说罢放声大哭起来。

陆文龙此时已身不由己，嗒的一声跪倒在地，泪盈盈地下拜：“不孝之子，怎知这般苦事，今日方知，又怎不为父母报仇？”再向王佐叩头说：“恩公受我一拜，此恩此德，终生难忘。”拜罢起身，拔剑在手，咬着牙说：“我去杀了仇人，带回首级归宋去！”王佐连忙拦阻，说：“公子不可造次，他帐下人多，大事不成，反受其害，凡事须三思而行。”文龙说：“依恩公意思怎样？”王佐说：“早晚寻个机会归宋未迟。”

过了几天，陆文龙就随同王佐和乳娘投回宋营去了，兀术震惊不已，叹一句：“苦人儿呀，我给你掼了一交了，想不到你能把我玩弄于股掌之上！”

事典二　黄盖诈曹

这天夜里，周瑜独自一人坐在中军帐内，忽见黄盖只身悄悄地走入帐内来见周瑜。周瑜问道：“公覆夜至，必有良谋见教？”黄盖径直说道：“曹军势大，我方兵寡，不宜于长久对峙，何不用火攻击曹营？”火攻曹营，正是两天前周瑜与孔明商定的破曹之策，不想黄盖也与他们不谋而合。周瑜答道：“我正想如此，故而留住蔡中、蔡和两个诈降之人，以通消息，但现在苦于无人

为我到曹操那里行诈降之计啊。黄盖说："我愿意。"周瑜说："不受些皮肉之苦，曹操怎么会相信呢?"黄盖拍着胸脯说："我受孙氏厚恩，肝脑涂地，亦无怨悔。"周瑜当即拜谢黄盖，非常感激地说道："公覆真肯行此苦肉计，则江东之万幸也。"黄盖再次表示："死而无怨。"于是一个流传千载的"苦肉计"开始实行了。

第二天，周瑜鸣鼓大会诸将于帐下，当场宣布："曹操率领百万大军，连结300余里，非一日可破，今天我命令各位将军领三个月的粮草，准备御敌……"话还没说完，黄盖就高声叫道："别说三个月，便是领三十个月的粮草，也不济事！若是这个月能破敌，就去破；若是这个月破不了，还不如听张昭的话，弃甲倒戈，北面降曹的好!"这把"火"点起来了，下面照录《三国演义》中对责打黄盖的描述：

周瑜勃然变色，大怒曰："吾奉主公之命，督兵破曹，敢有再言降者必斩。今两军相敌之际，敢出此言，乱我军心，不斩汝首，难以服众!"喝左右将黄盖旋斩报来。黄盖亦怒曰："吾自随破虏将军，纵横东南，已历三世，哪有你来?"瑜大怒，喝令速斩。甘宁进前言曰："公覆乃东吴旧臣，望宽恕之。"瑜喝曰："汝何敢多言，乱吾法度!"先叱左右将甘宁乱棒打出。众官皆跪告曰："黄盖罪固当诛，但于军不利。望都督宽恕，权且记罪。破曹之后，斩亦未迟。"瑜怒未息。众官苦苦告求。瑜曰："若不看众官面皮，决须斩首！今且免死!"命左右："拖翻打一百脊杖，以正其罪!"众官又告免。瑜推翻案桌，叱退众官，喝教行杖。将黄盖剥了衣服，拖翻在地，打了五十脊杖。众官又复苦苦求免。瑜跃起指盖曰："汝敢小觑我耶！且寄下五十棍！再有怠慢，二罪俱罚!"恨声不绝面入帐中。

众官扶起黄盖，打得皮开肉绽，鲜血迸流，扶归本寨，昏厥几次。动问之人，无不下泪。

黄盖无端受刑，诸将不知就里，都埋怨周瑜不通人情，处事苛毒。唯参谋人员阚泽平时与黄盖交往甚厚，了解周瑜和黄盖的为人，知道周瑜打黄盖，用的是“苦肉计”，并愿意替黄盖到曹操那里去献诈降书。经过他一番巧妙游说，曹操真的相信黄盖受辱后愿意投奔曹操，共谋周瑜，并约定将来“但看船头插青巾而来者”便是黄盖率军来降。

这就是后人广为流传的“周瑜打黄盖，一个愿打，一个愿挨”的“苦肉计”的故事。

忠疑二三

忠而见疑，是典型的历史悲剧。忠心耿耿地为主为国，到头来却是被谗言而害，其中的落差可谓不小。但是在悲剧中千古流芳，也算是对受害者的一点补偿吧。忠疑的相互纠缠，是种客观存在的现实，必须勇敢、现智地而对这个问题。

1. 忠而见疑　毁誉无定

【经文】

夫毁誉是非不可定矣。以汉高之略而陈平之谋，毁之则疏，誉之则亲。以文帝之明而魏尚[①]之忠，绳之以法则为罪，施之以德则为功。知世之听者多有所尤，多有所尤，即听必悖矣。何以知其然耶？

《吕氏春秋》云“人有亡斧者，意[②]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，他日复见其邻之子，动作、态度无似窃斧者也。其邻之子非变也，己则变之。变之者无他，

有所尤矣。

邾[3]之故，为甲裳以帛，公息忌[4]谓邾之君曰："不若以组。"邾君曰："善!"下令，令官为甲必以组。公息忌因令其家皆为组。人有伤之者曰："公息忌所以欲用组者，其家为甲裳多以组也。"邾君不悦，于是乎止无以组。邾君有所尤也。邾之故为甲以组而便也，公息忌虽多为组何伤？以组不便，公息忌虽无以为组亦何益？为组与不为组，不足以累公息忌之说也。凡听言不可不察。

楼缓曰："公父文伯仕于鲁，病而死，女于为自杀于房中者二人。其母闻之，勿哭。其相室曰："焉有子死而勿哭乎？"其母曰："孔于，贤人也，逐于鲁而是人弗随之。今死而妇人为自杀。若是者，必其于长者薄而于妇人厚。"故从母言之，是为贤母，从妻言之，是不免子妒妇也。故其言一也，言者异则人心变矣。

乐羊为魏将而攻中山，其于在中山，中山之君烹其子而遗之羹，乐羊尽啜之。文侯曰："乐羊以我故，食其子之肉。"堵师赞曰："其子且食之，其谁不食？"乐羊罢中山，文侯赏其功而疑其心。

《淮南于》曰："亲母为其于抇秃，出血至耳，见者以为爱于之至也，使在继母，则过者以为戾也。"事之情一也，所以观者异耳。从城上视牛如羊，视羊如豚，所居高也。窥而于盘水，则圆于亏，而形不变，其故有所圆有所亏者，所自窥之异也。今吾虽欲正身而待物，庸讵知世之所自窥于我者乎？是知天下是非无所定也。

是各是其所是，非其所非。今吾欲择是而居之，择非而去之，不知世之所是非者，孰是孰非哉！

故有忠而见疑者，不可不察。

【注释】

①魏尚：汉文帝时在云中做太守，抗击匈奴战功卓著。只因拒功时在计算敌人首级时有出入而被剥夺了爵位，后被汉文帝赦。

②意：怀疑。

③邾：即邹国，今山东一带。邹国有把铠甲用帛连缀制作战袍的习俗。

④公息忌：邹国之臣。

【译文】

毁谤和赞誉，本来就没有一个确定的标准。以汉高祖刘邦的雄才大略和陈平丞相的足智多谋，只要有人诋毁陈平，汉高祖就会疏远陈平，而有人赞誉陈平时，汉高祖又会亲近陈平。以汉文帝的英明神武和魏尚那样的忠诚，魏尚还被绳之以法判了罪，后来汉文帝赦免了他，他又立下赫赫战功。由此可知，听说来的东西都会有偏差，偏差多了，就与事实相反了。怎么说明这个道理呢？

《吕氏春秋》中说道："有个丢了斧子的人，怀疑斧子是邻居家的小孩偷的，在看那个小孩时觉得那个小孩脸上的颜色神态和他的一举一动都像个偷斧子的人。后来斧子在不经意间找了回来，过几天再看邻居家的小孩举手投足，没有一点像个偷斧子的人了。邻居家的小孩没有变，是自己的看法改变了。改变的原因没有别的，只不过是当初的判断错了而已。

由于邾国风俗的原因，以前总是使用丝帛缝制铠甲，公息忌向国君建议道："不如使用丝带代替帛。"邾国国君说："好的。"

于是下令必须用丝带缝制铠甲。公息忌也因此命令家中用丝带制作铠甲。有人在国君面前中伤他："公息忌之所以主张用丝带代替帛，是因为他们家的铠甲都是用丝带缝制的。"国君听了之后很不高兴，于是就下令不准再用丝带缝制铠甲。郗君有的地方就做错了。如果郗国从用丝带制做铠甲中获得利益，公息忌家里的铠甲大多是由丝带制做又有什么关系呢？如果用丝带制做铠甲不方便，无利可图，公息忌即使不用丝带制做铠甲又能得到什么好处呢？用不用丝带做铠甲，都不能充分说明公息忌的建议有什么过错。所以，凡是听别人的话，不能不加以考察就信以为真。

楼缓说："公父文伯在鲁国当官，在他病死之后，有两个侍妾为他自杀。他母亲听到这个消息后没有哭。随嫁过来的侍妾说：'哪里有儿子死后母亲不哭的啊？'而公父文伯的母亲回答道：'孔于是个贤德的人，被鲁国驱逐而文伯却没有跟随他。如今文伯死了侍妾却为他自杀，可见他是怠慢贤能的长者而过分宠爱侍妾。'"所以，这些话出自母亲之口，人们认为她是一个贤母；可是如果是从一个妻子的嘴中说出这些话，人们难免不把她看做是一个妒妇了。所以即使是同一句话从不同人口中讲出来，人们对此的看法也是不同的。

乐羊作为魏国的大将军领兵攻打中山国。他在中山国的儿子被中山国的国君烹杀了，肉被做成肉羹送给乐羊，乐羊把羹全喝了。魏文侯说："乐羊因为效忠我的原因，吃了自己儿子的肉。"而堵师赞却说："他儿子的肉都能吃，谁的肉他不敢吃啊？"乐羊灭掉了中山国后，魏文侯对他的功绩大赏之余，却怀疑上了乐羊的忠心。

《淮南子》说："亲生母亲给亲生儿子治头上的疮，血都流到耳朵了，看见的人认为她是爱子至极；然而这要是发生在后母身上，则路人就认为她太残暴了。"本是一件事情，在旁观者的眼中就变得不一样了。从城墙上面看牛，牛就像羊那么大；看羊，

羊也就小猪那么大，这是站得高往下看的原因。在盘子装有水的水面上看自己的脸，有时看到的是圆脸，有时看到的则不圆。面形没有变化，而影像却时圆时不圆，这是你观看角度的不同造成的。现在我即使想正直的接人待物，可又怎么知道世人是从哪个角度观察我呢？这说明天下的是非对错没有一个确定的区分。他们认为对的，你做的就是对的；他们认为是错的，你做的就是不对的。现在我想选择我认为对的事情去做，选择出我认为是不对的事情而加以排除，可是我怎么知道世间所说的是非和我心中的是非，哪个是正确的哪个是错误的呢？

基于上述的原因，才会出现忠心耿耿却被怀疑的事情发生。这种事情，不能不仔细调查再下结论啊。

【评述】

很多事情反映在不同人的脑海中，评价是不同的，甚至由于地位、物质利益的因素，还会人为地指鹿为马，忠臣难做，良将难当啊！他们不但要信守自己的信念兢兢业业地做事，还要随时接受上至君王下至小人的肆意指责，乃至抄家灭门的无妄之灾。毁谤、受排挤、被疑忌，始终是志士仁人事业路上的伴随者，这是不可能避免的。

【故事】

事典一　岳飞获罪莫须有

岳飞（1103－1142），字鹏举，相州汤阴（今属河南）人，出身佃农。自幼喜读兵书，练就一身好武艺。北宋末年，北方的金军屡次南侵。岳飞应募入伍。传说岳飞的母亲姚氏为了鼓励儿子英勇杀敌，报效国家，亲手在他的背上刺“精忠报国”四个

字。岳飞参军后，作战勇敢，屡立战功，驰骋疆场，南征北战，收复了大片失地。他亲自组建的岳家军，训练有素，纪律严明，深受百姓的爱戴和支持。岳家军攻必克，战必胜，敌人闻风丧胆，金兵畏其军威，纷纷传说“撼山易，撼岳家军难!”岳飞壮怀激烈，坚决反对和金国议和，屡次受到投降派的打击。正当他准备直捣黄龙府，一举收复中原时，宋高宗竟一天连发十二道金牌，逼令撤军。“十年之功，废于一旦”。

岳飞回到临安（杭州），高宗和秦桧乘机收回岳飞、韩世忠和张俊三个大将的军权，派他们做明升暗降的大官枢密使和枢密副使。

秦桧千方百计陷害岳飞。他知道张俊妒嫉岳飞功高，王彦和岳飞有怨，就收买他们做帮凶。又用计谋煽动和岳飞有仇的谏议大夫万俟卨，做成一个陷害岳飞的圈套，叫他们捏造种种罪状和证据，出面控告岳飞，硬说岳飞勾结金人，存心造反。

秦桧把陷害岳飞的圈套布置好后，就派他的心腹殿前司统制杨沂中，带着堂牒，往庐山逮捕岳飞。

岳飞被捕到杭州后，就押在大理寺监狱；他经过一处，看见岳云和张宪，脖子上带着枷锁，手脚带着镣铐，遍体鳞伤，在那里痛楚呻吟。岳飞的眼泪，像雨一样滴下来。他想：我一生忠心为国，舍生取义，为什么今天也会来到这里呢?

岳飞被关在牢狱里，受尽了种种酷刑的折磨，但是他不为屈打成招。

秦桧最初派何铸做审问官，他把秦桧事先捏造的罪状，读给岳飞听。岳飞听了，只说了一句：“我给奸戴秦桧陷害，一切都完了，还有什么可说的?”说完便合上眼睛，任凭狱卒拷打，什么也不说。

这时，大理寺丞李若朴、何彦猷，觉得岳飞委实冤枉，没法定罪。大理寺卿周三畏也认为没法审问下去。韩世忠这时已被解

除了军权，听到岳飞被诬下狱，心中愤愤不平，便去质问秦桧："岳飞犯了什么罪，有什么真凭实证说他谋反？"

"这事情莫须有。"秦桧说。

"莫须有三个字，怎能说服天下人呢？"韩世忠愤怒谴责。

秦桧冷笑一声，置之不理。

这样拖延了两个多月，任凭秦桧怎样千方百计地捏造岳飞的罪状，但最终没有一件可以定岳飞的死罪。

到了那年腊月二十九日，秦桧和妻子王氏围炉吃酒，为了岳飞案没法了结，因此闷闷不乐。王氏也是个凶狠歹毒的女人，认为"缚虎容易纵虎难"，献计叫秦桧下毒杀死岳飞了事。

秦桧听了王氏之计大喜，于是写一张字条，藏在一个黄柑中，送与审案的万俟卨。

万俟卨是秦桧的同党，奉了秦桧之命后，便在最后审问岳飞的时候，强迫岳飞在一张伪造的供状上签字。岳飞仰天长叹了一声，在供状上面，写了"天日昭昭，天日昭昭"八个字，意思是说：我对国家一片忠心，苍天是会知道的。

这天晚上，岳飞就被毒死在大理寺风波亭。儿子岳云，部将张宪，也同时被杀。当时岳飞39岁，岳云只有23岁。

后人为纪念岳飞忠勇事迹，在西湖修起一座岳王庙。他的坚贞不屈和忠勇为国的精神，人们将永世不忘。在岳飞坟墓两旁，有两个用铁铸成的秦桧夫妇的跪像，永远受人们唾骂。

事典二　屈原投江

屈原是战国时楚国贵族的后裔，在楚怀王时曾官至"左徒"，负责起草重要文书并接待各国派来的使者。屈原很有才学，从其流传下来的诗歌中，可以看出达到一种"浮游尘埃之外"的精神境界。

开始时，楚怀王让屈原商议国家大事，非常信任他，屈原全

身心投入政治活动，想实现自己的抱负和理想。

后来，奸佞小人嫉妒屈原的才华而设法排斥他，离间他与楚怀王的关系，终于使怀王疏远他并将他贬逐。

当时的战国七雄中，除秦国外，楚国最强大。如果楚国能坚持合纵政策，联合其他五国与秦对抗，也许秦国非但不能吞并六国，反可能被楚国吞并。秦国的相国张仪非常清楚这种形势，便施行各个击破的策略，挑拨楚国与其他五国的关系，对楚国进行不断诱骗，而楚怀王在小人和女人的包围下，愈加昏庸，一而再，再而三地上当，引来一连串军事和外交失败，最后连自己也被骗到秦国，囚禁至死。

这期间，屈原虽然被排斥到汉北，仍密切注视时局发展，不断上书进谏，劝怀王不要上秦国的当，怀王不听，佞臣继续陷害他。到楚襄王时，屈原又被放逐江南。

《楚辞》中有一篇《渔父》，讲的就是这个时候的故事：

屈原被流放之后，流落江湖。有一天，他在河边徘徊，容颜憔悴而枯发乱，一副落魄像，却大声悲歌道：

心不治之长久兮，忧与悉其相接。

声音回荡在萧飒的天地间，忽然，一声惊嘘，河边芦苇丛中摇出一只小船，上面有位渔父，仙风道骨，非同凡俗。渔父倒有见识，看到屈原一眼就认出来，吃惊地问道："这不是三闾大夫吗？你怎么来到这里？弄成这副落魄样子？"

屈原仰天叹息道："举世皆浊我独清，众人皆醉我独醒，就是因为如此我被流放到这里。"

没想到一个野老渔夫语出惊人，说："圣人不拘于事物，能够与世推移，世人皆浊，你为什么不索性搅浑水，扬起波浪来呢？众人皆醉，你为什么不索性连酒带糟都喝下去呢？何必深思高举，与众不同，把自己逼到这步田地？"

屈原慷慨激烈地答道："我只懂得刚刚洗完澡的人，必须换

上干净的衣服，怎能反而穿沾满灰尘的衣服，使它沾污清洁的身体呢？我宁可投到湘江的清流中，葬身鱼腹，怎能让皓皓的清白沾染世俗的尘埃呢？”

渔父听完，知道他的心意，脸上浮出惆怅而神秘的微笑，掉转船头，顺流而下，用船桨有节奏地敲着船帮，引亢高歌道：

沧浪之水清兮，可以濯吾缨；
沧浪之水浊兮，可以濯吾足。

用现代话，大意是，如果沧浪的水流清澈，就可以用来洗我的帽子；如果沧浪的水流浑浊，可以用来洗我的脚。

那声音越来越小，船越来越远，渔父始终没有回过头来再看屈原一眼，绝尘而逝。

这事发生后不久，屈原便投汨罗江中自杀了，实现了使宁可投身清流，也不同流合污的誓言。

用无用二四

什么东西有用，什么东西没用，都只是一个相对的概念，是一个矛盾的对立双方。没有有用，就没有无用可言；没有无用，也称不上什么是有用。有用无用，是在一定条件下相互转化的。因为，世间万物都有它存在的道理，都有它自己的用处，只不过，有的东西你暂时用不上罢了。

1. 无用为用　用为无用

【经文】

古人有言曰："得鸟者，罗[①]之一目。然张一目之罗，终不能得鸟矣。鸟之所以能远飞者，六翮[②]之力也，然无众毛之功，则飞不能远矣。"以是推之，无用之为用也大矣。故惠子谓庄子曰："子言无用矣。"庄子曰："知无用而始可与言用矣。夫天地非不广且大也，人之所用，容足耳。然则削足而垫之至黄泉，人尚有用乎？"惠子曰："无用。"庄子曰："然则无用之为用也，亦明

矣。”

昔陈平智有余而见疑，周勃质朴，忠而见信。夫仁义不足相怀，则智者以有余见疑，而朴者以不足取信矣。汉征处士[3]樊英[4]、杨厚[5]，朝廷若待神明，至，竟无他异。李固、朱穆以为处士纯盗虚名，无益于用。然而后进希之以成器，世主礼之以得众。

原其无用亦所以为用也。而惑者忽不践之地，赊[6]无用之功，至乃诮讪[7]远术，贱斥国华。不亦过乎？

【注释】

①罗：网。

②翮：羽毛中的硬管。

③处士：不仕或尚未官仕的儒生。

④樊英：汉臣。

⑤杨厚：汉臣。

⑥赊：看不起。

⑦诮讪：嘲笑。

【译文】

古人曾经说过：“网到鸟的，只是网上的一个网眼。然而只张一个网眼来捕鸟，始终不会网到鸟。鸟之所以能够高飞，是靠六根强健的羽毛，然而没有众多小羽毛的作用，鸟是飞不远的。”据此类推，看上去没有用的东西，实际上用处大了。所以惠子对庄子说：“您的言论都没有实际的用处。”庄子说：“知道了哪些东西是没用的才能跟别人说些有用的话呀。天地不是不广大，可一个人所占的地方就只是立足之地而已。然而只留下站的地方，其他地方都下挖到黄泉，那你脚下的地面还有用吗？”惠子说：

“当然没用了。”庄子说：“由此可知无用就是有用，这个道理也就明白了。”

从前陈平足智多谋而被刘邦怀疑，而周勃质朴、忠信有义而深得信任。当彼此间的仁义不足以让双方互相信任的时候，聪明人就会因自己过人的智谋遭到怀疑，而质朴的人却因其不够聪明而深受信任。汉朝时，朝廷把新召的樊英、杨厚待若神明。可是他们供职之后，并没有什么出类拔萃的地方。李固、朱穆认为樊英、杨厚这类的隐士纯粹是欺世盗名、百无一用。然而随后跟来的人都认为他们会得到如此的器重，君主靠礼贤下士得到了更多的人才。

推究起来，无用也就是有用。而不明这个道理的人会忽视那些看似没有用的领域，看不起那些看似不会得到结果的行为。甚至嘲笑长远之计，鄙视排斥国家的栋梁，这就太过分了。

【评述】

有个人吃了三张半的大饼，终于吃饱了，他一个劲儿地后悔：“早知道吃半张饼就饱了，还花钱买那三张干啥！”在他看来，前三张的大饼，就是无用的。可是这三张饼对他填饱肚子就真的没有用途吗？一个网眼，是不可能捕到飞鸟的。真正的弄清楚有用和没用的关系，其实根本不难。只要你明白，一瓢舀不到江河中没有源头的水就完全可以了。

【故事】

事典一　冯谖义助孟尝君

孟尝君食客三千，分为上中下三等：上等称“代舍”，中等称“幸舍”，下等称“传舍”。代舍是说其人可以自代，住上等

房，食者有肉，出门有车。幸舍是说其人可以任用，住中等房，食者有肉，出门无车。传舍，则吃一般的食物，免除饥饿，出入听其自便，住下等房。

齐国有个叫冯谖的人，很穷，就托人来投靠了孟尝君。孟尝君问："客人有什么爱好？"回答说："没什么爱好。"又问："有什么本领？"回答："没什么本领。"孟尝君答应收留他。

孟尝君的左右亲信，看他没什么本事，就让他住下等房屋，吃最劣的饭菜。

过了十来天，孟尝君问传舍的负责人，冯谖在干什么？传舍负责人说冯谖很贫穷，没有什么东西，只有一把长剑，他无事就靠着桩子，弹着他的剑，歌唱道："长剑啊，我们回去吧！吃饭没有鱼！"孟尝君说："给他吃鱼，让他住幸舍。"

过了不久，冯谖又弹着长剑说："长剑啊，我们还是回去吧！出门无车！"左右的人都嘲笑他，又告诉了孟尝君。

孟尝君就让手下的人给他准备车马，住上等的房屋。过了不久，冯谖又弹着长剑说："长剑啊！我们还是回去吧！没有东西养家。"左右的人现在都厌恶他了。

孟尝君问手下的负责人："冯先生有亲属吗？"负责人答："家有老母。"孟尝君就派人供应他的家用。

从此，冯谖不再唱歌了。

后来，孟尝君问门下的食客："谁能为我到薛地收债？"冯谖自告奋勇。孟尝君就召见了他，为他准备好车马，整理好行袋，放好债券，就要上路，冯谖说："先生收债回来，您要买点什么吗。"孟尝君说："看我家缺什么就买什么？"

冯谖到了薛地，把欠债的人召集起来，一一核对债券，依贫富能还的，约定时期，写在债券上，然后假传孟尝君的命令，把穷人的债券都烧了。

冯谖对众人说："孟尝君之所以贷款给你们，不是为了利息，

是为了你们的生活。但是孟尝君门客有数千人，俸食不足，因此不得不来收取利息供养门客。今天能还的要按期偿还，穷困不能还的，全部烧了。孟尝君对你们薛人的恩德，如此深厚。”百姓都叩头欢呼：“孟尝君真吾父母也！”

冯谖回去见孟尝君，孟尝君问他：“债收完了吗？为什么这么快？”

冯谖说：“收完了！”

“买了什么东西啊？”

“您说‘看我家缺什么就买什么？’我想，您家中有用不完的珍宝，狗、马满圈，阶前全是美女。您缺少的是‘义’而已！我为您买了‘义’。”

孟尝君问：“怎么买的‘义’？”

冯谖说：“薛邑是您的封地，对这里的百姓，您不像对自己的儿女一样对待他们，却像商人一样去榨取利息。我私自假传您的命令，把不能还的债券都烧了，百姓高呼‘万岁’，这就是为您买回了‘义’。”

孟尝君听了很不高兴，事已至此，也没办法，只得让他退下。

一年后，有人在齐王面前进谗言，齐王就让孟尝君回自己的封地薛邑。当离薛邑不到 100 里时，百姓在半途中迎接孟尝君。孟尝君回头说：“先生为我买的‘义’，我看到了。”

冯谖说：“狡兔有三窟，仅能免于死亡，现在你只有一窟，还不能放心地睡大觉，让我为您再凿两窟。”

于是，孟尝君为冯谖准备了车子 50 辆，黄金 500 斤，去到魏国，对魏惠王说：“齐王放逐了他的大臣孟尝君，诸侯谁先迎接他，谁就能富国强兵。”魏惠王就让出相位，让原来的丞相做上将军，并派遣使臣，带黄金千斤，去迎接孟尝君。

冯谖早到薛邑，对孟尝君说：“千金，是厚礼，百辆是高级

使节的待遇。齐国会知道的。”

魏国的使臣三次迎接孟尝君，孟尝君都拒绝了。

齐王听说后，君臣都害怕了，就派太傅带了黄金千斤，豪华车两辆，佩剑一把，齐王亲笔信一封，向孟尝君道歉，说：“寡人不好，受到神灵降下的大祸，听信谗言，得罪了您。我算不了什么，但望您顾念先王的宗庙，还是回来治理国家吧！”冯谖告诉孟尝君说：“希望您请求要先王祭祀用的礼器，在薛邑建立宗庙。”

宗庙建成后，冯谖说：“三窟已成，您可以快乐地过日子了。”

孟尝君担任相国10年，没有丝毫的灾祸。

事典二　爰盎脱险

汉景帝即位后，御史大夫晁错主张削藩。景帝三年（前154年）一月，吴王刘濞连楚、赵等六国谋反叛乱。景帝听信爰盎之计，杀死晁错，与吴国议和。

刘濞闻晁错已被杀死，不肯罢兵，胁迫爰盎投吴为将，领兵攻汉。爰盎不肯就范，刘濞欲逼其归顺。

当天深夜，爰盎被一人唤醒。来人对爰盎说：“吴王要杀你，还不赶快逃走。”

爰盎问道：“你是何人，前来相救？”来人道：“臣曾盗君侍婢，多蒙宽恕，特来救君。”

爰盎甚是感激，但忧虑道：“君来相救，可周围都是兵士，我如何逃走呢？”从吏说：“我已典衣买酒，灌醉了兵士，君可乘机逃走。”爰盎说：“你若放我出逃，会连累你，这使不得！”从吏道：“臣已安排妥当，君不必为臣担扰！”爰盎便谢过从吏，随他潜出，两人跨过醉卒，奔出数里，方才告别。爰盎跑了七十余里，遇到梁王骑兵，才彻底逃脱。

恩生怨二五

恩恩怨怨历来是人类社会中纠缠不清的话题。恩可以不报，怨不可不咎是很多人潜意识里的做人原则。处理好恩怨问题本来就是个难题，何况又是因“恩”而生的“怨”呢。

非怨勿怨，怨者亲也

【经文】

《传》称谚曰：“非所怨，勿怨。寡人怨矣。”是知凡怨者，不怨于所疏，必怨于亲密。何以明之？高于曰：“《小弁》，小人之诗也。”孟于曰：“何以言之？”高于曰：“怨。”孟子曰：“固[①]哉！高叟之为诗也。有越人于此，关弓射我，我则谈笑而道之。无他，疏之也。兄弟关弓而射我，我则泣涕而道之。无他，戚之也。然则小弁之怨，亲亲也。亲亲，仁也。”

晋使韩简于视秦师云：“师少于我，斗士倍我。”公曰：“何故？”对曰：“出因其资，人用其宠[②]，饥食其粟，三施而不报，所以来也。”

杜邺说王音曰："邺闻人情恩深者其养谨；爱至者，其求谨。夫戚而不见异，亲而不见殊，孰谓无怨？此《棠棣》、《角弓》[3]之所作也。"由此观之，故知怨也者，亲之也；恩也者，怨之所生也。不可不察。

【注释】

①固：墨守成规，机械。

②宠：护送，保护。

③《棠棣》、《角弓》：《诗经》中的篇章写兄弟之间互相怨恨的。

【译文】

《左传》上用了这样一句谚语："能不怨恨的，就别生怨恨之心。然而个别人例外。"由此可知，凡是产生怨恨之心的人，不怨恨和他没什么关系的人，而是一定怨恨和他关系亲密的人。怎么才能验证这句话呢？

高子说："《小弁》的作者一定是小人。"

孟子说："为什么这么说呢？"

高子解释说："这诗所含的怨气太浓。"

孟子说："你的解释太牵强了吧。这诗是位德高望重的高人写的。假如有个越人到这里，用箭来射我，我可以边笑边谈论这件事。没什么别的原因，我和他本来就不认识。可是如果是我的哥哥弟弟用箭来射我，我会哭着诉说这件事。这也没有别的原因，只因他是我的亲人。而《小弁》里反映的怨恨情绪，正是热爱亲人的表现啊。热爱亲人，是仁义的。"

晋国君派韩简子侦察敌国秦军的军情，韩简子对他说："敌人的数量比我们少，但斗士却成倍地多于我军。"国君问："这是怎么回事？"韩简子回答："秦国在我们流亡时给予我们资助，在

我们回国时得到他们护送，在我们发生饥荒时他们又用粮食接济我们。这三项大恩我们都没有报答，所以秦军来攻打我们了。”

杜邺游说王音说：“我听说人之常理是供养对自己恩情深的人，往往比较吝啬；对最爱的人，要求也就比较苛刻。见了亲人和见常人没什么不一样的，关系近的和关系远的没什么区别，谁能没有怨气呢？这就是《棠棣》、《角弓》的创作原动力。”

从这些故事上可以看得出，关系近了才会产生最大的怨恨，而怨恨的产生又往往根源于厚重的恩情。这道理不能不弄明白。

【评述】

农夫和蛇的故事连五岁的小孩都知道，可是如果咬人的“蛇”是自己的亲密之人，而你自己就是那个“农夫”，你的感觉会怎么样？借用一句流行歌曲的歌词：“我最爱的人，伤我却是最深”，颇有些道理。但是，话说回来，少结怨，可以更好地融洽人际关系，创造一个温馨愉快的人文环境，对大家都有好处。

【故事】

事典一　比干剖心

殷商的末代君主纣王聪敏过人，反应灵敏，而且见识广博，不论智慧、气力、胆识都远胜常人，因此目空一切，以为世人无出其右者。再加上商纣王好酒，贪图享乐，获得美女妲己后，更是不理政务，整日游荡，享尽安逸，建造“酒池肉林”，通宵达旦地饮酒作乐，并对背叛诋毁之人处以炮烙之刑。

王叔比干看不过去，决定冒死以谏，不分昼夜，不拘纣王身边有人无人，都侍立在旁，随时进谏。

一日，纣王左拥妲己，右持酒杯，喝酒喝得身体亦不停左右

摇晃。端坐纣王跟前的比干，又再度劝谏道："微臣已数度上禀君王。目前民心叛离，诸侯蠢蠢欲动，君王若再不振作，自成汤以降，我大殷的长久基业就将不保！"

纣王对此事亦是心知肚明，但比干经常如此极言直谏，不但令纣王反感，而且认为有失颜面，因此对他置之不理，继续沉溺于醇酒美人之中。

尤其这日纣王接获报告，得知自己素来信任的姬发（周武王）在盟津（河南省）大会八百诸侯，似有所图谋，因此纣王心情分外沉郁，正在借酒浇愁。比干的一席话，不啻火上加油，纣王大怒，将酒杯掷向比干，怒骂道：

"你这副君子面孔，寡人早已看腻了。寡人愈丑态毕露，你愈道貌岸然。你以为寡人不知你心中私自可怜寡人？你的恭俭谨直，不过是为了借我的堕落衬托你的清高贤能。托寡人的福，众人皆视你为君子，视你为贤才，殷国是寡人的，殷国的存废，与你无关。与其听你的话，寡人宁愿选择与殷国同归于尽。啊！听说圣人的心脏有七个孔，平日一副圣人姿态的你，想必也不例外。你何不停止劝谏，挖出心肝来让寡人看看，以尽你为臣之道！"

言毕，纣王命左右杀死比干，并剖开比干的肚肠，观看他的心脏。

事典二　颜异死于腹诽

武帝连年对匈奴用兵，国库空虚，人民贫困，民间私铸钱币之风盛行，导致币制紊乱，通货膨胀。汉廷于是实行币制改革，于元狩四年（公元前 119 年）发行两种新货币，一处是"白金"（银与锡的合金），一种是"皮币"。制造皮币的原料是皇家上林苑中白鹿之皮，皮币呈正方形，边长一尺，上绘彩色图案，一张皮币规定值钱四十万。白金用于流通，发行一两年就废止了。皮

币面值过大，不适于流通，实际上成为王侯宗室使用的一种礼币。

皮币造好后，武帝向大农令颜异征求意见。颜异认为朝贺的苍璧才值数千钱，而垫在底下的皮币反而值四十万，本末颠倒，太不相称。他实际上是反对制造这种脱离价值规则的空头货币。皮币是武帝和他的宠臣张汤设计创造的，武帝本希望得到颜异的支持，如今却遭到反对，于是怀恨在心。恰逢有人因别的事控告颜异，武帝就派张汤受理此案。张汤本来就和颜异有私隙，他秉承武帝旨意，一心要置颜异于死地。调查得知：颜异曾与客人交谈，客人说起朝廷政令多有不便，颜异“微反唇”，即嘴唇略微动了动（《汉书补注》云：“颜异闻客语，不敢应，而仓卒自禁，不觉微笑而唇褰耳。”）。张汤据此上奏，说颜异身列九卿，见政令不便，不向朝廷反映，面私下“腹诽”（心中诽谤），于是处以死刑。

诡顺二六

风云际起、天下未定。乱世的豪杰们要靠笼络足够强大的人才群体，才能在残酷的竞争中脱颖而出。可问题是，如何对待曾经反对过自己而现在却想追随自己的能人呢？还有，怎么辨别谁是奸佞，谁是忠臣等等，都是本篇要讨论的话题。

1. 委质事人　各为其主

【经文】

赵子曰：夫云雷世屯，瞻乌未定，当此时也，在君为君，委质[①]事人，各为其主用，职耳。故高祖赏季布之罪，晋文嘉寺人[②]之过，虽前窘莫之怨也，可谓通于大体矣。昔晋文公初出亡，献公使寺人披攻之蒲城，披斩其袪[③]。及反国，郤、吕[④]畏逼，将焚公宫而杀之。寺人披请见，公使让之曰："蒲城之役，君命一宿，汝即至。其后余从狄君以田渭滨，汝为惠公来，求杀余，命汝三宿，汝中宿至。虽有君命，何其速也？"对曰："臣

谓君之人也，其知之矣。若犹未也，又将及难。君命无二，古之制也。除君之恶，惟力是视。蒲人、狄人，余何有焉？今君即位，其无蒲、狄乎？齐桓公置射钩而使管仲相，君若易之，何辱命焉？行者甚众，岂惟刑臣！”

公见之，以难告，得免吕、郤之难。

【注释】

①委质：在君王属下称臣。

②寺人：太监。

③祛：衣袖。

④吕、郤：吕甥、郤芮，是晋惠公的旧臣，晋文公的敌人。

【译文】

赵子说：在天下风云莫测的时候，跟随哪个君主，就要为他服务，死心塌地地效忠他，这是做人臣的本分。

基于这个原因，汉高祖赦免了季布之罪，还奖赏了他的忠心；晋文公饶恕了太监们的过错，也赞赏了他们的忠诚。虽然季布和太监分别让汉高祖和晋文公陷入过窘境，但是后来并没有怪罪他们，可以说刘邦和重耳都是懂得大道理的人。

从前晋文公重耳刚刚逃出晋国步上流亡之路，晋献公就派太监到蒲城杀害他，结果砍掉了重耳一只袖子。等到返回晋国，郤芮、吕甥等人害怕重耳报复，密谋把重耳烧死在宫中。

一个叫披的太监赶忙求见晋文公重耳，晋文公派人出来责斥他说：“蒲城那一战，你听从王命一夜就赶到了前来杀我。之后，我跟着狄人的首领在渭水河边打猎，惠公给你三天时间来杀我，你第二天就赶到了。就算是有王命在身，你怎么就那么迫不及待地要杀我呢？”

披对答道："我以为大王这次回来登上了王位，是明白了做君主的道理了呢。如果还没有明白，恐怕又要遭劫难了。王命向来说一不二，没有讨价还价的余地，这是从古至今的规矩。铲除君主讨厌的东西，只看有没有这个能力。至于是蒲人还是狄人，和我有什么关系呢？现在您掌权了，您就不会制造蒲、狄这类事件杀掉您不喜欢的人了吗？齐桓公能捐弃管仲差点射死自己的前嫌而拜他为相，您要是不学齐桓公的做法又何必派人出来责斥我呢？以前杀您的人多了，难道您只把我杀了解恨吗？"

于是，晋文公接见了他，他也把郤芮、吕甥的阴谋告诉了晋文公。晋文公逃得一难。

【评述】

对旧主忠贞不渝，才会对新主忠贞不二。三心二意，两面三刀之人始终不会明白忠义所代表的真实含意。君子要有容人之量，何况是想成大气候的君王呢。齐桓公要不是捐弃前嫌，任命差点要了自己命的管仲为相，恐怕其霸主的梦就只能是个梦了。而重耳，也会稀里糊涂地丢掉性命。

【故事】

事典　子皋"仇得恩报"

当孔子在卫国担任宰相的时候，他的弟子子皋被任命为一个监狱的监狱长。有一回，子皋依照法律，把一个罪犯的左脚砍掉了。这个人后来当了守门人。

孔子当政，按照自己的理想治理国家，免不了得罪一些人。后来，这些人联合起来在卫君面前说孔子的坏话："孔丘见多识广，有治国平天下的担负和才能；他弟子众多，个个都有很大本

领。现在，他在卫国已有很大的势力，我们听说他准备作乱。主公不可不防啊！”

卫君一听，觉得有道理，便下令逮捕孔子。

幸亏事先得到了消息，孔子赶忙逃走。同时，他派人通知弟子们，弟子们也一个个地逃走了。惟有子皋，得到消息最晚，想要逃走时已经来不及了，因为追捕他的人已把他住的地方包围起来。正在危急的时候，那个被子皋砍去左脚的守门人出现了。使子皋感到意外的是，看门人没有帮着官军来捉拿他，反而说要救他。看看已经无路可走，子皋只好听从了他，看门人把子皋藏在一个地下室里。官军到处搜索，没有搜到子皋，就向看门人打听，看门人手往东边一指，说子皋事先已经跑了。官军信以为真，忙向东边追去。

半夜时分，看门人悄悄地给子皋送饭来了。子皋很受感动，又有些不解，就问看门人：“先前，我不能损害国家的法令而去保护你的脚，现在正是你报仇的时候了，你为什么反而冒险帮我逃命呢？我凭什么得到你这么大的恩惠呢？”

看门人说：“我的脚被砍，是我罪该如此，这是无可奈何的事情。然而，当先生想给我治罪的时候，您反复权衡法律条文，非常希望能减轻对我的刑罚，这一点我是知道的。当定罪以后，您心中很痛苦，从脸色上就可以看出来，这一点我也是知道的。您并不是因为亲近我才这样，而是因为您的天性中本来就是这样的，您有一颗爱心。这就是我喜欢您，认定您是好人的原因。”

由于“仇人”相救，子皋死里逃生，他碰上了好运。善于当官，并不是徇私枉法；子皋虽对受刑者表示了足够的同情，但还是做到了依法办事。韩非说：“以罪受诛，人不怨上。”所以，看门人虽被子皋砍了脚，却仍然认定子皋是个好人。由此可见，今日的执法者，当依法办事的时候，也大可不必有负疚感，因为罪犯所受的惩罚并不是你给他的，而是他自己找的。相反，如果你

执法不严，罪犯未必会领你的情，反而会鄙视法律，也鄙视你本人。

2. 忠且见弃　陈轸奔楚

【经文】

陈轸与张仪俱事[①]秦惠王，惠王皆重之。二人争宠，仪恶[②]轸于王曰："轸重币轻使秦、楚之间，将为交也。今楚不善于秦而善于轸，轸为楚厚而为秦薄也。轸欲去秦之楚，王何不听之?"王乃召轸而问之。轸曰："臣愿之楚。臣出必故之楚，以明臣为楚与否也。昔楚有两妻者，王闻之乎?"王曰："弗闻。"轸曰："楚有两妻者，人挑其长者，长者骂之；挑其少者，少者复挑之。居无何，有两妻者死，客为挑者曰：'为汝娶少者乎？娶长者乎?'挑者曰：'娶长者。'客曰：'长者骂汝，少者复挑汝。汝何故娶长者?'挑者曰：'居人之所，则欲其挑我。为我之妻，则欲其骂人。'今楚王明主，昭阳贤相。使轸为臣常以国情输楚，楚王将不留臣，昭阳将不与臣从事矣。何故之楚？臣出故必之楚，足以明臣为楚与否也。"轸出，仪人问王曰："果欲之楚否?"王曰："然。"仪曰："轸不为楚，楚王何为欲之?"王复以仪言谓轸，轸曰："然。"王曰："仪之言果信矣。"轸曰："非独仪知之，行道之人尽知之矣。子胥忠于君而天下皆争以为臣，曾参、孝己爱于亲，而天下皆恶欲以为于。故卖仆

妾不出闾巷③售者，良仆妾也。出妇嫁于乡曲者，必善妇也。今轸若不忠于君，楚亦何以为臣乎？忠且见弃，轸不之楚将何归乎？”

王以其言为然，遂厚待之。惠王终相张仪，轸遂奔楚。

【注释】

①事：侍奉，跟随。

②恶：说坏话，中伤。

③闾巷：胡同。

【译文】

陈轸和张仪共同侍奉秦惠王，秦惠王对他俩都很器重。二人想方设法地争取秦惠王更多的青睐，于是张仪就在惠王那里说陈轸的坏话：“陈轸带着重金往返于秦楚之间，他的使命是使秦楚交好。现在楚国对秦国不怎么样，对陈轸个人却非常不错，所以肯定陈轸是亲楚国远秦国的人。陈轸想离开秦国投奔楚国，大王还没有听说吗？”

于是，秦惠王就把陈轸叫过来询问。

陈轸说：“我愿意去楚国。我离秦必往楚，以表明我不是偷偷摸摸地投靠楚国。从前楚国有人娶了两个妻子，大王听说过吗？”

惠王说：“没听说过。”

陈轸接着说：“有个楚人娶了两个妻子。另外一个人调戏其中岁数大的那个妻子，遭到了一顿大骂；他又挑戏其中年纪小的那个妻子，那个少妇反而又挑逗上了他。没几天，楚人死了。一个人问那个调戏小媳妇儿的人说：‘要让你挑选一个人为妻，你

是要这两人中老的，还是少的？’那个调戏者说：‘当然是那个岁数大的。’提问的人不解地问：‘岁数大的骂你，岁数小的跟你眉来眼去，你怎么想娶岁数大的呢？’调戏者答道：‘他人家的媳妇儿，我希望她能挑逗我；而作为我的妻子，我就希望她能拒绝并责骂其他挑逗她的人，那样我才放心。’现在楚王是明主，昭阳是楚国的贤相。假如我经常把国家机密悄悄地出卖给楚国，楚王就不会要我，昭阳也不屑与我做同事了。那么，我去了楚国又有什么意思呢？只要我离开秦国一定去楚国，足以证明我与楚国没有私下的交易。”

陈轸出来之后，张仪进来问惠王：“他是不是真的要去楚国？”惠王答道：“是的。”张仪说：“陈轸不私通楚国，楚王怎么还这么着急要他呢？”

秦惠王又把张仪的话告诉给了陈轸，陈轸说：“是啊。”惠王说：“张仪的话是真的吗？”陈轸回答：“不但张仪知道这件事，路上的行人也都知道啊。伍子胥因为忠心爱国，所以天下君王都想让他当自己的臣子；曾参、孝己非常孝敬父母，天下所有做了父母的人都想要这样的好儿子。所以，要出卖的仆妾不出胡同就能出手，一定是好仆好妾；被休回来的媳妇如能嫁给街坊四邻，那一定是个好媳妇。现在我不忠于您，楚王还会要我吗？忠心耿耿尚被您抛弃，我不去楚国又能去哪儿呢？”

秦惠王觉得他说得很有道理，就很重用他。然而，惠王却最终把张仪拜为相，陈轸便投奔了楚国。

【评述】

忠心耿耿却不被赏识，甚至还被小人残害，的确对人来说是个考验。陈轸忠且见弃，不得不到楚国另谋发展，但是千古名将岳飞惨死风波亭，这个损失又用什么可以挽回呢？生命中我们也会遭遇到类似的事情，无论什么时候，都不要灰心。陈轸奔楚，

未必不是一件好事情。

【故事】

事典一　袁崇焕枉死

袁崇焕，字元素，广东东莞人。本来是福建延平县的知县，他喜欢谈兵，关心国家关塞军事，每每遇见退役将卒，总要虚心求教。经多年钻研，军事上很有造诣，以把守关塞之才自许。在困难之时，经御史侯洵全力推荐，他被破格提拔任兵部佥事，监军关外。

在关外镇守宁远时，就重创努尔哈赤，阻止了后金的进军势头，后来又在锦州挫败皇太极。两战得胜，扭转了明朝在关外的危局。因而他闻名朝野，成了明与后金的瞩目人物。

皇太极攻锦州时，损兵折将。激战中明军差一点砍伤他的坐骑，险些丧命，不得不“大放悲声”而归，更是亲身领教了袁崇焕的厉害。皇太极决定拔掉这个“眼中钉”。为达此目的，他与范文程谋划出一套连环计。

第一步，用“调虎离山”之计，把袁崇焕从宁远“调”到京师，为后金兵攻打山海关铺平道路。

天聪三年（公元1629年）10月，皇太极亲率10万大军，以熟悉道路的蒙古喀喇沁部台吉布尔葛做向导，浩浩荡荡开出沈阳向西北行军，经彰武进入今蒙古科尔沁地，至青城扎营。在这里兵分三路，绕道远征，突袭明朝京畿。

左路大军，由阿济格等人指挥，由龙井关入长城，取汉儿庄，会师遵化；右翼大军，由岳托等人指掉，从大安口突人，取马关峪，合军围遵化；中路大军，由皇太极亲自统领，从洪山口进关，吃掉潘家口明军，与左翼、右翼两路会师遵化城，然后西进，兵临京城。

10月24日，大军到达老河，然后兵分三路进发。不几日，便攻下马关峪、洪山口、大安口诸城，重兵合围遵化。山海关总兵赵率教闻警急驰入援，与后金兵激战失败，被斩于马下。遵化城陷，巡抚王元雅上吊自杀。

皇太极仅留兵800守遵化，亲率主力逼向北京。京城告急，袁崇焕离开宁远，率5000精兵，马不停蹄，西进驰援，于11月9日进驻蓟州。而后金大军3日后才抵达蓟州之东。皇太极当机立断，不与袁崇焕正面交锋，绕道西进，15日到通州，兵临京城城下。

袁崇焕兵到蓟州，未能阻挡后金兵前进，朝野纷纷指责他有投降后金之嫌。崇祯皇帝本来对袁崇焕不太放心，这时更担心他通敌纵兵，故命令袁军在蓟州待命，不准西进，惟恐他借靖难之名，引后金兵入京师。

皇太极探得北京城内舆论哗然，“崇焕招敌”之说四起，见时机成熟，开始实施第二步计划。

后金兵11月20日，抵达德胜门，陈兵城外，按兵不动，欲待袁崇焕入京以后再见机行事。

崇祯帝惟恐袁崇焕投降后金，于是召他入京，名为商议军机。袁崇焕入京后，崇祯几次召见，并给他优厚赏赐，可就是不准他的部队进城休息。袁崇焕没有办法，只得靠自己的几千精兵，在广渠门外布阵，固守，待自己的后续部队前来。皇太极见袁崇焕兵少，想一举全歼袁部，在广渠门外激战6小时，袁部阵地岿然不动。

天聪四年1月中旬，皇太极亲到袁部阵前视察，见阵坚难破，又听到从京城内回来的哨探说袁崇焕已完全失去朝廷的信任，城内百姓对他骂声一片，便决定开始他的借崇祯皇帝的钢刀去斩袁崇焕之首的第三步计划。

原来，皇太极入关之后，在征战中曾俘获过两名明朝太监，

这回在撤退途中，便密令监守太监的副将高鸿中、参将鲍承先等人，在靠近太监睡觉的地方，故作耳语说："撤兵是可汗的大计啊！不久前，见皇上单骑到袁巡抚阵前，跟袁巡抚派出的两人谈了很长时间。袁巡抚跟咱有密约，事情马上就可以办成了。"

高、鲍二人伪装得十分巧妙，两个太监听得一清二楚，句句记在心里，根本没看出这是设好的圈套。不久，又故意让一个姓杨的太监逃脱。杨太监逃回京城，立即向崇祯皇帝报告了袁崇焕"密约通敌"的情况。崇祯对此坚信不疑。当即召见袁崇焕及满桂、祖大寿等将领，借口商议军饷大事，想扣住袁崇焕。袁崇焕不知其中之故，按时赴会。会上，崇祯当众质问袁崇焕杀毛文龙，与后金议和以及擅自带部队返金之事，袁崇焕对突如其来的责问，一时无法分辩清楚。崇祯帝便断定袁崇焕纵敌进京，威迫朝廷订立城下之盟，已构成叛国大罪，于是，命令锦衣卫将袁崇焕逮捕，投入监狱。

袁崇焕被下狱后，将士故声大哭，众兵也大骂不止。半年之中，官吏有诣阙抗疏的，有申辩得罪的，还有请以身代死的。原任蓟辽经略孙承宗对袁崇焕非常了解和器重，也写诗鸣不平："东江千古英雄手，泪洒皇龙半不平。"但朝廷却不予答理。而身陷囹圄的袁崇焕，还亲笔写信劝部下安心抗敌。夏天，孙、袁旧部将后金军赶出了长城。崇祯帝也不得不说："守辽非袁蛮子不可。"然而，那个"阳托严正之名，阴行妒嫉之私"的礼部尚书兼东阁大学士的温体仁，却收买了袁崇焕的部将谢尚文造了伪证，诬陷袁崇焕通敌，使袁崇焕被凌迟处死，死得极惨。

皇太极在无法从军事上战胜袁崇焕之后，利用崇祯帝的多疑，宦官参政的腐败，设计出一环扣一环的连环计，把他最大的敌手一步步推向断头台，为进军中原，统一全国搬掉了最大的障碍。

事典二　秦穆公苦心得由余

秦穆公在位期间，由于他治国有方，求贤得力，所以国家渐渐大治。不久，秦攻灭了前来侵境的姜戎，国力更显强盛。于是西戎之主赤斑就派使臣由余去参拜秦国，同时观察秦穆公为人，探看秦国状况。

秦穆公接见了由余，对他说："久闻大夫多智，寡人请教一个问题。请问古代的明君与昏君，他们得国与失国都是因为什么?"由余说："他们因节俭而得国，因奢侈而失国。"

由余此来，秦穆公带他游了秦国许多雄伟壮丽的宫苑建筑，有意向他炫耀。秦穆公知道他这个说法是讽刺他，感觉不舒服，说："寡人不耻下问，你怎么拿这样的话来回答寡人呢?"由余正色地说："我是认真地回答您的问题的。过去尧做天子的时候，用土罐盛饭吃，用土碗舀水喝。他所拥有的地域南到交阯，北到幽燕，东西都到了日升日落的地方，国人没有谁不臣服的。尧把天下禅让给虞舜后，舜就命人上山伐木，裁制成碗，磨掉斧痕，并拿油漆漆了，运到宫中，当做吃饭的器具。于是诸侯认为他不够节俭，已经有些不服了。等舜把天下禅让给禹后，禹为了做一个祭器，不但像舜那样磨痕油漆，而且还要在器具上用朱砂勾画些图案。他拿一些白布铺在地上坐，拿蒲草铺成席子睡，连喝酒用的东西都是雕饰过的。他这样更加奢侈了，不臣服的国家就更多了。等到夏朝灭亡，殷商建国，就建造天子专用的大车和遮盖旗子，吃饭的器具经过雕琢，喝酒的器具经过刻镂，四壁和台阶都以白石灰粉刷了，所铺的布席也描上了花纹。由于他更加奢侈，所以不愿臣服的诸侯国就比禹时还多。此后，国君都越来越懂得修饰装扮自己的宫室器具，而臣服的诸侯也越来越少了。所以我说，由俭而得国，由奢而失国啊!"

由余一番话，说得秦穆公心中暗气，却又没有办法。由余出

去后，秦穆公召内史廖进来，告诉他这件事。内史廖告诉秦穆公，这由余原是晋国的贤臣，因不容于晋，才投奔西戎的。穆公更加愀然不乐，他说："邻国有圣贤之人，这是敌国的不妙啊！这个由余是个圣明的人，他在西戎，我很担心，你有什么办法吗？"内史廖默想了一会儿，说："听说戎王居住的地方，荒僻偏远，与中国道路不通，所以他从来没有听过中原各国的音乐。您现在想办法把由余拖在这里，再多多送戎王一些美女乐师，等他沉淫其中，再放由余回去，那时君臣必生嫌隙，我们就有利可图了。"

秦穆公听了，点头称赞，于是依计而行。戎王果然接受了美女乐师，并答应由余留在秦宫一段时间。此后，戎王日日设酒摆宴，听歌观舞，耽于声色犬马，不问政事。国内牧畜死了一半，老百姓都逃奔他处谋生了，他也顾不上管一管。

一年以后，由余从秦国回来，见到戎王这个样子，心中很生气，屡屡进谏。戎王不但不能像从前那样有谏必听，反而怨恨由余多嘴扫兴。由余愤而离开西戎，投奔秦国。秦穆公听说后，离宫远迎，立刻拜他为上卿。从那儿详问了西戎的兵力部署与地形地貌，然后轻而易举地攻下西戎。得国二十，拓疆千里，秦自此有图霸之心了。

3. 各为其主　跖犬吠尧

【经文】

韩信初为齐王时，蒯通说信，使三分天下，信不听。后知汉畏其能，乃与豨[①]谋反。事泄，吕太后以计

擒之。方斩，曰："吾不听蒯通之计，乃为儿女子所诈。岂非天哉！"

高祖归，乃诏齐捕通。通至，上曰："若教淮阴侯反耶？"曰："然。臣固教之。竖子不用臣之策，故令自夷如此。如彼竖子用臣之计，陛下安得夷之乎？"上怒曰："烹之！"通曰："嗟乎！冤哉也。"上曰："若教韩信反，何冤？"对曰："秦之纲弛而维绝，山东大忧，异姓并起，英俊乌聚。秦失其鹿，天下共逐之，子是高材疾足者先得焉。跖之犬吠尧，尧非不仁，狗而吠非其主，当是时，臣独知韩信，非知陛下也。且天下锐精持锋，欲为陛下所为者甚众，固力不能耳，又可尽烹耶？"高帝曰："置[2]之！"乃释通之罪也。

【注释】

①豨：陈豨。

②置：释放。

【译文】

韩信刚当上齐王时，谋士蒯通就劝他与刘邦、项羽三分天下自立为王，韩信不听。

后来韩信知道了汉高祖畏惧他出色的本领，恐怕灾祸上身，就与陈豨合谋造反。事情败露后，吕太后用计把他捉了。在被斩首的那一刻，韩信感叹道："真后悔没有听蒯通的建议，竟被小人女子之流给诓了，难道这是天意吗？！"

汉高祖班师回朝后，就向齐国下令抓住蒯通。蒯通被带到堂上。

刘邦说："是你教韩信造反的吗？"

蒯通答："是的。我再三地这么建议他，可那小子不听我的，所以自取灭亡。如果他听了我的建议，陛下你怎么能杀得了他呢？"

刘邦大怒："来人，煮了他。"

蒯通大喊："天呐！我冤枉啊。"

刘邦问："你教韩信造反，还有什么冤枉可言？"

蒯通答道："秦朝因政纲松弛而崩溃，天下大乱，群雄逐鹿中原。身高体健跑得快的人，就可以先捉到秦朝这头鹿。"盗跖的狗向尧狂叫，并非尧不仁，而是因为尧不是那条狗的主人。当我为韩信献计献策之时，我只知道韩信，而不知道陛下你。况且，天下手持利器欲为你出力的人太多了，只是力不从心罢了，你怎么能把他们全部烹杀了呢？"

刘邦听后，说声："放了他。"于是就饶恕了蒯通的罪行，不再追究。

【评述】

忠贞虽有愚忠的可能性，但无论在什么时候什么情况下，忠贞都会赢得别人的尊重。蒯通在辅佐韩信的时候，是由于忠贞才向韩信提造反的建议，也是因为忠贞，才逃脱了被烹杀的命运。"狗吠非其主"，这是常理，也是定论。刘邦明白这个道理，所以才有萧何、韩信、张良的帮助，才有众贤来投，鼎定汉朝。

【故事】

事典一　继业归宋

宋太宗继位后，继续进行统一中国的战争，吴越国灭亡后，

太宗亲率大军，命潘仁美为北路都招讨使，统帅崔彦进、李汉琼、刘遇、曹翰、迷信、田重进各军，分四面八方围攻北汉都城太原。

北汉国主刘继元见宋军来至，便派人求救于辽主。辽主接到北汉乞援书，立刻命耶律沙为都统，敌烈为监军，领兵星夜驰救，但至白马岭一带被宋军击败。至此，北汉外援被切断，粮道也被宋军断绝，北汉军处于粮尽援绝、力竭势穷的境地，刘继元也处于绝望之中。

宋军继续攻城，在城门即将被攻破之际，忽然宋军大乱，只见两员大将，一先一后，领着一支如狼似虎的兵马，冲开宋军阵地，直趋向城门而来。宋军见了这支军队，纷纷后遇。原来，这是北汉健雄军节度使刘继业父子的军队。刘继业接到刘继元的诏书，得知太原紧急，便与儿子刘延郎，领兵星夜驰援。

刘继元见刘继业领兵来援，便高兴地对左右说："刘继业父子来援，朕得以有希望活下去了。"于是，便下令开城放人。刘继业参见过刘继元后，便领兵去助守城池。北汉军见刘继业来守城，顿时信心倍增，士气大振。

宋军见北汉军有援兵到来，便报知大宗。太宗对刘继业早有所闻，现在又听到部下对刘继业的评说，心里就有了招纳他的意图。他对潘仁美说："这真是两员忠勇良将！朕正需要这样的人，卿等破城时，一定要为朕劝说他们投降，不要伤害他们。"

潘仁美回答道："我一定让陛下得到这二位忠良勇将。"

于是，太宗便又传令全力攻城，并亲自率领马军都军辅超、铁骑军指挥呼延赞等将领到城督战。众将士见圣驾亲冒矢石，大家哪还敢爱惜生命，悉力猛攻。一霎时，数城墙被毁坏，宋军正准备进城时，那边刘继业早指挥弓弩手，万箭齐射，宋军无法入城，刘继业乘机督促士兵修好了城墙。

宋朝大将辅超愤怒极了，便亲自架梯，手持刀盾，冒死登

城。刘继业见了，便命长枪手攒刺辅超。辅超身受重伤，只得退归城下。

太宗见刘继业守城非常尽忠，而且英勇善战，心中更加爱慕。同时，他也深知，与这样的将领硬拼，则宋军伤亡重大。因此，他更改了策略，下令让宋军暂停攻城。自己写了一封信，答应刘继元，只要他归顺，一定保他富贵，信写好后，太宗派人用箭射入城中。

刘继元得到此信后，心意已动，但还在犹豫。翌日，指挥使郭万超竟然越城投降，手下的一些大臣也开始逃亡，虽然刘继业坚守不懈，但大势已去。因此，刘继元决定投降。当天夜里，刘继元派李勋来到宋军营中，乞请投降。太宗立诏允许。

刘继元投降后，宋太宗便下令宋军入城，但宋军行至城门时，城上刘继业大声道："勿再进！我主虽然归顺了，我却不愿生降！愿开城与你们一战，拼个你死我活！"

潘仁美见是刘继业，便立即下令各军暂停前进，回报给太宗。太宗御驾来到城下，叫刘继元单身入城，无论如何一定要劝说刘继业归降，并下令军队没有他的亲令，不得擅自入城。

刘继业在刘继元的劝说下，终于来到太宗驾前投顺。太宗十分高兴，连忙下车把他扶了起来，面授为右领军卫大将军，并解腰间玉带赐与他。

这刘继业是太原人氏，本来姓杨，单名是业。在刘崇时，因爱他忠勇，赐姓刘，更名为继业。至此，太宗便命刘继业重新恢复原来的姓名——杨业。

杨业归顺后，太宗对他十分器重，经常给予赏赐。杨业十分感激，尽心效忠于宋朝。在高梁河一战，宋军被辽军打得溃不成军，太宗夺路而逃，连人带马陷入泥泽之中，在危急关头，杨业领兵到来，舞动金刀杀退辽国名将耶律休哥，救下了太宗。

在以后的数次对辽作战中，杨业为宋朝立下了汗马功劳。辽

兵被杨业吓破了胆，把杨业称之为“杨无敌”，每次看见杨字旗号，便不战而退。太宗更是为自己当初收服杨业而感到欣慰，他曾多次在朝中与群臣道：“朕有杨家将，边患可不复担忧了！”

事典二　管仲相齐

据说，管仲的祖先是姬姓的后代，与周王室同宗。其父管庄曾是齐国大夫，不幸早逝，后来家道中落，家中仅有一老母，生活非常困难。幸亏他的好友鲍叔牙经常照顾他。两人曾合伙做买卖，稍有盈利，管仲总是多取一份。鲍叔牙的从人对此心怀不平，常有怨言。鲍叔牙却从不计较，他对从人说道：“管仲并非贪此区区之金，因家贫不济，是我故意让给他的。”买卖亏了本，鲍叔牙认为这是机遇不好，从不埋怨管仲。管仲年轻时也曾做过几次小官，领兵出征，每到战场上却总是居于后队，等到还兵之日又居于前队。三番几次，引起了众人的嘲讽，不久便被撤职。对此，鲍叔牙全不在意，还替他解释道：“管仲有老母在堂，留身奉养，哪里是真的害怕战斗？”管仲后来又屡次与鲍叔牙谋事，总是挫折重重。鲍叔牙常安慰他说：“人固有遇有不遇，假便你遇其时，定当百不失一。”管仲十分感激鲍叔牙，不禁感叹道：“生我者父母，知我者鲍叔牙也！”两人遂成患难与共的挚友。

公元前674年，齐僖公驾崩，鲍叔牙听从了管仲的意见，竭力尽心侍奉小白。不久，齐襄公与其妹鲁桓公的夫人文姜密谋私通，醉杀了鲁桓公。具有政治远见的管、鲍二人都预感到国内将发生大乱，齐襄公的弟弟深恐祸及己身，先后去他国避难，管仲、召忽奉公子纠出奔鲁国，鲍叔牙奉小白出奔莒国。果然不出管仲所料，没过多久，齐釐公的同母弟弟的儿子公孙无知因齐襄公即位后废除了他原来享有的特殊权利而恼怒，于齐襄公十二年（即公元前686年）勾结大夫反叛，闯入宫中，杀死了齐襄公，并自立为君。

公孙无知在位仅一年有余，因虐待大臣雍廪，终被设计刺死，齐国一时无君。公子纠和公子小白纷纷动身回国抢夺王位。莒国距齐国较近，形势对公子纠非常不利。管仲于是决定自请先行，亲率30乘兵车去截击公子小白。人马过即墨30余里，正遇见公子小白所率的莒兵停车造饭。管仲驱车马向前拜见小白，问道："公子别来无恙，今将何往？"小白说："欲奔父丧耳。"管仲说："公子纠居长，理应主持葬礼，公子您最好就在这儿停下来，勿自劳苦。"小白当然不肯。管仲抬头见莒兵有争斗之意，诚恐寡不敌众，佯装退走。暮地弯弓搭箭，射向小白。只见小白大喊一声，口吐鲜血，倒在车上。鲍叔牙急忙上前抢救，管仲见小白吐血倒下，忙率兵飞驰而去，众皆庆贺。于是放心落意，缓缓而行。

谁知管仲的那一箭，只射中了小白的带钩，小白佯装中箭，咬破舌尖，喷血倒地，连鲍叔牙都瞒过了。公子小白深恐管仲率兵再次追来，于是更换装束，从小路疾驰而去，直奔齐国，并抢先到达齐国，登上了君位。他就是历史上有名的齐桓公。齐桓公即位不久，鲁庄公率兵攻齐，齐、鲁两军交战于乾，结果鲁军大败，公子纠和管仲随鲁庄公败归鲁国。齐桓公为绝后患，遣书于鲁庄公，声称要统三军之众，兵临鲁境，请杀公子纠。鲁庄公新败，闻大兵压境，早吓得心颤胆寒，于是杀了公子纠，并将管仲和召忽擒住，准备将二人送还齐桓公发落以期退兵。召忽对管仲说："我死了，公子纠可说是有以死事之的忠臣了；你活着建功立业，使齐国称霸诸侯，公子纠可说是有生臣了。死者完成德行，生者完成功名。死生在我二人是各尽其份了，你好自为之吧。"说完，自刎而死。

公子纠死后，齐桓公意欲杀掉一箭之仇的管仲。鲍叔牙极力谏阻，指出管仲乃天下奇才，要齐桓公为齐国的强盛着想，忘掉旧怨，重用管仲。齐桓公接受了鲍叔牙的建议，派使臣速接管仲

回国。

管仲被钉入槛车之中，随使臣回国。他判断自己去鲁赴齐，鲁庄公醒悟过来必然反悔，一旦派兵追来，必死无疑。于是，他心生一计，即兴编制了一首悠扬激昂的黄鹄之词，教役人们学唱这首歌，役人边歌边走，乐而忘疲，车驰马奔，居然一日行得两日路程，一行人很快便飞离了鲁境。鲁庄公果然后悔，管仲乃天下奇才，若大用于齐，齐桓公无疑如虎添翼，不如先除掉此患。然而，待他醒悟过来派兵追赶时，一切都已经晚了。管仲离开鲁境后，仰天长叹道："我今日乃再生也！"

后来，在鲍叔牙的极力推荐下，齐桓公赦免了管仲射钩之罪，并重用管仲，以隆重的仪式拜其为相。

管仲担任宰相之后，为齐桓公屡出奇策，终助其成就一代霸业。

4. 公孙巧辩　济北王生

【经文】

初，吴王濞与七国谋反，及发，济北王欲自杀。公孙玃谓济北王曰："臣请试为大王明说梁王，通意天子。说而不用，死未晚也。"公孙玃遂见梁王，曰："夫济北之地，东接强齐，南牵吴越，北胁燕赵，此四分五裂之国。权不足以自守，劲不足以捍寇，又非有奇佐之士以待难也。虽坠言于吴，非其正计也。昔郑祭仲许宋人立公子突，以活其君，非义也。《春秋》记之，为其以生易死，以存易亡也。向使济北见情，实示不从之端，吴

必先历齐，军济北，招燕赵而总之，如此则山东之纵结而无隙[①]矣。今吴楚之王练[②]诸侯之兵，驱白徒[③]之众，而与天子争衡，济北独抵节坚守不下，使吴失与而无助，跬步独进，瓦解土崩，破败而不救者，未必非济北之力也。夫以区区之济北，而与诸侯争强，是以羔犊之弱而捍虎狼之敌也。守职不挠[④]，可谓诚一矣。功义如此，尚见疑于上，胁肩低首，累足抚衿，使有自悔不前之心，非社稷之利也，臣恐藩臣守职者疑之。臣窃料之，能历西山，经长乐，抵未央，攘袂而正议者，独大王耳。上有全亡之功，下有安百姓之名，德沦于骨髓，恩加子无穷，愿大王留意详维之。”孝王大说，使人驰以闻，济北王得不坐，徒封于淄川。

【注释】

①隙：缝隙，破绽。

②练：指挥。

③白徒：未经军事训练的士兵。

④挠：放弃。

【译文】

汉朝初期，吴王刘濞与七国同谋造反。阴谋被揭发后，济北王打算畏罪自杀，他的手下公孙犴对济北王说：“我请求尝试为大王说服梁王，让他替您向皇上求求情。我说服不了他，您再自杀也不迟。”

于是公孙犴就进见梁王，对他说：“济北这个地方，东接强大的齐国，南连吴越，北面受着赵国的威胁，是个四分五裂的国

家，根本没有力量自保和御寇。而且也没有贤能异士来帮助处理危机。虽然在言词上屈从于吴国，那也不是本意。

“从前，郑国的祭仲向宋人许诺立公子突为王位继承人，保全了郑国国君的性命，他的做法是不符合仁义的标准的。但是，《春秋》把他记载了下来，因为他使郑国国君得以死里逃生，使郑国得以保全而没有灭亡。

“假使济北王当初流露出真实的想法，如实地表示不服从叛逆的行为，那么吴国一定会途经齐国，屯军济北，调集燕赵两国的军队汇合。如果是那样的话，崤山以东就会合纵在一起，让皇上无机可乘了。现在吴楚两王指挥着七个诸侯的兵马，驾驭着一群没有受过训练的士兵，向西开进与皇上决一雌雄，济北保守节操拼死不与其苟合，使吴国失去援助，进兵速度缓慢而且孤军深入。吴兵的彻底失败，未必没有济北王的功劳在里面。当初，如果仅凭一个小小的济北就和各诸侯针锋相对，就像是用小羊羔的弱力抵御虎狼之师啊。坚守自己的职责，守职不失，可以说济北王对皇上忠贞不二了。这样的功劳和忠义，尚且被皇帝怀疑，就只能缩肩低头，叠脚弄襟等着发落了。那就会后悔当初为什么不和吴楚一起造反，这对国家可没什么好处的。我是怕恪遵职守的封疆大吏们也不安心呀。

“我私下里盘算，能够经西山过长乐到达长安，衣冠整齐的向皇上慷慨陈词的，只就是大王您一个人。您上安国家下安百姓，人民对您是感恩戴德。希望您能把这事放在心里好好想想。”

梁孝王听了非常高兴，派人快马加鞭地把济北王的事情报告给皇上。济北王终于可以不被牵连，只是改封为淄川王。

【评述】

公孙玃依靠独特的见解和出色的口才，使得济北王最终免于自杀的命运，可谓是救主有功。同样是作乱，从公孙玃嘴里一说

出来，济北王简直就成了救国救民的大功臣。所以，公孙猎自荐游说梁王，对济北王的忠心可见一斑；而且他观察事物的独特视角，也给了我们一点启发。

【故事】

事典一　陈平除诸吕

汉高祖刘邦死后，吕后独揽大权，又分封诸吕为王引起朝廷上下的不满。丞相陈平有心驱邪扶正，但吕氏掌握着全国的兵权，还牢牢控制着皇宫警卫部队，陈平只好驾伏不动，静待时机。

公元前180年9月，吕后病死，掌握大权的相国吕产、上将军吕禄都是平庸之辈，陈平见时机已到，联络了太尉周勃，准备铲除诸吕，匡扶汉朝天下。不久，朱虚侯刘章和齐王共同起兵讨伐二吕，陈平和周勃劫持了与吕禄关系密切的郦寄，逼迫郦寄劝说吕禄交出兵权。郦寄从私利出发，劝吕禄把兵权交给周勃，回到自己的封地去，可享荣华富贵，吕禄竟以为郦寄是在为自己着想，准备交出兵权。吕禄的姑姑闻讯后，指着吕禄大骂："吕家何以生出你们这群蠢货，我们死无葬身之地了！"

刘章与齐王的军队日益逼近京都，吕禄派老将灌婴去迎战，谁知，灌婴到了前线，与刘章、齐王合兵一处，反杀回来。陈平乘机再次让郦寄去劝说吕禄交出兵权。郦寄对吕禄说："赶快回封地去吧！你一离京，齐兵必撤，否则，杀身之祸就到了。"吕禄贪图享乐，犹豫再三，还是把兵权交给了周勃。

兵权在握，陈平和周勃再无后顾之忧。在刘章等人的协助下，吕氏家族的人一一被送上断头台，吕后册立的皇帝也被废除，代王刘恒登上了金銮殿，史称汉文帝。

陈平为稳定汉室江山，再立新功。

事典二　越氏孤儿

春秋时代，晋国有个谀臣屠岸贾，本是晋灵公宠臣，灵公被赵家的人刺杀后，景公即位，升屠岸贾为大司寇，他要为灵公报仇，阴谋发动一次政变，夺赵氏之权，灭其族。

部将韩厥不知其所为，暗把阴谋告诉赵盾的儿子赵朔，促他趋避，赵朔不肯，说："事到如今，跑也跑不了，如你能为我赵家保存一点血脉，我就是死了也没有什么遗恨！因为我妻子现正怀孕，她是公主，是景公的姐姐。"

"那赶快送她入宫躲避吧，迟了怕来不及。"

韩厥秘密告诉其门客程婴，叫他们护送公主进宫。并嘱咐："倘若将来生女改名文，生男叫武，文人无用，武可报仇！"

第二天清早，屠岸贾亲率甲兵把赵府围住，不问情由，将赵朔、赵同、赵括、赵婴及一家男女老少统统杀掉，检查尸体，独少了赵朔的妻子庄姬公主一人。

有人告密说公主入宫去了，屠岸贾便入宫奏知景公，要拉公主出来杀头，景公说怕伤母后的心。屠岸贾又说公主已怀孕，一旦生下男孩，留下逆种，异日必定报仇，重演桃园弑君之事。景公却说待生产男孩后把他杀掉就是了。

屠岸贾于是派人探伺公主生产的消息。

隔不多久，公主果然生下一男孩。屠岸贾听到这个消息，立即带人进王宫搜索，公主着慌，把孩子藏在裤子里，默默祷告："姓赵的该绝种，你就哭吧；如不该绝种，你就不要出声！"果然，孩子一声也不响。屠岸贾搜不出什么，认为已把孩子运出宫去了，便到处悬赏缉拿。

赵盾生前有一位忠实门客叫公孙杵臼的，在当时赵府被围的时候，便约同门客程婴一齐殉难，程婴答道："赵夫人怀了孕，若生下男孩，我还得把他好好地养大；如果是女孩，那时再死未

迟。”公孙杵臼非常同意程婴的见解。及闻公主生的是女孩，公孙杵臼便哭将起来：“天呀！你真的灭绝赵家吗？”程婴却劝他：“未可相信，我去打听一下！”于是设法和公主取得联络，公主给他一张纸，上面只写了一个武字，才知道生的是男孩，两人欢喜无限。等到屠岸贾搜宫无所获，两人又商议起来。

程婴对公孙杵臼说：“这次他们虽搜不出，以后必定还会再搜！那怎么办？必须想办法把孩子偷出宫来，藏在远方才保安全。”

公孙杵臼想了好一会，问程婴：“保全孤儿和一死报恩，哪一件困难呢？”

程婴说：“当然一死报恩容易，保全孤儿困难了。”

“那好极了，兄为其难，弟为其易，赵氏上代待你很好，那你就该勉为其难，担当起保全孤儿的责任吧！”

“这话怎说？有何计策？”

“只要找到一个最近出世的婴儿，冒称是赵氏孤儿，由我抱往首阳山躲起来，你便去告密，屠贼搜着了假的，真的就不会再受威胁了。”

“那就最好不过了，”程婴说，“我妻子也刚生下一个男孩，和孤儿的生日相近，可以代替。可是，你犯了藏孤之罪，必定处斩，那……”说到这里，眼泪簌簌地落了下来。

公孙杵臼生气了，说：“哭什么？这是件大事，也是件好事。你立即去抱儿子过来，然后去找韩厥将军，把孤儿设法安置好！”

程婴收泪回去，在半夜里悄悄把儿子交给公孙杵臼带往首阳山去。即往见韩厥，给他看看掌上的“武”字，再把公孙杵臼的计划告诉他。

韩厥大喜，便对程婴说：“刚巧赵夫人有病，叫我去请一个信实的大夫，你只要能把屠贼骗到首阳山去，我就会设法把孤儿弄出来的。”

计策安排好了，程婴就往屠岸贾处告发，直认自己和公孙杵臼是赵家门客，受赵夫人委托，秘密带走赵氏孤儿，逃匿深山。恐日后事露，全家遭斩，因此先行检举，可保全家生命，且可得到千金赏赐。

“孤儿现在什么地方?”屠岸贾问。

程婴叫左右退出，然后告诉他：“现匿居首阳山深处，务要迅速进行，否则将逃往秦国去了，还要大夫亲往，别人多与赵氏有交情，信赖不得!”

屠岸贾大喜，亲率3000甲兵，程婴带路，直奔首阳山去，山路崎岖，阴暗幽僻，好一会才见有一茅屋。程婴说：“在这里。”说罢敲门，公孙杵臼出迎，一见情形，回身便走。程婴高声喝：“不要跑，屠大人已经知道了，特亲自来取，快把孤儿献出来吧!”

甲士已把公孙杵臼绑起来，见屠岸贾。屠问：“孤儿安在?”

公孙杵臼气愤愤说：“没有!”

屠岸贾不理会，下令：“搜!”

搜到壁室里，见锁着，便冲进去，里面很暗，听见有小孩子哭声，抱起来，见用锦绣裹住。

公孙杵臼一见，想扑过去抢，却被甲士揪住。他就指着程婴大骂：“程婴，你真是王八蛋，我和你同受赵氏之托，藏匿遗孤，想不到你这个小人，居然出卖我，贪图千金之赏，忍心断绝了赵氏的血脉，你真是良心丧尽……”把程婴骂得狗血淋头，羞惭满面。

“你死到临头还不知悔?”屠岸贾说，“把他杀掉!”

“嚓”的一声，公孙杵臼已倒在地下，身首异处。

屠岸贾接过孤儿，往地下一摔，骂：“去你妈的吧，你赵家也该有今日!”

孤儿变成肉饼之后，屠岸贾得意洋洋地收队回京。

当屠岸贾往首阳山搜孤的时候，城里的检查也松懈了。韩厥乘机托心腹假扮医生，入宫给赵夫人医病，在药箱上贴一“武”字，赵夫人会意，诊脉完毕，乃将孩子暗置药箱内，带出宫去。韩厥即藏之于密室，雇心腹乳母哺养。

过了15年，赵武长大了。景公要恢复赵氏声誉，韩厥趁机把冤情经过说出来，景公大喜，特许赵武雪冤，于是屠岸贾全家又被赵武杀尽。

5. 英豪宅心　忿后进贤

【经文】

陈琳典[①]袁绍文章，袁氏败，琳归太祖。太祖谓曰：“卿昔为本初移书[②]，但可罪状孤而已，恶止其身，何乃上及祖父耶？”琳谢[③]曰：“楚汉未分，蒯通进策于韩信；乾时之战，管仲肆力于于纠。唯欲效计其主，助福一时，故跖之客可以刺由，桀之狗可以狀尧也。今明公必能进贤于忿后，弃愚于爱前。四方革面，英豪宅心矣。唯明公裁之。”太祖曰：“善！”厚待之。由是观之，是知晋侯杀里克，汉祖戮丁公，石勒诛枣嵩，刘备薄许靖[④]，良有以也。故范晔曰：“夫人守义于故主，斯可以事新主，耻以其众受宠，斯可以受大宠。”若乃言之者虽诚而闻之者未譬，岂苟进之悦，易以情纳，持正之忤，难以理求？诚能释利以循通，居方以从义，君子之概也。

【注释】

①典：起草。

②移书：檄文。

③谢：道歉。

④里克、丁公、枣嵩、许靖：都以不忠出名。

【译文】

陈琳是为袁绍起草各种文书的。袁绍被击败后，陈琳转投了太祖曹操。

曹操对他说："你过去为袁绍写声讨我的檄文，只要历数我的罪状就可以了。那些恶，都是我自己做的。为什么连我祖父也一块儿骂上了呢?"

陈琳道歉说道："楚汉战争未分胜负的时候，蒯通向韩信献计，让他造反；齐鲁乾时之战时，管仲全力效力于公子纠。这只是向自己的主子献计献策，帮助他们成就事业啊。所以，盗跖的手下可以去刺杀许由，夏桀的狗连尧都咬。现在开明的您一定能在捐弃怨恨后引进贤良，远愚人近人才，四面八方的人就会改变对您的认识，觉得您心地宽广，是个豪杰。希望您能明智地决定怎么做。"

曹操说："讲得对。"于是就厚待陈琳。

由此看来，晋侯杀里克，刘邦杀丁公，石勒杀枣嵩，刘备疏远许靖，确实是有道理的。所以范晔说："人只有忠心于旧主，才能忠心于新主；只有认为以人云亦云的行为获得宠幸是耻辱的，才可获得不一般的信任。"假若进言者忠诚不二而说出的话君主却不听从，这难道不是因为一味苟同的奉承话容易被接受，而逆耳的忠言就难以寻求吗？如果真的能舍下功利遵循道义，行事光明磊落，这才是君子的气概。

【评述】

曹操能够称霸一方，是与其海纳百川的气度有非常大的关系的。他正是依靠如云谋士和猛将，才能“挟天子以令诸侯”，统一北方的。接纳陈琳，只是他礼贤下士的一个例子。陈琳连曹操的祖父都辱骂过，曹操却能忽后纳贤，其胸怀可见一斑。

【故事】

事典一　李世民得良将

大将尉迟敬德是刘武周手下的一员偏将。武德二年（公元619年），刘武周命尉迟敬德与宋金刚南侵，攻占了晋州、浍州。关中震骇，高祖李渊敕令道：“贼势如此，难与争锋，可弃河京，谨守关西。”李世民上表谏道：“太原是王业的基础和根本，我愿请兵三万，克复汾州、晋州。”

武德二年十一月，李世民率军奔赴龙门关，进驻柏壁，在美良川把寻相、尉迟敬德打得大败。武德三年（公元620年）二月，宋金刚因军粮耗尽而率军逃跑，李世民指挥大军三面夹击，宋金刚军逃奔突厥，尉迟敬德退守介休城。李世民派人劝说尉迟敬德。尉迟敬德与寻相率兵来降，李世民设宴款待，让尉迟敬德统领降军。

不久，寻相与降将都叛变而去，众将怀疑尉迟敬德也要叛变，将他囚禁在军营中。李世民说：“尉迟敬德若怀有背叛之心，会在寻相之后吗？”说罢，命人将尉迟敬德释放，并赐给他金银珠宝。当天，李世民就让尉迟敬德跟他去打猎，正遇到王世充领兵来战。尉迟敬德大吼一声，刺单雄信于马下。保护李世民冲出重围，将敌军击溃，生擒陈智略，俘获敌军六千余人。

此后，李世民对尉迟敬德的恩宠与日俱增。

太子李建成及其弟李元吉想谋害李世民，派人送书信及重礼给尉迟敬德。尉迟敬德推辞道：我对殿下无功，不敢接受这样厚重的赏赐。我若为了私利而丢掉忠心，对殿下又有什么用处呢?”

李元吉等人对尉迟敬德十分恼怒，几次派人刺杀他，刺客慑于他的威名，无人敢靠近。李元吉又在高祖面前诬陷他。高祖听信谗言，险些把他杀掉。经李世民苦谏，才得以获释。武德九年（公元 626 年）六月四日，李世民发动玄武门之变，尉迟敬德杀了李建成、李元吉。

李世民被立为皇太子，不久在东宫显德殿即皇帝位，对臣下仍待之以诚。

贞观十一年（公元 637 年），太宗拜尉迟敬德为宣州刺史，改封为鄂国公。

贞观十七年（公元 643 年），太宗授予尉迟敬德开府仪同三司。不久，尉迟敬德的画像被挂上凌烟阁，享受了功臣的最高荣誉。

事典二　刘邦先封仇人

汉高祖封了大功臣之后，其余的人没日没夜地争功，高祖不知如何封赏才好。一次，他在洛阳南宫，望见众位将领坐在沙土地上相对私语，便问张良。张良说：“您凭借这些人取得了天下，您做了天子，而您所封的都是旧交，所杀的都是您所恨的人，他们聚在一起，是想谋反啊!”

汉高祖听了，感到十分忧虑，说：“该怎么办呢?”张良说：“大家都知道您最憎恨的人是谁。”汉高祖说：“雍齿。”张良说：“赶快封雍齿，群臣就安心了。”

于是，刘邦就封雍齿做什方侯。群臣见了，都很高兴。

难必二七

古往今来，贤明圣达的人很多。可凡事不能太求全责备，因为世间的态势都没有定准，有些看上去很可靠的，并不一定能够依赖很久。相信自己，依靠自己，这才能得到上天的青睐。

自求伊佑　方可立世

【经文】

夫人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信，故伍员[①]沉于江，苌弘[②]死于蜀，其血三年而化为碧。凡人亲莫不欲其于之孝，而孝未必爱，故孝己忧而曾参悲。此难必者也。何以言之？魏文侯问狐卷于曰："父子、君臣之贤足恃[③]乎"？对曰："不足恃也。何者？父贤不过尧而丹朱放；子贤不过舜而瞽叟拘；兄贤不过舜而象傲；弟贤不过周公而管蔡诛；臣贤不过汤武而桀纣伐。望人者不至，恃人者不久。君欲理，亦从身始，人何可恃乎！"

汉时，梁孝王藏匿羊胜、公孙诡，韩安国泣说梁孝王曰："大王自度于皇帝孰与太上皇之与高皇帝及皇帝

之与临江王亲?”孝王曰：“弗如也。”安国曰：“夫太上、临江，亲父之间，然而高帝提三尺剑取天下者，朕也！故太上终不得制事，居栎阳。临江王，嫡长太子也，以言过废王临江。用宫垣事，卒自杀中尉府。何者？治天下终不以私害公。语曰：虽有亲父，安知其不为虎？虽有亲兄，安知其不为狼？今大王列在诸侯，悦一邪臣浮说④，犯上禁，挠⑤明法。天子以太后故，不忍致法子王。太后日夜泣涕，幸大王自改，大王终不觉悟。又如太后车即晏驾，大王尚谁攀乎?”语未卒，孝王出羊胜等。

由是观之，安在其可必哉？语曰：“以权利合者，权利尽而交疏。”又曰：“以色事人者，色衰而爱绝。”此言财色不可必也。墨子曰：“虽有慈父，不爱无益之子。”黄石公曰：“王不可以无德，无德则臣民叛。”此言臣子不可必也。《诗》云：“自求伊佑。”有旨哉！有旨哉！

【注释】

①伍员：伍子胥，春秋时吴国的忠臣。

②苌弘：周灵王的忠臣。

③恃：依靠、仰仗。

④浮说：不负责任的话。

⑤挠：违背。

【译文】

没有哪个做人主的不希望自己的臣子是忠诚的，可是臣子忠

诚却未必能够得胜任。所以，伍子胥被杀死投入了钱塘江；苌弘被流放到蜀地而死，他的血三年后居然化成碧玉，可见其忠。没有哪个做父母的不希望自己的孩子孝顺，然而孝子却未必能得到父母的宠爱，所以孝己整天忧虑，曾参终日悲泣。这就是事物难有定理的道理。为什么这么说呢？

魏文侯问狐卷子说："父子之间、君臣之间可以彼此依靠对方的贤能吗？"

狐卷子答："不足以完全依靠。为什么呢？做父亲的，谁也贤能不过尧，可尧的儿子丹朱被他流放了；做儿子的，谁也贤能不过舜，可是他被他父亲瞽叟囚禁过；做哥哥的，谁也还是贤能不过舜，可他弟弟象却傲慢无比；做弟弟的，谁也贤能不过周公，可管蔡就是被周公杀的；做臣子的，谁也贤能不过商汤、周武王，而正是商汤、周武王领兵推翻了夏、商。越是盼望一个人，他就越不来；依靠别人是不可能长久的。您要想治理好天下，就要从自己做起，别人怎么能依赖呢？"

汉代的时候，梁孝王把罪犯羊胜、公孙诡窝藏在府中，韩安国哭着劝梁孝王说："大王你自己掂量，和皇上的关系与当年太上皇与高祖皇帝及皇上与临江王的关系相比，哪个关系亲近？"梁孝王回答："哪个都比不上。"韩安国接着说："太上皇和高祖，当今皇帝与临江王都是亲父子关系。然而高祖皇帝手提宝剑，强调是他打下的江山，于是太上皇始终不能当朝治理天下，只能闲居在栎阳宫殿里。临江王，本是皇上嫡亲长子，因为说话不当被废了太子身份，改封临江王，就是因为宫内的家务事而在中尉府自杀。为什么呢？治理天下总不能因家务事而妨碍公务吧。古话说得好：就是有亲爹，你怎知他猛起来不如老虎？即使有亲哥，你怎知他凶起来不恶于豺狼？现在大王位居诸侯之列，奸臣一些不负责任的话就让您那般高兴，冒犯皇上的尊严，违背法律制度。皇上看在太后的面子上，不忍心用法律手段制裁您。太后天

天哭，盼望您能改过自新，您却始终不能醒悟过来。等太后身故之后，您还能得到谁的庇护呢?”韩安国的话还没有说完，梁孝王就把羊胜等人交了出来。

由此可以看出，事情是没有个定准儿可以依赖的。古语说：“靠权、利交易合作的人，权、利没有的时候，关系就会疏远。”古语还说：“凭姿色侍奉别人的，没了姿色就失去了宠爱。”这些话说明，财和色是不能完全依赖的。墨子说：“再慈爱的父亲，也不会喜欢一无是处的孩子。”黄石公说：“君主不能没有德行，没有德行的话，臣民就会背叛他。”这些话说明臣子和自己的孩子也不是完全可以依赖的。

《诗经》上说：“求自己保佑自己吧!”值得回味。

【评述】

忠贞不二，孝顺无双并不一定能得相应的对待和尊重。比干忠诚却被纣王剖心，李广英勇却至死不得封侯，名传千古的孝顺之子孝己和曾参更是为了自己的遭遇或忧或悲。所以，并不是看上去稳固的关系，就能长久依靠。人与人之间相互依存，但一旦依赖上对方，就有可能发生忠而不信，孝而不爱的悲剧。世界上，只有自己的本事才是靠得住的，自己为自己乞福于上天，可能会得到最佳的效果。

【故事】

事典　齐桓公使诈

晋君派兵攻打邢国，刚一交手，邢见晋兵势大，马上向齐求救。

齐桓公接见了邢国派来求救的使者。因为他立志要在诸侯间

留下德名，所以和颜悦色地安慰邢国使者一番，安排邢使住下，并当即答应出兵。

鲍叔牙随即求见桓公。桓公召他进来。见了桓公，鲍叔牙就埋怨道："主公，您今天答应出兵，恐怕不妥。我在下面几次向您使眼色劝阻您，您怎么不听呢？"

齐桓公这才想起来，今天接待邢使的时候鲍叔牙确曾有过几次脸色古怪，当时自己未曾注意，没当回事，也根本未曾想到他是在劝阻发兵。他认为自己做得对，平时经常讲要布仁义于天下，才能做霸主，今天晋攻邢不义，齐救邢不是应该做的事吗？假若邢求救而不许，那么今后弱小国家谁还会信任齐国，谁还会来投奔呢？

鲍叔牙见齐桓公一脸疑惑，就说："不是不出兵救邢，而是现在出兵太早了。邢、晋刚开战，士气都未挫伤，齐国救兵马上就到，等于是以咱们齐国的军队替邢国打仗。不如等邢国灭亡了，再出兵相救。那时晋国兵力也已疲敝，齐国很容易打胜仗，而且齐国所落的也是'救亡'的名声，而不仅仅是'扶危'了。"

齐桓公一听有些道理，也后悔自己不该马上许兵。他问鲍叔牙："可是我已经答应了邢国使者，这该怎么办？"

鲍叔牙说："这好办。"就俯在桓公耳畔说了一条计策。

次日，桓公就点齐军马，由邢使带路，浩浩荡荡向邢国开去。军队出了齐国边境，齐率兵的将领便请邢国使者飞马先行回国报信。邢国君臣听说齐国救兵已快到了，众志成城，一心抗晋，使晋国攻城军队举步维艰，不能前进。

但是，邢国等了许久，也没等到齐国救军。邢国再派人一打听，原来途中中了晋军埋伏，齐军大败，已经转回国去了。于是邢国只好独立支撑了一年多，终于被晋所灭。

疲惫不堪的晋军正在邢国城内庆祝胜利时，突然城外出现了齐国的大军。晋军久战于外，士兵已疲敝，哪能抵抗住养精蓄锐

已久的齐军呢？他们一触即溃，弃了邢国，回晋去了。于是齐桓公重整社稷，再建宫庙，在一堆废墟上恢复了邢国。

邢国国君感激涕零，想把女儿献给桓公做内侍，表示感谢。桓公没有接受。天下诸侯听说了这件事，都佩服桓公的高义，却没有人知道，第一次救邢的齐军，正是中了齐军假扮的晋军的“埋伏”。

运命二八

不断积累自己的善行良德，就德得到福佑；不断堆积自己的恶行败德，早晚没有好下场。这就是人们所说的“善有善报，恶有恶报”。不过实现这种因果报应，却是要通人去作为，“三分天定，七分人争”就是这个道理。

积善余庆　咎德招灾

【经文】

夫天道性命，圣人所希[1]言也。虽有其旨，难得而详。然校之古今，错综其纪，乘乎三势，亦可以仿佛其略。何以言之？荀悦云：“凡三光[2]、精气变异，此皆阴阳之精也，其本在地而上发于天。政失于此，而变现于彼，不其然乎？”

今称《洪范》[3]，咎德则有尧、汤水旱之灾。消灾复异，则有周宣：云汉宁莫我听！《易》称：积善余庆，则有颜、冉[4]短折之凶。善恶之报，类变万端，不可齐一，故视听者惑焉。

尝试言之：孔子曰“死生有命”，又曰“不得其死”，又曰“幸而免”者，夫死生有命，其正理也。不得其死，未可以死而死也。幸而免者，可以死而不死也。比皆性命三势之理也。

推此以及教化，亦如之。人有不教化而自成者，有待教化而后成者，有虽加教化而终不成者。故上智与下愚不移，至子中人则可上可下。推此以及天道，则亦如之。

灾祥之应，无以疑焉。故尧汤水旱，天数也。

《洪范》咎征，人事也。

鲁僖淫雨，可教之应也。周室旱甚，难变之势也。

颜冉之凶，性命之本也。

《易》曰：“有天道焉，有地道焉，有人道焉。”言其异也。“兼三才⑤而两之。”言其同也。故天地之道，有同有异。据其所以异而责其所以同，斯则惑矣。守其所以同而求其所以异，则取弊矣。迟速、深浅，变化错乎其中，是故参差难得而均也。天、地、人、物之理莫不同之。故君子尽心焉，尽力焉，以邀命也。

《易》曰：“穷理尽性以致子命。”此之谓也。

【注释】

①希：通“稀”，少。

②三光：日、月、星辰之光。

③《洪范》：《尚书》里的一篇。

④颜、冉：颜回、冉有，孔子的弟子。

⑤三才：指天、地、人。

【译文】

天道性命的问题，孔子等圣人很少提及到。他们即使有所心得，也很难把这个问题说清楚。可是，考查一下古往今来错综复杂的各种纪录，根据“三势”的理论，也可以知道个大概。为什么这么说呢？

荀悦说：“凡是日、月、星辰与精气的变化，都是阴阳交合的精华。它的根本在地上，一直能挥发到天上。政治有错误，天地间就会有变动，难道不是这样吗？”

现在提到《洪范》这篇文章，一说德政败坏的报应就想到了尧和商汤时的水旱灾害。消灾灭祸又另当别论了。周宣王向云霄大喊：“银河你听见我说的话了吗？”

《易经》中说：积德行善，节庆有余。然而，颜回、冉有却短寿而死。善恶的报应变化多端，不可简单地归为一类。所以观者或者听众都十分不解。

就这个问题，我们能不能尝试着这么说：孔子说生死由命中注定，还说“不得其死”，“可以侥幸获免”等。“生死有命”是正理；“不得其死”是说本不该死却死掉了；“侥幸获免”是说本该死却侥幸没有死，这就是生命的三种态势。

把这个道理类推到教化百姓这个方面，道理也是这样。人有不经教化就自有成就的，也有经过教化而成材的，也有就是经过教化也成不了大器的。所以最聪明的和最笨的人是不会有改变的，只有位子两者之间的人可以变好，也可以变坏。

灾害和吉祥的报应，是毋庸置疑的。所以尧汤时的水旱灾祸，是老天注定的。《洪范》所说的行恶必报之验，指的是人自己招来的。鲁僖公时，阴雨连绵，祈祷让雨停了，说明灾难是可救的；周宣王时天下大旱，祈祷无济于事，说明了灾害是一种必然的趋势。而颜回、冉有如此短命，是他们命该如此。

《易经》上说，天有天道，地有地道，人有人道，指出三道的不同。同时又说天地人三道，都包括对立统一的两方面，又指出了三道之间相同的方面。所以，天地之道，有同有异。根据道的差异性就否定道的共同点，就是被它的表现迷惑住了。而如果只看到道的相同之处而否认它们之间的差异，那就陷入了盲区。事物运动的快慢，发展程度的深浅变化不断杂乱在一起，因此参差不齐，很难平衡。天、地、人，事物的规律都是相同的道理。所以只要你尽心尽力地积德行善，就可以期待一个美好的命运。《易经》上说："要弄清楚天下所有的道理，完善自己的品行，来追求最好的命运。"说的就是这个道理。

【评述】

荀子说过："天行有常，不为尧存，不为桀亡。"事物运行本身是有其自身的规律的，命运并非是神秘不可测的，善、恶只是人们对其行为是否合乎于世间规律的一种客观评价。顺应了规律的要求，这就善，努力走下去就能成功；反之就是恶，倒行逆施终究要失败的。当然，成功了就得意忘形，沾沾自喜，那么依旧可能重新步入失败；勇敢地面对暂时失败的人，重整旗鼓，未尝不能重整旧河山。

【故事】

事典　以德报怨

晋献公死后，晋国宫廷一片大乱。逃亡到国的公子夷吾想乘乱回国当国君，但又觉得力量不够，于是便向秦国求援，同时向秦国表示，事成之后以黄河外的五座城池作为酬谢。在这片土地上，有关中向中原进出的咽喉要道崤函关，秦穆公深知此关的重

要战略地位，便当即同意援助，与周襄王、齐醒公联合派兵送夷吾回国，扶其为君，就是晋惠公。可是，夷吾当上了国君后，却把先前许下的诺言全部给忘掉了。

晋惠公即位的第四年，晋国遇到天灾，粮食严重欠收。惠公派人到秦国求购粮食。秦穆公召集大臣们商议，他问子桑说："我们是否卖粮食给他们？"子桑回答道："从前我们曾经帮助夷吾回国即位，这一次再帮助他们度过危机，必将得到报答，主公还想要求什么呢？如果我们这一次帮助他们而得不到报答，那么，百姓必然会离弃他们。等百姓离弃了他们后我们再去攻打，他们没有民众的帮助，必然失败。"接着，穆公又问百里奚："卖不卖给他们粮食？"百里奚回答说："天灾流行，总会在各国交替发生的。援救受灾的人，救济相邻之国，是合乎道义的。按照道义办事，一定会得到福禄。"于是，穆公听取了大臣的意见，没有计较晋惠公的失信，同意了晋国的购粮要求。据《左传》记载，运粮的船队从雍城一直连到绛城，气势甚为壮观。

事有凑巧。第二年，秦国发生灾荒，而晋国却收成不错。秦国向晋国请求援助，晋国却坚决不准卖粮食给秦国。晋大夫庆郑劝惠公应该报答秦人的恩惠，惠公始终不肯。这激怒了秦穆公，便起兵攻打晋国。晋惠公亲自率军迎战。由于晋惠公在国内诛杀大臣，又对秦国的恩义不报，失去了民心，军士们都无心应战；而秦军被晋国的背信弃义所激怒，个个勇猛向前。结果三战三胜晋军。晋军只得退回黄河内防守。秦军急追不舍，两军再次相战。惠公在临战前换乘了由郑国送来的马所驾的战车，刚一交战，郑国的马便乱跑乱奔，陷进泥潭之中，惠公大呼庆郑救驾，然而庆郑因惠公不听他的劝谏，赌气地驾着自己的车跑开了，秦军就在泥坑里活捉了晋惠公，并用囚车装着送往秦国。穆公以德报怨赢得了胜利。

大私二九

成就大事的人，不能凡事斤斤计较，没有小利益的让与，就不可能获得大利。这就是耕耘和收获，投入和产出的关系。

将欲取之　必先予之

【经文】

《管子》曰："知与之为取，政之宝也。"《周书》曰："将欲取之，必故与之。"何以征其然耶？黄石公曰："得而勿有，立而勿取，为者则已，有者则士，焉知利之所在？"彼为诸侯，已为天子，使城自保，令士自取。王者之道也。《尸子》曰："尧养无告，禹爱辜人[①]，此先王之所以安危而怀远也。"圣人子大私之中也为无私。汤曰："朕身有罪，无及万方；万方有罪，朕身受之。"汤不私其身而私万方。文王曰："苟有仁人，何必周亲！"文王不私其亲而私万国。先王非无私也，所私者与人不同，此知大私者也。由是言之，夫唯不私故能成其私；不利而利之，乃利之大者矣。

【注释】

①辜人：罪人。

【译文】

《管子》中说："明白给予是获取的途径，这是为官从政的法宝。"《周书》上则说："要想得到什么东西，必须先付出一些。"怎么才能验证这句话正确呢？

黄石公说："得到东西不要占有它，成就大事业就不要在乎功名，只要不断进取，让那些士大夫去争取功名利禄，君王哪有必要去了解这些蝇头小利之所在啊。"当士大夫成了诸侯，自己早就当上天子了。让城里人自己守卫城池，保卫自己在城中的利益，让士兵们自己攻城去掠夺财富，这才是君王采取的办法。

《尸子》中说："尧收养连状都告不起的穷人，禹关爱罪人，这是以前的圣君之所以能平抚危机，安抚边疆的原因。"

圣人在极其私隐的事情中，表现出的是无私。商汤说："我有罪，不要累及百姓；百姓有罪，我替他们承担。"商汤"自私"的对象不是个人，而是百姓。周文王说："如有贤德的人，何必非得用周族的族人呢？"周大武不偏私于他的家族而以万国为重。先王并不是无私的，只不过他们"自私"的内容与常人不同，他们"私"的是百姓社稷，是"大私"。

所以说，只有不私小利才能得大私；不贪小财才能谋大利。

【评述】

取大利舍小利，是古代君王或权臣能够成功的很重要的手段。不管是商汤的"私万方"，还是周文王的"私万国"，追根溯源都是政治上的谋略，其根本出发点是通过布施小恩小惠来换取

统治者的长治久安。寸土必争、寸利必得，臣下、百姓不得从取得的成果里分到一杯羹，难免会严重挫伤其积极性，为怨恨种下祸根。

【故事】

事典　庄公固位

郑庄公寤生的母亲姜氏生有两个儿子，老大是庄公，老二叫共叔段。生庄公时，姜氏难产受到了一些惊吓，所以取名寤生，并对其产生了讨厌之感，而对共叔段，姜氏则特别偏爱，几次请求郑武公立共叔段为世子，武公都没有同意。

武公死后，长子寤生继位，是为郑庄公。姜氏见扶植共叔段的计划失败，便替共叔段请求庄公将制邑作为段的封地。制邑在河南荥阳东北，北临黄河，地势险要，著名的虎牢关就在此处。庄公怕共叔段据险以后难以清除，没有同意。姜氏又要求把京邑封给共叔段，庄公不好再推辞，只好答应。

郑大夫蔡足知道后，立即面见庄公说："分封的都城，它的周围超过300丈的，就对国家有害。按照先王的制度规定，国内大城不能超过国都1/3，中城不能超过国都的1/5，小城不能超过国都的1/9。现在封共叔段在京邑，不合法度。这样下去恐怕您将控制不住他。"庄公答道："姜氏喜欢这样，我怎么能避开这个祸害呢?"蔡足又说："姜氏哪里有满足的时候！不如早些想办法处置，不要使她滋长蔓延，蔓延了就很难解决，就像蔓草不能除得干净一样。"庄公沉吟了一会，说："多做不义的事情之人，一定会自己灭亡的，你姑且等待着吧!"

其实，郑庄公心里早已有了对付共叔段的方略。庄公感到自己现在力量还不强大，共叔段又有母后的支持，要除掉共叔段还较困难，不如先让他尽力表演，等到其罪恶昭著后，再进行讨

伐，一举除之。

共叔段到了京邑后，将城进一步扩大，还把郑国的西部和北部的一些地方逐渐据为己有。公子吕见此情形十分着急，对庄公说："国家不能使人民有两属的情况，您要怎么办？请早下决心。要把国家传给大叔，那么就让我奉事他为君；如果不传给他，就请除掉他。不要使人民产生二心。"庄公回答说："你不用担心，也不用除他，他自己将要遭祸的。"

此后，共叔段又将他的地盘向东北扩展到与卫国接壤的廪延。此时，子封又来见庄公，说："应该除掉叔段了，让他再扩大土地，就要得到民心了。"庄公都说："他多行不义，人民不会拥护他。土地虽然扩大了，但一定会崩溃的。"

共叔段见庄公屡屡退让，以为庄公怕他，便更加有恃无恐。他聚集民众，修缮城郭，收集粮草，修整装备武器，编组战车，并与母亲姜氏约定日期作为内应，企图偷袭郑国，篡国夺权。

庄公对共叔段的一举一动早已看在眼里，并有防备。当他得知共叔段与姜氏约定的行动日期后，就命大将子封率领200乘兵车提前进攻京邑，历数共叔段叛君罪行，京邑的人民也起来响应，反攻共叔段，叔段弃城而逃，先逃到鄢，后又逃到共邑。庄公引兵攻打共邑，共叔段畏罪自杀。其母姜氏也因无颜见庄公而离开宫廷，出居颍地。郑庄公运用"将欲擒之，先予纵之"的谋略，很轻松地除掉了王位竞争对手。

败功三十

从失败中汲取教训，处理好败因，可让失败成为成功之母，从而因祸得福。但是如果没有勇气正祸失败，承担责任的话，失败就是失败，永远没有挽回的余地。

转败为功　因祸得福

【经文】

《文子》曰："有功，离仁义者必见疑；有罪，不失人心者必见信。"故仁义者，天下之尊爵也。何以言之？昔者楚共王有疾，召其大夫曰："不谷不德，少主社稷，失先君之绪，覆楚国之师，不谷之罪也。若以宗庙之灵得保首领以没，请为灵，若厉[①]，大夫许请？"及其卒也，子囊曰："不然！夫事君者，从其善不从其过。赫赫楚国而君临之，抚征南海，训及诸夏，其宠大矣。有是宠也，而知其过，可不谓之共[②]乎？"大夫从之。此因过以为恭者也。

魏将王昶、陈泰兵败，大将军以为已过。习凿齿论

曰："司马大将军引二败以为已过，过销而业昌，可谓智矣。"夫忘其败而下思其报，虽欲勿康，其可得乎？若乃讳败推过，归咎万物，上下离心，贤愚释体，是楚再败而晋再克，谬之甚矣。夫人君苟统斯理，行虽失而名扬，兵虽挫而战胜，百败犹可，况再败乎！此因败以成功者也。故知智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣。

【注释】

①厉：滥杀无辜。

②共：通恭，知过能改。

【译文】

《文子》上说："即使有功绩，如果背离仁义也会遭疑忌；即使有罪过，只要不失民心仍会得到人民的信任。"所以，仁义具有天下最尊贵的地位。为什么出此言呢？

从前楚共王生病了，召集大臣来。他说："我无德无行，从小就入主朝廷，却葬送了前代君王开创的大好局面，让楚军损失惨重。这是不可饶恕的罪过啊。如果祖宗显灵，能让我善终，请你们用'灵'或'厉'的谥号，各位大夫同意吗？"到了楚共王死了的时候，子囊说："我们不能那么做。侍奉君主就应该听他正确的话，看到他的功绩，不能仅以他的过错论定君主。自楚共王登基以来，泱泱楚国君临天下，征服南海，收服很多诸侯国，他的功劳是很大的啊！这么大的功绩，又知道他自己的过失，难道就不能给他'共'的谥号吗？"众大夫接受了他的意见。这是个知错能改的例子。

魏国大将王昶、陈泰打了败仗，大将军司马懿承担了战败的

责任。习凿齿在评价这件事时说："司马懿大将军把两个将军打了败仗的责任归咎在自己身上，不但消除了失败所带来的不良影响，而且还使功业更加昌盛，真叫聪明啊！"将士们忘记了失败的伤痛而只想报答司马懿的恩情，虽然没有想到事业昌盛，可又怎么可能昌盛不起来呢？假若他们互相推诿失败的责任，把失败的原因归咎为各种因素，就会上下背心离德，只能会让楚国和晋国一败再败，错误就会越来越大。做君主的通晓了这个道理，即使行动失败也可以让美名远播四方，即使损失一点军事实力也会最终取得战争的胜利。失败成百上千次都不怕，何况才是第二次失败呢。这就是由失败转为成功的道理。

所以，我们就明白了为什么智者办事往往因祸得福，从而转败为胜，自古以来就是这个样子啊！

【评述】

成功和失败，有的时候它们之间的界限并不是非常分明。秦将白起坑杀赵军四十万，可谓是威风凛凛，可却促使了反秦同盟的形势；燕将乐毅用信义一举攻克齐国七十多座城，虽败犹荣。所以成败之间的转变是很容易的。胜不骄、败不馁，才能永保不败之地。尤其是遭遇挫折和失败之后，不能怨天尤人，而是要找出原因，并改正它，然后再去争取成功。

【故事】

事典　卧薪尝胆

吴国和越国是春秋后期在长江下游崛起的两个国家。

公元前 494 年春，吴王阖闾死后，其子夫差即位。夫差按照其父"必毋忘越"的遗嘱，在伍子胥、伯嚭的辅助下，日夜加紧

练兵，准备出兵攻越。越王勾践得到夫差准备攻越的消息后，在准备还不充分，兵力还不够充足的情况下，决定先发制人，出兵攻打吴国。吴王夫差派出精兵，迎战越军于夫椒（今江苏苏州西南）。由于吴军实力较强，越军战败。越军损失巨大，最后只剩下五千人，退守会稽山（今浙江绍兴东南）。吴军乘胜追击，把会稽包围得水泄不通。在这危急存亡关头，勾践采纳了范蠡的建议，决定以屈求生。勾践一面准备死战，一面派文种去向吴王夫差求和，以美女、财宝疏通吴太宰伯嚭，要他劝说夫差允许越国作为吴的附属国存在下来，那时，勾践愿做吴王的臣仆，忠心侍奉吴王；不然，勾践将“尽杀其妻子，燔（烧）其宝器，率五千人死战。”在伯嚭的劝说下，吴王夫差准许议和，并且吴军撤军回国。

越国战败后，越王勾践将治理国家的大权交给文种，自己和范蠡一道去吴国给夫差当奴仆，越国的王后也做了吴王夫差的女奴。勾践为吴王驾车养马，他的夫人为吴国打扫宫室。他们住在囚室，秽衣恶食，极尽屈辱而从不反抗。由于勾践能卑己事吴王，同时又贿赂伯嚭，最后，勾践终于取得了吴王的信任，三年后被释放回国。

越王勾践回国后，首先下了一道“罪己诏”，检讨自己与吴国结仇，致使很多百姓在战场上送命的失误。他还亲自去慰问受伤的平民，抚养阵亡者的遗族。他在坐卧的地方悬挂了苦胆，吃饭的时候也要先尝尝苦胆的滋味。他“亲自耕作，夫人自织，食不加肉，衣不重彩。”勾践还针对越国战败、人口减少、财力耗尽的情况，制订了休养生息的政策以恢复国家的元气。他明确规定：妇女怀孕临产时，要报告官府，由官府派医生去看护；生男孩奖给二壶酒和一条狗；生女孩奖给二壶酒和一只小猪。生三胞胎的由官府出钱请乳母，生双胞胎由官府补给粮食。凡死了嫡子的人家，免除三年劳役；死了庶子的，免除三个月劳役。由于改

革内政，减轻刑罚、赋税，提倡百姓开荒种地，越国在十年中没有人向人民征收赋税，百姓每家都有三年的粮食储备。由于勾践实行了一系列“去民之所恶，补民之不足”的政策，越国百姓亲近他的感情，如对父母一般。

勾践在改革内政的同时，还开展卓有成效的外交战。对吴国，他继续实行以退为进的战略，麻痹腐蚀夫差。经常送给夫差优厚的礼物，表示忠心臣服，以消除他对越国的戒备，助其骄气；同时又破坏吴国经济，用高价收买吴国的粮食，造成吴国粮食困难；他用离间之计使夫差对伯嚭偏听偏信，对伍子胥更加疏远，挑起其内部争斗。这些措施的实施，壮大了自己，削弱了敌人，为伺机灭吴奠定了基础。

公元前 482 年，夫差为圆他称霸中原之梦，带去了吴国三万精锐部队，出国远征，给了越国以可乘之隙。

勾践调集越军四十多万人，大举攻吴，取得巨大的胜利。公元前 476 年，吴王夫差兵败自杀，越国取得了吴、越之战的最后胜利。

昏智三一

一个人可能拥有非常好而且常人所不能及的条件，但是他也不一定能清楚地认识到这一点。声色、货利，喜怒哀乐都会让其头脑蒙蔽，从而做出愚蠢至极之事。

色利势爱　昏智所在

【经文】

夫神者，智之渊也，神清则智明。智者，心之符也，智公则心平。今士有神清智明而暗于成败者，非愚也，以声色、货利、怒爱昏其智矣。何以言之？昔孔于摄[①]鲁相，齐景公闻而惧，曰："孔子为政，鲁必霸。霸则吾地近焉，我之为先并矣。"犁且曰："去孔于如吹毛耳。君何不延之以重禄，遗[②]哀公以女乐？哀公亲乐之，必怠于政，仲尼必谏。谏不听必轻绝鲁。"于是选定齐国中女子好者八十人，皆衣文绣之衣而舞康乐。遗鲁君，鲁君受齐女乐，怠于事，三日不听政。孔于曰："彼妇之口，可以出定。"遂适卫。此昏子声色者也。

太史公曰："平原君翩翩浊代之佳公子也。然不睹大体。语曰：'利令智昏。'平原君贪冯亭邪说，使赵陷长平四十余万，邯郸几亡。"此昏于利者也。

《后汉书·班固传》评曰："昔班固伤司马迁云：'迁博物洽闻，不能以智免极刑。'然固亦自陷大戮，可谓智及之而不能守。古人所以致论子目睫耶？此皆昏子势者也。

尸子曰："夫吴越之国，以臣妾为殉。中国闻而非之。夫怒，则以亲戚殉一言。夫智在公则爱吴越之臣妾，在私则忘其亲戚。非智损也，怒夺之也。"

好亦然矣。语曰：莫知其子之恶。非智损也，爱夺之也。

是故论贵贱，辩是非者，必自公心言之，自公心听之，而后可知也。故范晔曰："夫利不在身，以之谋事，则智虑不私已，以之断义，则厉，诚能回观物之智而为反身之察，则能恕而自鉴。"

【注释】

①摄：担任。

②遗：送给。

【译文】

精神是智慧的源泉。精神清爽则头脑清醒。智慧，是心灵的体现，知识渊博则心态平和。

现在有些士大夫神清智明却总是不成功。不是因为他们愚蠢，而是因为声色、物质利益、个人喜好让他的头脑不清醒了。

为什么这么说呢?

从前，孔子当上了鲁相，齐景公听了这个消息后很害怕地说："让孔子掌权，鲁国一定能成为霸主。鲁国离我们这么近，它一称霸我们首先就会被它吞并掉。"犁且说："逼走孔子像吹羽毛一样容易。您为什么不重金把孔子请到齐国来呢？再送给鲁哀公美女和乐舞，他一定亲女乐而怠政。孔子一定会进谏，如果鲁哀公不听的话，孔子一定会离开鲁国。"于是齐景公就在齐国选了八十名美女，让她们都穿上刺绣的华丽衣服，学习康乐之舞，然后把她们送给了鲁哀公。鲁哀公接受了齐国的女乐之后果然荒废了政事，连续三天都没上朝。孔子说："有了这些女乐张口，就轮不到我说话了，我可以离开了。"于是他就离开鲁国前往卫国。这就是昏于声乐女色的例子。

司马迁说："平原君风度翩翩，是乱世中一位非常好的富家子弟，就是不识大体。俗话说'利令智昏'，平原君就是相信了冯亭的小人之言，让赵国在长平损失了四十多万的部队，差点遭到亡国的厄运。"这是因为见利而智昏的例子。

《后汉书·班固传》中评说道："从前班固感叹司马迁说：'司马迁那么渊博的知识，却不能用自己的智慧逃脱极刑的命运。'然而，班固自己也陷入了死地，可以说智慧达到了一定的水平，但在行动上不能正确地去做。古人常以"人能明察秋毫却不能看见自己的眼睛和睫毛"来比喻这种事情。司马迁和班固都是被权势弄昏了头脑的例子。

尸子说："吴越一带，有用臣妾为君主殉葬的传统。中原国家的君主听了都说那里人的不是。可是，他们一发怒就可能因为一句话而杀害亲戚。理智清醒时，可以怜惜吴越的那些可怜的臣妾；而理智被一念之私左右时，就忘掉了被杀的人是自己的亲戚。不是头脑有什么问题，而是怒火占胜了理智。"

爱好也是这个样子。俗语说："不知道自己儿子的过错和恶

行。这并不是智力不够，而是因为爱压制了智慧。

所以评论贵贱明辨是非的时候，必须以公正的态度来发表意见，以公正之心听别人的话，然后就可知道正确的答案。因此范晔说："如果没有利害关系，与他商量事情，他考虑起来不怀有私心，判断是非就果断正确。一个人如果能将秉公而断的智慧用来反省自察，也就能宽于待人，严于律己了。"

【评述】

商纣王最初登位时，是一个聪明勤政的君王，你能想象得到吗？可是，他的下场你一定知道。这是因为外界中形形色色的引诱太多了，即使是一个智者也难免要受到各种欲望的挑战。私欲和偏见，会使并不愚笨的人在非常明显的是非面前，失去应有的理智和公正。所以，在对待事物时，只有抛开私字，才能公正，睿智。

【故事】

事典一　商纣淫虐天下反

商纣是商朝最末的一个帝王。他是殷商帝武乙的小儿子，本名辛。由于他即位之后荒淫暴虐，故天下人尽称他为商纣，不称他为帝辛。

为了满足糜烂的生活需要，商纣不管人民死活，"厚赋税以充鹿台之钱，而盈巨桥之粟"。百姓们生活在水深火热之中，且诸侯也十分不满，弄得"百姓怨望而诸侯有畔者"。

为了保持自己淫乱的生活，商纣用重刑以镇压反抗。史称"纣乃重刑辟，有炮烙之法"。"炮烙"，即用炭加热涂了膏油的铜柱，令受刑者在铜柱上赤脚行走，滚烫的铜柱使人不堪忍受，结

果只有坠入炭中被活活烧死。更为残忍的是，商纣和他宠爱的美人妲己，还把这种刑罚当成一种娱乐方式，在一旁调笑观赏。据说“炮烙”的刑名，即是妲己在观看的时候笑着拟定的。另外两种酷刑，一种叫“醢”，即将人剁成肉酱腌起来；另一种叫“脯”，即将人切成块做成肉干。对自己所设置的三公之中的九侯和鄂侯，商纣就施行过这种酷刑。

对商纣的作为，臣下不是没有劝谏。祖伊向他报告说，老百姓都渴望改朝换代了，都在念叨“天曷不降威，大命胡不至”，“今王其奈何”？商纣竟然回答：“我生不有命在天乎！”祖伊只好沉痛地说：“纣不可谏矣！”商纣仍然“淫乱不止”，他的哥哥微子多次劝说他，他也“不听”。微子深感亡国的危险，不得已与父师箕子、少师比干谋划退路。

成汤所创造的丰功伟业，现在已经丧失尽了，国王沉湎酒色，大小官员为非作歹，殷商的灭顶之灾眼看就要到来，做子毅然抽身返回封地。但比干有不同的看法，结果强谏被囚，被剖心处死，朝廷一片混乱。

在这种情况下，待机已久的周武王子是率领诸侯伐纣。据说，当周武王兵逼商都朝歌只距 70 里时，商纣王才停止了歌舞宴乐，组织抵抗。结果，商军阵前倒戈，纣王被打得大败。他自己登上鹿台，“衣其宝玉衣，赴火而死”，“周武王遂斩纣头，悬之［大］白旗”，曾经显赫一时相传三十一王的殷商王朝终于灭亡了。

商纣并不是一个智力低下之人。历史学家称他“资辨捷疾，闻见甚敏”，只是他以智拒谏，以言饰非，“矜人臣以为能，高天下以为声，以为皆出己之下”。商纣在我国历史上并不是没有贡献的人。他继承帝乙对东南夷进行的征战，平定了东南，对这一地区的最初开发和经营，起了一定的作用，为中原文化发展到东南地区奠定了基础。但是，由于他荒淫无度，乱政丧国，后人仅

以“淫虐”二字来概括他的一生。

事典二　孙皓残暴亡国

孙皓是孙权的孙子，吴国的末任国主。

即位后迁国都、建新宫、征美女（后宫多达万人），国中已是怨声载道：“他还当作太平盛世，广求“祥瑞”、“甘露”、“凤凰”，多多益善。为了昭示“无麻”，年号一改再改，在位十七年改元八次。

孙皓的荒淫残暴真是出格：群臣宴会，命令人人要痛饮大醉，派人专门监视，如果不醉或醉后“失仪”（言谈举止稍有过失），就立即加刑以至杀头；宫女妃嫔稍不如意也立即杀死，尸体抛入水沟。他杀人不按常法，有的剥下脸皮，有的挖出眼珠。

朝臣守正道，有所谏诤、议论，孙皓一概指为“谤讪”，处以重罪。中书令贺邵上疏有所规谏，大司农楼玄召对时说了几句直话，孙皓一一记恨在心。有一回两人相逢谈笑几句，孙皓就诬为“谤讪政事”。楼玄流放交阯，被迫自杀，子孙受诛。贺邵后来也被处死，头颅锯断，家属流放临海。

会稽太守车浚因郡中遭旱上表请求赈灾，孙皓说他收买人心，派人把他杀死，枭首示众。尚书熊睦对这件事稍有非议，孙皓竟亲自动手杀人，用刀镮把他捣得体无完肤。

中书令张尚学问渊博，争强好胜的孙皓经常向他提一些难题，但每次都难不倒他。皓孙皓因妒生恨，有一回和他谈论琴道，张尚说起春秋时的一段故事：晋平公命师旷奏清角之音，师旷说：“陛下功德未圆满，还不是听请角的时候。”张尚是善意讽谏，孙皓则认为是恶意讽刺，妒火烧成了怒火，而张尚懵然不知。后来孙皓喝酒，问张尚道：“我的酒量可以比谁？”张尚回答说：“陛下有百觚之量。”据说孔子有百觚之量，张尚这样回答按理说无可击，谁知孙皓却别有歪想，发怒说：“你明知孔子没有

称王的命运，却拿我来比他！”于是把张尚逮捕治罪。朝臣一百多人为张尚叩头求情，孙皓不许，下令把张尚押送建安造船处做苦工，不久把他杀害。

侍中韦昭是一位著名学者，著有《吴书》等，所注《国语》流传至今。他为人正直，对当时上上下下折腾“祥瑞”的风气非常厌恶。孙皓曾根据谶纬书的记载，向他询问“祥瑞”的事。韦昭鄙夷地回答道：“谶纬书不过是百姓箱笼中的破烂而已。”这句话等于一瓢冷水，浇在被“祥瑞”热昏了头的孙皓身上，然而并没有使孙皓清醒，反而使他恼怒，祸根从此埋下。

韦昭奉命修《吴书》，孙皓想为他父亲孙和立本纪，韦昭不同意，认为孙和没有登帝位，只可以立传，不该立本纪。

这类“悖旨”的事不是一次两次，孙皓觉得韦昭处处跟自己作对，决心除去这个对头，并且毫不费力地找到了借口：孙皓常在酒后命人戏弄公卿大臣，拿人家的隐私寻开心，有一次命韦昭承当这差事，韦昭一本正经地只提经义学问上的问题，一句开玩笑的话也没有。孙皓扫兴之余，把韦昭关进监狱，罪名是：“不承用诏命，不尽忠。”

韦昭是一个以著述为生命的学者，他在狱中上书陈述自己的著述情况，希望得到宽免，以完成未竟之业。东观令华覈也一再上疏申救，把韦昭比作司马迁、叔孙通，说韦昭年已 70，剩余的岁月不多，《吴书》尚缺叙、赞，有待韦昭完成。孙皓一概不听，硬是把韦昭处死，家属流放零陵，时为凤凰二年（273 年）。

7 年后，晋武帝灭吴，孙皓被俘送洛阳，封“归命侯”，4 年后，三国统治者中，最著名的暴君孙皓死去。

卑政三二

最好的鞋子，不是最贵的，而是最合脚的。治理国家也是一样，推行的政令要浅显易懂，利于推行，否则，就只能被束之高阁或者当个花瓶用来摆设罢了。

明俗之务　不贵奇异

【经文】

《淮南子》曰："济溺人以金玉，不如寻常之缴[①]。"韩子曰："百日不食以待粱肉，饿者不肯。"此言政贵卑以济事者也。何以言之？韩非曰："所谓智者微妙之言，上智之所难也，今为众人法而以为上智之所难也，则人无从识之矣。故糟糠不厌者，不待粱肉而饱；短褐[②]不完者，不须文绣而好。以是言之，夫治世之事，急者不得而缓者非务也。今所治之政，人间之事。夫妇之所明知者不用，而慕上智之所难论，则其子人过远矣。是知微妙之言，非人务也。"故《君文子》曰："凡有理而无益于治者，君子不言，有能而无益于事者，君子不为。"

故君子所言者，不出子名法、权术；所为者不出于农、稼、军阵，周务而已。

今世之人，行欲独贤，事欲独能，辩欲出群，勇欲绝众。夫独行之贤，不足以成化；独能之事，不足以周务；出群之辩，不可为户说；绝众之勇，不可与征阵。凡此四者，乱之所由生也。

胡圣人任道以通其险。

立法以理其差。

使贤愚不相异，能鄙不相遗，此至理之术。

故叔孙通欲起礼，汉高帝曰："得无难乎？"对曰："礼者，因时世人情而为之节文者也。"张释之言便宜事，文帝曰："卑之！无甚高论，令今可施行。"由是言之，夫理者，不因时俗之务而贵奇异，是饿者百日以待粱肉，假人金玉以救溺子之说矣。

【注释】

①缊：绳子。

②短褐：粗劣的衣服。

【译文】

《淮南子》上说："搭救落水的人，给他金银财宝不如给他一条普通的绳子。"韩非子说："让饿了很长时间的人看着能吃的东西不让他们吃，而是等待米饭和肉食，他们肯定不愿意。"这句话说明政令的实行以简便易行为佳，这样才能取得最好的治理效果。为什么这么说呢？

韩非子说："所谓有智慧的人的微言妙义，就是最聪明的人

理解起来也有困难。如果用这些连他们都认为是模糊的言辞来起草政令让百姓遵守，人们根本就不明白怎么回事。所以，连糟糠都愿意吃的人，不用等米饭肉菜端上来他早就吃饭了；连破烂衣服都不齐整的人，不用给他穿刺绣的华丽衣服，能让他以衣遮体就可以。由此说来，治理国家的事情，着急不能达到目的而拖拉又会耽误事。现在所要治理的事情，都是普通百姓家的事情。不用连妇人都能明白的道理而用连聪明人都感到为难的“高论”，那就太脱离老百姓了。这些高深的‘微言妙义’，不是一般人所必需的。”

所以《尹文子》中谈到：“凡是有些道理但对治理国家没什么帮助的言论，君子不要去谈它；有能力去做但对事情本身没什么帮助的行为，君子就不要去做。”因此，君子谈论的，无外乎名法、权术；君子所做的，也无非是农耕、军事等具体的实物范畴。

现在的世人，总想出人头地，品行想比别人高，办事能力想比别人强，口才想比别人好，勇力要比别人厉害。然而，自己的品行高，不能让百姓得到教化，自己办事能力强，不能事事躬亲，口才出众，不能挨门挨户地去游说，勇力过人，不能和部队前去战场杀敌。只要有了这四样本事，就为祸乱的产生提供了温床。

所以，圣人跟随着民众的潮流通过险阻，通过立法来缓和不同人群的差异，使贤者愚人不互相排斥，能人和粗鄙之人不互相摒弃，这才是治理好国家的最好方法。

因此，叔孙通正准备制定礼仪制度时，汉高祖刘邦问他：“有什么困难吗?”叔孙通回答：“礼，随世俗人世的变化而变化，是用来保持礼节和斯文的工具。”张释之向文帝进言应做些利民的措施，文帝对他说：“把政令写得通俗点，别弄什么高谈阔论，只要现在就能把政令推行下去就可以了。”由此看出，治理国家

的人，不要跟着世俗间的一些流行趋势而追求华丽、稀奇、怪异的东西，那样就会产生让饿肚子的人为了等米饭肉食而挨饿好多天，把金玉借给别人用来搭救落水者等笑话了。

【评述】

治理国家要有条不紊、脚踏实地，政策的制定要着重于切实可行，不能推崇毫无用场的泛泛之谈。脱离实际、好高骛远是要犯错误的；而量力而行，实事求是才是当政者时时刻刻都应该遵循的原则。正如荀子所言："不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海"。总之，放着无用的屠龙之术，不如踏踏实实的"卑之无甚高论"更让老百姓受益。

【故事】

事典一　吴起立木

魏武侯在位时，吴起曾担任西河太守。西河西边就是秦国，秦国有个岗亭靠近秦魏边境。驻守岗亭的秦国士兵经常来西河骚扰，或抢走农民的耕牛，或凌辱这一带的妇女，或偷割成熟的庄稼，西河百姓深受其害。因此，吴起一来，就决心拔掉这个钉子。

可是，吴起手下兵力不足，临时征兵又很难征到。怎么办呢？他想了一个主意。

一天，吴起叫人把一根车辕子搬到北门外面，并把它斜靠在北门的一侧，旁边贴张告示："如果有人能将这根车辕子搬到南门外面，本太守将赏给他良田 20 亩，上等住宅一套。"落款处是吴起的亲笔签名，并赫然盖着"西河太守"的大印。

消息很快传开了，许多人围着车辕子议论纷纷。有的说，车

辕子那么轻，搬到南门也不远，赏赐怎么会这么厚呢？有的说，太守怕是在跟老百姓开玩笑吧？议论归议论，就是没有人动手去搬。

一直到傍晚时分，北门来了一个20多岁的小伙子。他看了看告示，又看了看车辕子，将信将疑地问那负责监守的士兵："这是真的吗？"

那士兵回答："你没看见太守的大印吗？"

小伙子心里还有些狐疑，但他决定试一试。于是，他扛起车辕子，迈开大步，穿过繁华的闹市区，一直送到南门外面，小伙子身后跟着一大群看热闹的人，他们一方面嘲笑小伙子白日做梦，想得天上飞来的横财，另一方面也想看看结果究竟如何。负责监守的士兵看见车辕子被送到了指定地点，就领着小伙子进了太守府。不一会儿，小伙子出来了，他满心欢喜，手里拿着太守赏给他的田契和房契。看热闹的人见了，眼红得不得了，后悔当初自己为什么不试一试。

第二天，吴起又叫人把一石豆子放在东门之外，出告示说："如果有人把这石豆子送到西门外面，本太守将像昨天一样给予奖赏。落款处依然是吴起的亲笔签名和西何太守的大印。

这一次，人们都争着去搬豆子。搬运的人同样得到了赏赐。自此以后，西何百姓都知道了，新来的太守言出必行，很守信用。

吴起看看时机已经成熟，就出了第三张告示："本太守明天将领兵攻打秦国的岗亭，为西河百姓除害。现在大量征招壮丁，希望大家积极参军。攻打岗亭时，首先攻上去的，将封为国家的大夫，赏给上等的住宅和田地。"落款处当然还是吴起的亲笔签名和西河太守的大印。

百姓见了告示，都争着报名参军，不一会儿就征招了足够的兵丁。第二天，吴起率领人马向秦国岗亭发起猛攻，将士们个个

奋勇争先，一个早晨就把秦国岗亭拿下来了。

事典二　清初用汉臣

清朝定都北京后，在短短的十七八年里，基本上在全国范围稳定了清朝的统治，其中的一个重要原因便是吸收了大批明朝官员加入到清统治者的队伍中。

为拉拢明朝旧官圆，多尔衮和顺治帝在任用汉人方面采用了"邪正兼收"的方式，不管你是东林党还是宦党，只要你为我工作，我就过往不咎，而且还加以袒护，有时甚至斥责那些揭发者、弹劾者为"陷害忠良"。

宦党骨干冯铨，清朝一入关就被录用，官至礼部尚书。第二年，熟知冯铨老底，原也是明朝官员的现任御史吴达告他的状，说他是魏忠贤的干儿子，揽权受贿。状纸送到多尔衮处，多尔衮不为所动，压而不发，冯铨照做他的官。顺治十年（公元1653年），顺治帝也说："国家用人，着眼于叫他立功，而不是叫他再犯错误。……（冯铨）本来没有什么明显的错误，且博通典故，熟悉政事。"任命他做了弘文馆的大学士，第三年加了"I和师"衔。冯铨受此礼遇，干得也更加卖力，为清初统治者出了不少主意。顺治十六年，以太保、中和殿大学士衔退休养老。

顺治十年，顺治帝叫洪承畴经略江南时，也明确指示"抚、镇以下听其节制，兵马钱粮听其调拨"，"吏、兵二部不得掣肘"，没因洪承畴是个汉族降将，就与满族将领有区别。因此，洪承畴随军南下，攻城劝降，含辛受辱，在所不辞。洪承畴派人迎母于闽，母至，见承畴而大怒，操杖击之，说，"迎我来，将使我为旗下老婢么？我打死你，为天下除一害！"承畴仍不为母言所动，继续为清廷效力。最后干到双眼几乎失明，也毫无怨言。

多尔衮和顺治皇帝采取广用汉臣的手段，解决了清廷所需大部分官员的来源问题，靠不咎既往的策略稳住了这些人的心，这

些人见明朝大势已去，也心甘情愿地努力为新朝廷工作，从而使满族统治者在较短时间里逐渐在全国站稳了脚跟。这不能不说是高明的策略手段。

善亡三三

任何事物，都是由一点一点的细节构成的。没有量的积累，就不会有事物的变化。所以说：善有善报，恶有恶报；不是不报，时候未到。

善在所积　日久见果

【经文】

《易》曰："积善之家必有余庆。"又曰："善不积不足以成名。"何以征其然耶？孟子曰："仁之胜不仁也，犹水之胜火也。今之为仁者，犹以一杯水救一车薪之火也。火不熄则谓水不胜火，此又与不仁之甚者也。又，五谷种之美者，苟[①]为不熟，不如绨稗[②]。夫仁亦在熟之而已矣。"尸子曰："食所以为肥也，一饭而问人曰：'奚若？'则皆笑之。夫治天下大事也，譬今人皆以一饭而问人'奚若'者也。"

由是观之，故知善也者，在积而已。今人见徐偃亡国，谓仁义不足仗也；见承桑失统，谓文德不足恃也。是犹杯水救火、一饭问肥之说，惑亦甚矣。

【注释】

①苟：如果

②稗：野草

【译文】

《易经》上说："积德行善的人家必有好日子过。"还说："不积德行善就不能够成名立业。"怎么能证明这个说法呢？

孟子说："仁义之师战胜不仁义的，就像水能灭火一样。然而现在实行仁义，就像用一杯水去救一车失了火的柴禾一样，火不能被浇灭就说水不能灭火。正如同用一点仁义去战胜极端不仁义的道理。

还有，用五谷中品种最好的一种，如果它没有成熟，那它还不如野草籽。

所以，仁义也在乎子它是否成熟的。"

尸子说："肥胖是因为能吃饭，但吃了一顿饭就问人'我胖了没有？'，那么大家都会笑话他。治理天下大事，如果急功近利，就会像吃一顿饭就问'我胖了没有？'一样。"

由此看来，善德在子一点一滴的积累。现在的人看见徐偃王讲仁义却亡了国，就说仁义不可以倚仗；看见承桑国灭了种，就是文德靠不住。这是比杯水救车薪、一饭问肥更糊涂的事情啊！

【评述】

善行不积累到一定程度，就不能得道；恶行不到恶贯满盈的程度，恶人也就很难引起公愤，并起而诛之。从微小的地方着手，坚持不懈地努力进取，事情才可能在积累到一定程度后得到成功或实现。当然，前提条件要求事情本身是正义，正当的。自

古以来，邪不胜正。

【故事】

事典一　夏桀无道

夏桀是我国历史上第一个有名的暴君。商汤在讨伐他时曾罗列了他的两条罪状：一是破坏了农业生产；二是对人民的无限掠夺：

> 今尔有众，汝曰："我后不恤我众，舍我穑事而割正夏？"予惟闻汝众言，夏氏有罪。予畏上帝，不敢不正。今汝其曰："夏罪其如台？"夏王率遏众力，率割夏邑，有众率怠弗协，曰："时日曷丧，予及汝皆亡！"夏德若此，今朕必往。

看来，夏桀曾把自己比作太阳，所以众人才有"时日曷丧，予以汝皆亡"的诅咒。但这篇动员令所能言及的夏桀的罪行，实在太简略了。直到汉代以前，也没有一处较为完整和具体的记述。后来的《史记·龟策列传》是讲得最全面的一处：

> 桀、纣之时，与天争功，拥遏鬼神，使不得通。是固己无道矣，谀臣有众。桀有谀臣，名为赵梁。教为无通，劝以贪狼。系汤夏台，杀关龙逢。左右恐死，偷谀于旁。国危于累卵，皆曰无伤。称乐万岁，或曰未央。蔽其耳目，与之诈狂。汤率伐桀，身死国亡。
>
> 又说：桀为瓦室……征丝灼之，务以费［哄］。赋敛无度，杀戮无数。杀人六畜，以韦为囊。囊盛其血，与人悬而射之，与天帝争强。逆乱四时，先百鬼尝。谏者辄死，谀者在旁。圣人伏匿，百姓莫行。天数枯旱，国多妖祥。蜮虫岁生，五谷不成。民不安其处，鬼神不享。飘风日起，正昼晦冥。日月并蚀，天息无光。列星

奔乱，皆绝纪纲。以是观之，安得久长！

《龟策列传》将桀、纣并言，而且以上两段文字皆为东汉褚少孙所补，未必可尽信。但所言之事，大都散见于先秦典籍，可将其看作是夏桀暴行的综述。其要点在于夏桀杀直臣关龙逢，听信谀媚之辞，“不务德而武伤百姓，百姓弗堪”。

夏桀对诸侯也很残暴，动辄征伐。《国语·晋语一》载：“昔夏桀伐有施，有施人以妹喜女焉。”《左传·昭公四年》载：“夏桀为仍之会，有缗叛之。”又《昭公十一年》：“桀克有缗，以伤其国。”屈原《天问》：“桀伐蒙山，何所得焉？妹喜何肆，汤何殛焉？”说的都是夏桀与各诸侯国之间的敌对关系。本来，自夏桀的四世祖孔甲以来，“诸侯多畔（叛）夏”，到了暴虐的夏桀手里，这种众叛亲离的状况就一发不可收拾了。

夏桀的生活也很淫荡。相传“桀为酒池糟堤，纵靡靡之乐，而牛饮者三千”；“作瑶台，疲民力，殚民财”。夏桀还宠爱那个有施人进献的美女妹喜，甚至连司马迁也认为“桀之放也以末（妹）喜”。晋献公时的史官史苏干脆将妹喜与助汤灭夏的伊尹等量齐观：“妹喜有宠，于是乎与伊尹比而亡夏。”

不管怎么说，夏桀暴虐百姓、诸侯，生活放纵，乱政伤治，是大体可以相信的。商汤正是利用了这个机会，谋求进取，使“诸侯皆归汤，汤遂率兵以伐夏桀，桀走鸣条，遂放而死”，“汤乃践天子位，伐夏朝天下”，完成了灭夏兴商的历史转变。

中国人谈暴君，无不言必称桀、纣。但我们对桀的事情实在知道得可怜。就是以上所述，也难免有后人的附加。但后人宁可信其有，乃至不容置辩，可见人们对暴君的切齿痛恨。把一切荒淫暴虐之事都归之于桀，塑造出一个历史的典型，其意义却恰恰相反：表达人们对清明政治的热切愿望。

事典二　李世民“克己养民”

举世闻名的太平盛世“贞观之治”，其首要内容应该是经济上的休生养息、重农养民方略。这一明智有效的统治方略，在武德九年（公元626年）李世民与群臣商议“安人理国”措施时有过具体的表述：一是“去奢省费”；二是“轻徭薄赋”；三是“选用廉吏”；四是“使民衣食有余”。

贞观元年，李世民想营造一座宫殿，材料都准备好了，但一想到要“去奢省费”，就不再兴建了。贞观二年8月，群臣再三建议营造一座高燥的台阁，以改善“宫中卑湿”的条件，但李世民坚决不允许。贞观四年，他曾对大臣们说：“华丽的装饰宫宇，留连忘返于亭台楼阁，虽然是每个帝王的意愿，但奢侈巨耗、是老百姓的祸事，因此不能乱来。”帝王、官府省却了奢侈之事，百姓们也就增加了在自己土地上的劳动时间，生产力自然发展了。李世民还运用《唐律》从刑法上对违令官员予以约束，从而防止了滥用人力，大倡节俭之风，百姓的生产热情大为提高。

贞观年间赋役较严格地执行了“租庸调”法。由于当时的国家远没有隋朝富裕，国库十分空虚，加之阶级矛盾已大为缓和，所以所收的赋税实际上远远超过了隋朝。贞观之治的内容不在于减免租赋，而在于防止滥征民力，尤其是坚决反对劳役无时。李世民说：“凡事皆须务本，国以人为本，人以衣食为本，凡营衣食，以不失时为本。”贞观五年，礼部官吏根据阴阳家择取的吉日，要在2月为皇太子举行冠礼。这可是国家的一个重大事件。但李世民想到，2月份正是春耕大忙季节，便不顾阴阳家的说教，宁可屈礼而贵农时，把冠礼改到秋后农闲的10月份举行。唐太宗喜欢狩猎活动，以示不忘武备。但为不违农时，贞观年间7次用猎，都安排在当年的10、11和12等农闲月份。老百姓收种得时，加之风调雨顺，人心安宁，虽然交了比隋朝更多的赋

税，但感觉上仍是“徭轻赋薄”。

有一件事很能说明李世民在用此计。李世民曾规定年纪在18岁到21岁的人应服兵役。即位初年，他听了某大臣的建议后下诏征兵，规定不满18岁而个头高大的男子，也可以被征用。诏书被魏征扣了下来。李世民连催几次，魏征理都不理。李世民大怒，把魏征召到跟前训斥他大胆抗旨。魏征却镇静地说：“微臣听说过有竭泽而鱼的做法。竭泽而鱼，不是捕不到鱼，但眼下虽然能捕到不少鱼，以后却无鱼可捕了。陛下将不满18岁但身强力壮的男子都去征来当兵，以后叫微臣去哪儿征兵呢？再说陛下的赋税由谁来负担呢？……”李世民一听，马上说应“盈泽而鱼”，于是撤销了这道诏书，把魏征提拔为太子太师。

李世民作为一个大智谋家，他实施“克己养民”的政策措施，实际上是在实施“从长计议，盈泽而鱼”的大计谋。

无识无谋者目光短浅，往往计较眼前得失；有智有谋者则应从长计议，着眼将来。目光短浅者可能在今日捡到一粒芝麻，而从长计议者则善于在将来收获整丘田的西瓜。隋炀帝夺取皇位之后，迫不及待穷奢极侈，结果把最富庶的大隋帝国变成个短命王朝，自己也落下个千古臭名。这也就是排尽湖中之水一古脑儿把鱼抓到锅里的“竭泽而鱼”的做法。李世民则与之相反，他要“盈泽而鱼”。

李世民就是靠切实执行休生养息、重农养民的政策，开创了著名的“贞观之治”。

诡俗三四

做一件自己认为很讲原则的事，但事情在别人眼中，不一定是对的，甚至有可能还是韩非子所谓的“匹夫之私誉”的行为，子万要小心。世俗的观点与事理不一定一致，所以做事一定要着眼于大局，以免遗恨。

理与情悖　事与愿违

【经文】

夫事有顺之而失义，有爱之而为害，有恶于己而为美，有利于身而损于国者。何以言之？刘梁曰：“昔楚灵王骄淫暴虐无度，芊尹申亥从王之欲以殡于乾溪，殉之以二女。此顺之而失义者也。鄢陵之役，晋楚对战，谷阳献酒，子反以毙，此爱之而害者也。臧武仲曰：“孟孙之恶我，药石也；季孙之爱我，美疢[1]也。疢毒滋厚，药石犹生我。”此恶之而为美者也。韩子曰“谓故人行私，谓之不弃；以公财分施，谓之仁人；轻禄重身，谓之君子；枉法曲亲，谓之有行；弃官宠交，谓之

有侠；离俗遁世，谓之高悫[②]；交争[③]逆令，谓之刚材；行惠取众，谓之得人。不弃者，吏有奸也；仁人者，公财损也；君子者，人难使也；有行者，法制毁也；有侠者，官职旷也；高悫者，人不事也；刚材者，令不行也；得人者，君上孤也。此八者，匹夫之私誉，而人主之大败也。”

由是观之，夫俗之好恶与事相诡[④]，唯明者能察之。

【注释】

①疢：热病，泛指疾病。

②悫：诚实，谨慎。

③交争：争夺权力。逆令：违抗命令。

④诡：违背，相反。

【译文】

顺着事情而行事却丢掉了道义，本是喜欢和爱护反而害了他人，让自己讨厌的却是对自己有好处，对自己有利却有损于国家的利益。为什么这么说呢？

刘梁说：“以前的楚灵王骄奢淫欲，芊尹、申亥两位大臣按照他的愿望把他葬在了乾溪，并用两个女子陪葬。这就是从了君王之命却失去了道义。鄢陵一战，晋楚两国交兵。谷阳出于对子瓜的敬意而向他敬酒，不料子瓜因酒醉误事，而兵败自杀，这就是好意却害人的例子。”

臧武仲说：“孟孙让我讨厌，但他对我来说是治病的药石；季孙让我喜欢，但他对我来说是迷人的细菌。细菌、病毒生长迅速，只有治病的药石才能救我啊。”这就是让他讨厌的其实是对他最有益处的道理。

韩非子说："为老交情徇私，叫作不抛弃朋友；私分公家财产，叫作仁义；不尽职责只重自己性命的，叫作君子；枉法庇亲的，叫有品行；弃职包庇朋友，叫作侠义；离俗避世，叫做诚谨；命权夺利、违抗命令，叫作刚正不阿；以小恩小惠收买人心，叫作得人心。不弃故交的，一定是有奸私的官吏；叫作仁义的，是让公家的财物蒙受了损失；叫作君子的，上级难以指挥他；叫作有品行的，是践踏了法制的尊严；叫作侠义的，让官职出缺；叫作诚谨的，就是不做事情；叫作刚正不阿的，就概不执行上级的命令；叫作得人心的，却孤立了君王。这八种所谓的赞誉是凡夫俗子的个人看法，对于君王来说却是大大的失败。

由此看来，世俗中的好恶观念与治理国家的理念正好相反，只有头脑清楚的人才能够看清楚这一点。

【评述】

为官理政，要时刻有着清醒的头脑，时刻警醒着什么是大局、什么是事理。以大公无私的态度认真辨析世俗的言论，明辨是非曲直，不能为图在世人面前一点毫无实际内容的虚名面置国家的利益于不顾。于内，溺爱孩子会使家庭蒙上不幸；于外，不辨曲直的愚忠或者其他沽名钓誉的行为，会误国误民。

【故事】

事典一　朱建救审食其

汉惠帝时，辟阳侯审食其得行为不端。惠帝将他捕入大狱，准备处死。众臣都恨不得将他谋杀，竟无人出面相救。于是，审食其乘着探视的机会，让家人往求朱建。

朱建。曾为淮南王英布相，为人刚正，为官清廉。朱建母不

幸病亡，无钱安置其母。审食其派人送去百金，助建葬母。朱建无奈，只得收下。朱建办完丧事，亲往道谢，审食其便与朱建相识，礼尚往来。

朱建知道审食其家人拜见的意思，便说："朝廷要严办此案，我不敢相见，请转告辟阳侯。"

朱建送走了审食其的家人，心中却十分关切。朱建找到一位惠帝宠爱的内侍说："辟阳侯下狱，外人皆云足下所谗。"内侍大惊道："我与辟阳侯向来无怨，谗他何用?"朱建道："众口籍籍，恐今日辟阳侯死，明日足下大祸将至!"内侍吓得目瞪口呆，朱建道："足下可在陛下面前求情，放辟阳侯出狱，方可免此灾祸。"

数日后，朝廷下诏，赦审食其无罪，审食其出狱后，方知自己为朱建所救。

事典二　重耳险陷温柔乡

春秋时期，晋国公子重耳逃出晋国，来到齐国，齐桓公热情接待并为他娶妻姜氏。在齐国，重耳迷恋上了安逸的生活，从此不思进取。跟随的晋国贵族都想回到晋国，恢复往日的地位。于是他们商量着怎样使重耳离开齐国。

不料，姜氏家中的侍女将重耳随从们商量的话告诉了姜氏。姜氏希望丈夫有所作为。对重耳说："您的随从们正商议着如何帮您离开齐国呢!"重耳大惊，摇了摇头，姜氏劝道："男子汉应该有远大志向。不是有出息的人所为。"重耳仍是不肯。

重耳手下有个谋臣，姜氏就和他商量。将重耳灌醉，把他抬上车，离开了齐国。

息辩三五

如果想用他人之贤，就必须深刻地懂得分辨所用之人的德才是否是兼备的。天花乱坠的说辞后面可能就是无能和欺骗；面朴实无华的外表后面就可能是踏踏实实的能干和勤勉。观察一个人所做的工作出色与否，不要只听他和他人的议论，面是要仔细考核他的业踏和行为。

以行征迹　善恶无隐

【经文】

《中论》[①]曰："水之寒也，火之热也，金石之坚刚也，彼数物未尝有言，人莫不知其然者，信著乎其体。"故知行有本，事有迹。审观其体，则无所窜情。

何谓行本？孔子曰："立身有义矣，而孝为本；丧纪有礼矣，而哀为本；战阵有列矣，而勇为本。"太公曰："人不尽力，非吾人也；吏不乎洁爱人，非吾吏也。宰相不能富国强兵，调和阴阳，安万乘之主，简练群臣，定其名实，明其令罚，非吾宰相。"此行本者也。

何为事迹？昔齐威王召即墨大夫而语之曰："自子之居即墨也，毁日至，然吾使人视即墨，田野辟，人民给，官无留事，东方以宁。是子不事我左右以求誉也。"封之万家。召阿[2]大夫而语之曰："自夫子之守阿也，誉日闻。然吾使人视阿，田野不辟，人民贫苦。赵攻甄，子不能救。魏取薛陵，子不能知。是子常以币事吾左右，以求誉也。"是日烹阿大夫及左右常誉之者，齐国大理。

汉元帝时，石显专权。京房[3]宴见，问上曰："幽厉之君何以危？所任者何人也？"上曰："君不明而所任巧佞。"房曰："知其巧佞而用之也？将以为贤？"上曰："贤之。"房曰："然则今何以知其不贤也？"上曰："以其时乱而君危知之。"此事迹者也。

由此言之，夫立身从政，皆有本矣；理乱能否，皆有迹矣。若操其本行，以事迹绳之，譬如水之寒、火之热，则善恶无所逃矣。

【注释】

①《中论》：徐幹著，主要以儒家经义为内容。

②阿：地方，今山东省境内。

③京房：人名，西汉今文、易学开创者。

【译文】

《中论》上说："水是冰冷的，火是炙热的，金石是坚硬的。这几样物品都没有开口说过话，可人们没有不了解它们这些与生俱来的性质的。"因此，立身是有根本可察的，事情都是有迹可

寻的。仔细观察它的特征，就不会把它们弄混淆了。

什么是立身的根本呢？

孔子说："立身要有道义，孝是根本；办丧事要有礼仪，哀伤是根本；打仗阵形要有队列，而勇则是根本。"太公说："人民若不尽力为国为家，就不是我的人民；官吏若不公正廉洁，爱护百姓，就不是我的官吏；宰相若不能富国强兵，让四季风调雨顺，让君主安心，使群臣精练能干、名实相符，赏罚分明，就不是我的宰相。"这就是行之根本。

什么是事物的迹象呢？

从前齐威王召见即墨大夫，对他说："自从你到即墨上任以来，每天都有人在我面前说你的坏话。可我派人去你那察看，看到荒地都已经被开垦，人民生活富足，官府没有积压的公事，东方因此安宁平静。这是你不打点我左右的亲信来追求荣誉的结果啊。"于是，齐威王又分封了一万户人家给即墨大夫。接着，又召见了东阿夫，对他说："自从你在东阿上任，整天有人在我面前夸你。可我派人去你那察看，看见土地荒芜，人民贫困。赵国攻打甄国，你不能及时救助；魏国攻占了薛陵，你居然都不知道。这是你经常用财物贿赂我的亲信，沽名钓誉的结果啊！"当天齐威王就烹杀了阿大夫和威王左右常夸阿大夫的人，齐国得到大治。

汉元帝的时候，石显把持了朝纲。京房借宴会的机会见到了皇上。他问皇上："周幽王和周厉王统治的时候，为什么会出现危机？他们重用的是什么人呀？"皇上回答："君王昏庸，重用小人奸佞。"京房说："是知道那些是奸佞之徒而用他们呢，还是认为他们有过人之能而用他们？"皇上说："是认为他们有才能。"京房说："那为什么现在才知道他们并不是贤能人士呢？"皇上回答："根据当时时局混乱君主受到了威胁才知道的。"

这就是凡事都有迹象可寻的道理。

由此说来，立身或是从政，都有最基本的原则。时局治理得好还是不好，听用的是不是贤能，都有表现出来的迹象。若能把持住根本，再凭办事的实绩来考核，那么就像知道了水的冰冷和火的炙热一般，无论好坏都逃不出眼睛了。

【评述】

齐威王通过自己的耳目，真实地得出了关于即墨大夫和东阿大夫政绩的评价，所以没有因为左右亲信小人阻塞视听而受到欺骗。而正是因为齐威王做到了这一点，齐国才能在那段日子里昌盛不衰。而历史上，许多君王只是根据表面上所反映出的东西偏听小人之言，弄得民不聊生，政治昏暗。同样是用人，能真正所用之人本质的，就能人尽其才。现实中，以廉洁著称，而最终因为贪污腐败而锒铛入狱的“清官”，不胜枚举。

【故事】

事典　纸上谈兵，败军误国

战国后期，周赧王 53 年（公元前 262 年），秦国攻打赵国。秦军在长平（今山西高平北）受阻。长平守将是赵国名将廉颇，他见秦军势力强大，不能硬拼，便命令部队坚壁固守，不与秦军交战，两军相持两年多，秦军仍拿不下长平。公元前 260 年，秦王采纳了范雎的建议，用离间法让赵王怀疑廉颇。赵王中计，调回廉颇，派只会纸上谈兵的赵括为将，到长平与秦军作战。赵括到长平后，完全改变了廉颇坚守不战的策略，主张与秦军决战。秦将白起起初有意先让赵括尝到一点甜头，使他的军队取得几次小胜。于是，赵括果然得意忘形，派人到秦营下战书。这下正中白起的下怀。开战前，他分兵几路，抄赵括的后路，隐秘地形成

对赵军的包围。第 2 天，赵括亲率 40 万大军，来与秦兵决战。赵括因秦军几次交战都打赢了，志得意满，哪里知道敌人用的是诱敌之计？他率领大军追赶假败的秦军，一直追到秦壁。秦军坚守不出，赵括一连数日也攻克不了，只得退兵。这时突然得到消息：自己的后营已被秦军攻占，粮道也被秦军截断。秦军派精骑 5000 突入赵营，将赵军分割为两块，分别全部包围起来。一连 46 天，赵军绝粮，士兵杀人相食，赵括只得拼命突围，白起已严密部署，多次击退企图突围的赵军。最后，赵括中箭身亡，赵军大乱，可叹 40 万大军都被秦军杀戮。这个赵括，只会“纸上谈兵”。在真正的战场上，一下子就中了敌军“关门捉贼”计，损失 40 万大军，使赵国从此一蹶不振。

量过三六

不同时间，不同人群，评价是非功过的标准是不一样的。从前被别人认为是无上之过的行为，现在的观点可能就是行侠仗义；常人所犯的小错，大家会多些包容；而这些小错要是出在深孚众望的人身上，大家却不能原谅。人的品类的不同，也就注定了对其错误评价的标准会不尽相同。

观其所党　评其之过

【经文】

孔子曰："人之过也，各子其党[①]，观过斯知仁矣。"何以言之？太史公云："昔管仲相齐，九合诸侯，一匡天下。然孔子小之曰：'管仲之器小哉！岂不以周道衰，桓公既贤，而不勉[②]之至王，乃称霸哉？'"

虞卿说魏王曰："夫楚亦强大矣，天下无敌，乃且攻燕。"魏王曰："向也子云'天下无敌'，今也子云'乃且攻燕'者，何也？"对曰："今谓马多力则有之矣，若曰

胜千钧则不然者，何也？夫千钧非马之任也。今谓楚强大则有矣，若夫越赵魏而开兵于燕，则岂楚之任哉？”

由是观之，夫管仲九合诸侯，一匡天下，而孔于小之；楚人不能伐燕，虞卿反以为强大，天下无敌，非诡议也，各从其党言之耳。不可不察。

【注释】

①党：种类。

②勉：辅佐。

【译文】

孔子说：“人的过错是各种各样的。观察一个人所犯错误的性质，就可以知道他是什么样的人了。”为何这么说呢？

司马迁说：“从前管仲任齐相，九次主持诸侯之间的盟会，一举匡扶了天下的正义。而孔子却小看他说：‘管仲的气量太小。周王室衰微，管仲为什么不把贤德的齐桓公辅佐成就王业而是成就什么霸业呢？’”

虞卿游说魏王说：“楚国太强大了，可以说是天下无敌。现在就要去攻打燕国了。”魏王说：“刚才你说楚国天下无敌，现在你又说楚国要去攻打燕国，你到底要说什么？”虞卿回答：“现在说有力气的马，我们有；但是说能载千钧的马，我看找不出来，为什么呢？因为千钧之重不是马能驮的起来的。现在说楚国很强大，可是它要越过赵魏两个国家和与他不接壤的燕国开战，那岂是它能做到的吗？”

由此看来，管仲九次主持诸侯会盟，可孔子还是看不起他，楚国连燕国都不能攻打，虞卿却认为它强大无比，天下无敌。这不是什么狡诈的说法，而是根据他们各自来源的品类得出的，这

一点不能不弄清楚。

【评述】

管仲相齐，为齐国赢得称霸天下的殊荣，却在孔子眼中成为一个没有大成就的贤能。虞卿眼中的楚国天下无敌，却受制于地理条件而不能攻打一个弱者。“成者三侯败者寇”，是几千年来人们很习惯的一种看待事物、行为、人才的方式方法，“各领风骚数百年”的风流人物，往往得到太多的瞩目。可大众求全责备的心理，却不能容许他们偶然犯一丁点的过失。在他们眼中，圣贤们如果发生只有老百姓才能出现的错误，结果都是灾难性的。

【故事】

事典　崔杼杀史官

公元前548，齐国的国相崔杼杀死了齐庄公，把持了齐国的大权。他把掌管记载的太史伯叫来，让他记载齐庄公死亡这件事。

崔杼说：“你要这么写：先君是病死的。”

太史伯说：“按照事实写，是太史的本分。”

崔杼问他：“你打算怎么写?”

太史伯竹简上刻了几个字：“夏五月，崔杼弑君。”

于是崔杼就把太史伯杀了。

太史伯的弟弟太史仲抱着竹简来接替哥的职位，书写历史。写完一看，还是那几个字。

崔杼又把太史仲杀了。

太史仲的弟弟太史叔来了，照实书写，又被杀了。

太史叔的弟弟太史季照样写道：“夏五月，崔杼弑君。”写完

后对崔杼说："你可以杀太史，但改变不了事实。"崔杼叹气说："我为了保全社稷，才担起了这份罪名。"说完，竟让太史季回去了。

势运三七

“楚王好细腰，宫中多饿死”，生动地反映出了上层结构对社会主流趋势的引导作用。要想让君子在社会人群中占主体，统治阶级就必须先行君子之风；若是小人在国家中横行其道，统治阶级肯定早就已经骄奢淫逸。社会风气、人民品行，在很大方面都受当权者行为的引导。

上有好者　其下甚焉

【经文】

夫天下有君子焉，有小人焉，有礼让焉。此数事者，未必其性也，未必其行也，皆势运之耳。何以言之？《文子》曰：“夫人有余则让，不足则争。让则礼义生，争则暴乱起。物多则欲省，求赡则争止。”

《淮南子》曰：“游者不能拯溺，手足有所争急也，灼者不能救火，身体有所痛也。林中不卖薪，湖上不鬻[①]鱼者，有所余也。”故世治则小人守正，利不能诱也。世乱则君子为奸，而刑不能禁也。故《庄子》曰：

“当尧、舜而天下无穷人，非智行也。当桀、纣而天下无通人，非智失也。时势适然。”《新语》曰：“近河之地湿，近山之木长者，以类相及也。四渎[2]东流而百川无西行者，小象大而少从多也。”

是知世之君子，未必君子。世之小人，未必小人。世之礼让，未必礼让。夫势运者，不可不察。

【注释】

①鬻：卖。

②四渎：古称长江、黄河、淮水、济水四条河流。

【译文】

天下有君子，有小人，也有互谦互让之风。这几件东西，不一定出于人的本性或人的行为模式，而都是由大形势造成的。为什么这么说呢？

《文子》上说：“人拥有的东西多了，就会相互谦让；东西少了，人们就会你夺我争。谦让的时候，礼义就产生了；而争斗就会引起暴乱。物品多了，欲望就会减少；夺来的东西多了，争斗也就停止了。”

《淮南子》说：“正在游泳的人不能救助溺水者，因为他的手足也在忙着用；烧伤的人不能救火，因为他身体上的伤口很疼。树林里不卖柴，湖上不卖鱼，都是因为不缺这样东西。”

所以太平年间，小人也得奉公守法，不受不义之财的诱惑，世道很乱的时候，君子也会干坏事，法律也禁止不了这种行为。基于此，《庄子》上说：“尧舜统治的时期，天下没有不得志的人，并不是因为世人都聪明；而桀纣统治的时期，天下就没有显达的人，这也不是说世人傻了。这都是时势造就的结果。”《新

语》上说："河边的土地总是湿的，靠近大山的树总是长得很高，都是同类互相影响的原因。四大河都向东流入大海，所以百川没有向西流的，是小河模仿大河、水少的向水多的靠近的原因。"

这就说明世间的君子，本质上未必就真是君子；世间的小人，本质上未必就真是小人；世间的谦虚礼让，未必真的发自内心。势运造事的道理，不能不弄明白。

【评述】

势运，就是潮流。引导一种潮流的主体，往往就是握有最高权力的阶层。"上行下效"是大众潮流观念的最浅显，也是最权威的诠释。楚王好细腰，无不反映出了这种现实。正如荀子所说："蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑"。

【故事】

事典一　齐桓公禁绝紫衣

心理学上有所谓的"羊群效应"，只要有人富有影响力，他的一举一动就很容易造成群众的盲目附和。这种情形被称为流行，被称为风靡，它像流水，无处不到，无孔不入；它又像风，真的无远弗届，无物不吹。

不管是有意或无心，风气形成之后，当政者必须审慎评估其中的利弊得失；如果需要变革，最好的方法当然是由系铃人来担任解铃人。

春秋时的齐景公喜欢妇人女扮男装，于是蔚为风气，全国妇女都穿戴男装。这时齐景公也认为非同小可，就下令禁止："凡是女扮男装的，要撕破她的衣服，扯断她的带子。"

禁令颁布之后，官吏在执法时也撕裂了很多衣服，扯断了很

多带子，但妇女仍然保持观望的态度，并未改变女扮男装的风气。景公无奈，问晏婴，晏婴说："国君喜欢宫中妇女女扮男装，却禁止宫外的妇女模仿，就好比在门口悬挂牛头而偏要卖马肉一样。不如由宫内做起，那么宫外自然就不敢仿效了。"景公依晏婴之议下令，果然效果良好。

景公先前之所以失效，是因为"内外异法"，而其根本原因则在于景公的行为目标与行为决策有所歧异。

另外，请看齐桓公的事例。

齐桓公喜欢穿紫衣，结果全国为之风靡，大家都争穿紫衣。风气持久不衰，从而导致紫布价格高涨，五匹素布竟然换不到一匹紫布。

桓公一看社会风气与物价已有不正常的波动，心中十分忧虑，就对管仲说："寡人喜欢穿紫衣，如今紫布变得异常地昂贵，全国百姓却不愿意改变这种风气，怎么办呢?"

管仲说："国君何不试着不穿紫衣，并对左右侍从表示：'我近来很讨厌紫衣的气味。'如果刚好有人进献紫衣，国君一定要说：'稍为退后一些，我讨厌紫衣的气味。'"

桓公应允之后，当天，殿中的侍从就不敢穿紫衣；第二天，都城之内没有人穿紫衣；三日之后；全国境内也没有人穿紫衣了。(《韩非子·外储说左上》)

这一则事例不论是寓言，或是历史上的小插曲，它所寓含的意义却一直是古今中外管理学上的一大课题。因为：

1. 群众接受领导者的示范或暗示。

2. 群众中的成员会意识到什么是群众的"主流物质"，然后起而效仿，再互相感染，最后则是全体一致。

3. 群众行为趋于一致的时候，将衍生出非逻辑性的情绪活动。

桓公由个人"好紫衣"，到"全国人皆穿紫衣"，以至于"五

匹素布换不到一匹紫布”，这三个过程完全符合群众心理的形成过程。而桓公意识到群众的行为缺乏理性的时候，管仲则建议他采用“逆向思考”，也就是不由群众着手，而由自身着手，强迫自己做“拟态”式的布局。

但是，问题来了，所谓“拟态”就是“伪装”，一个领导者不应冒险去“伪装”，也不应该冒险做出前后相反的行为示范。管仲为什么却反其道而行呢？这是因为：

1. 前次的行为引起不当的效仿，是桓公无意识的示范。

2. 后面的行为是刻意经营的情境，是透过“明示”来传导，一来可以洗清群众的旧有印象，二来可以强化布局的效果。

事典二　乾隆晚年的悲哀

乾隆帝的一生，在位时间长，政治活动多，涉及面广，其中一些成就还比较大。所有这些，在进入乾隆后期，几乎都成了他自我陶醉的资本。在夸耀自己的这些成就时，他还特别喜欢将自己和历代帝王进行比较。开始是比疆域，比人口，比蠲赈，比政治安定，比统治巩固。70 岁以后，这种比较发展到庸俗无聊的地步，其结果是骄傲愈甚，以至肆意挥霍，政务废弛。

乾隆帝晚年怠政，对于国家政治也产生了极为严重的影响，其直接恶果就是和珅专权，随之而来的便是吏治腐败、贪污成风。曾于乾隆五十五年来华参加乾隆帝万寿庆典的朝鲜使臣成种仁，将目睹清朝官员的腐败情况作了如下记录：“大抵为官长者，廉耻都丧，货利势趋，知县厚馈知府，知府善事权要，上下相蒙，曲加庇护，故恣行不法之事，而毕竟倖逭，生民困穷，专由于此。”

政治的极端黑暗、腐政，还带来了全国各地的冤狱不断。其中，乾隆帝本人便是一个制造冤狱的能手。乾隆后期的各起文字狱，差不多都是因为对地方官吏、土豪贪残虐民行为不满而被地

方官吏挟仇诬陷而成狱。对此，乾隆帝全然不察，概予严惩。这样，很长一段时期中，是非颠倒，告密诬陷者受赏升官，弹冠相庆；主持正义者倾家荡产，身首异处，整个社会气氛处于极度的恐怖之中。乾隆五十一年（1786）三月，湖北孝感发生了被革生员梅调元将贫民23人捆缚拷打之后活埋的严重案件。然而，对这起极为严重的人命案，很长时间里，上自督抚、下至县令竟无人过问。

乾隆晚年出现的这种社会问题，都导致了清王朝的衰落。从此，大清统治犹如江河日下，昔日的全盛已永远成为历史。乾隆帝死后仅四十一年，泱泱大清国已无法抵御英国人的炮舰，他的子孙无可奈何地与洋人签定了一个个丧国辱权的条约。可以肯定，对于早期勤政数十年的乾隆帝来说，这绝不是他所希望看到的结局。但历史是无情的，它毕竟对乾隆帝晚年的严重过失给予了惩罚。

傲礼三八

成就他人的方法，是多种多样的。而成就他人，让其高贵品德众人皆知，最有效、最直接的方法便是让自己做反而，映照出所成就之人的高风亮节，在世人面前上演具有最佳价值的广告演出。这种无形胜有形的招式，十分高明。

以傲为礼　善人之资

【经文】

《左传》曰："无傲礼。"《曲礼》曰："毋[①]不敬。"然古人以傲为礼，其故何也？欲彰夫人德耳。何以言之？昔侯嬴为大梁夷门监，魏公子闻之，乃置酒大会宾客，坐定，公子从车骑虚左自迎夷门侯生。侯生引公子过市及至家，以为上客。侯生谓公子曰："今日嬴之为公子亦足矣。嬴乃夷门抱关者也，而公子亲枉[②]车骑。稠人广众之中，不宜有所过，今公子故过之。然嬴欲就公子

之名，故久立公子车骑市中，以观公子，公子愈恭。市人皆以嬴为小人，而以公子为长者，能下士也。张释之在廷中，三公九卿尽会立，王生老人曰："吾袜解。"顾谓张廷尉为我结袜。人或谓王生曰："独奈何廷辱张廷尉？"王生曰："吾老且贱，自度终无益子张廷尉。张廷尉方今天下名臣，吾故聊廷使跪结袜，欲以重之。"诸公闻之，贤王生而重廷尉。

由是观之，以傲为礼，可以重人矣。

【注释】

①毋：勿，没有，不要。

②枉：驾车

【译文】

《左传》上说："没有以傲慢为礼节的。"

《曲礼》上讲："对人不要不尊重。"

然而，真的有古人以傲为礼，这是怎么回事呢？他们是想使对方的高尚德行声名远播。怎么这么说呢？

从前，侯嬴是魏国首都大梁东门的看门的。魏公子信陵君听说他是个贤者，就置办了一个大宴席，请来无数宾朋。等宾朋坐好之后，信陵君乘车虚左亲自前往东门去迎接侯嬴。

侯嬴带领信陵君穿过市场才来到信陵君的家中，被待为上宾。他对信陵君说："今天我也为你出尽了力了。我是东门看门的，你亲自驾车去接我。本不应在人口稠密的地方招摇过市，但今天我故意领你走这条路。接着我为了成就你礼贤下士的名声，

故意让你的车驾在市场中多呆了一会儿来观察你的脸色，而你却更加谦恭。平民都在骂我是个小人，而都认为你是个德高望重的人，能够礼贤下士。”

张释之站在朝廷上，三公九卿也全都在场，等着朝见皇上。一个姓王的老人说：“我的袜带开了。”回头叫张释之给他系袜带。

有人对王老先生说：“你为什么偏偏在大庭广众之下侮辱张释之啊?”

王老先生说：“我岁数大了，地位卑贱，自己思量帮不了他什么忙了。他是当今的天下名臣，我故意当他当众给我系袜带，是想通过这个方法让世人对他更加地看重。”

各位大臣听了后，都认为王老先生是个贤德的人，也更加尊重张释之。

由此看来，以傲为礼，可以使人更受尊重。

【评述】

只有绿叶的葱翠，才能陪衬出红花的耀眼；只有对傲慢、无礼表现出虚怀若谷、处之泰然的态度，才能显现出高人一等的品行修养，从而赢得更多的尊重。侯嬴故意对信陵君表示傲慢自大，王老先生故意对张廷尉傲慢无礼，都是在自损形象的同时，成就了信陵君、张廷尉在世人心中更受敬重。而侯、王二人毫无利己的动机，虽一时不能得到别人的理解，但终究会在历史上书写他们宝贵的品德。

【故事】

事典一　田文拜相

魏文侯五十年（前396年），文侯卒，武侯立。武侯即位不久，拜田文为相国，吴起不服气。有一次，吴起见到田文，便对田文说："我跟您比一比功劳，可以吗？"田文答道："可以。"吴起道："统率三军，您和我相比，谁高明一些？"田文答道："我不如您。"吴起问道："管理文武百官，你和我相比谁强？"田文答道："我不如您。"吴起问道："镇守西河，您和我相比谁高明？"田文答道："我不如您。"吴起又问田文："这三者您都不如我，却为相国，是什么道理呢？"田文反问道："武侯年少即位，国内动荡不安，是把军国大事托付给您？还是托付给我？"吴起对田文道："还是把军国大事托付给您好。"田文回答道："这就是我职位处在相国的原因啊！"听了此话，吴起公开向田文道歉，两人终言归于好。

事典二　晏子识越石父

晏婴路过中牟，看见一个人在路旁休息，就问他说："您是什么人呢？为什么在这儿？"那人说："我叫越石父，在中牟给人做劳役，干完活正准备回去。"晏婴问："您为何要做劳役呢？"越石父答："因为挨饿受冻。"于是晏子让人解下良马，给越石父赎身，一起回到了齐国。

晏子到了家，没有告辞就走了，越石父很气愤，要求与晏子绝交。晏子说："我不曾与先生交朋友，今天我把您赎了出来，有什么地方对不住您吗？为什么和我绝交呢？"越石父说："君子

不能因为对人有恩德就轻视人，先生赎我出来，我认为先生了解我。与您一起乘车，您没有对我表示谦让，我以为您忘记了。可您不与我告辞就进去，这把我当仆役有什么差别了。”

晏子说：“反省自己言行的人不牵扯别人的过错，注重实际的人不计较别人的言辞。我向您道歉，请允许我改正错误。”于是，晏子以礼接待越石父。后来，越石父果真成为一个非常有名的人物，晏子也因礼贤下士而声名远播。

定名三九

本篇主要就古代伦理纲常方面的一些常用概念进行界定，明确了一些容易混淆的概念。通篇字里行间，都反映着杂家的思想和智慧，为我们研究古代社会道德观念打开了大门。

名要辨物　识鉴须显

【经文】

夫理得于心，非言不畅；物定于彼，非言不辩。言不畅志，则无以相接；名不辨物，则识鉴不显。原其所以，本其所由，非物有自然之名而理有必定之称也。欲辨其实则殊其名；欲宣其志则立其称。故称之曰道、德、仁、义、礼、智、信。夫道者，人之所蹈[①]也。居知所为，行知所之，事知所乘，动知所止谓之道。德者，人之所得也。各得其所欲谓之德。仁者，爱也。致利除害，兼爱无私谓之仁。义者，宜也。明是非，立可否谓之义。礼者，履也。进退有度，尊卑有分谓之礼。

智者，人之所知也。以定乎得失是非之情谓之智。信者，人之所承也。发号施令，以一人之心谓之信。见本而知末，执一而应万谓之术。

《说苑》曰："从命利君谓之顺。从命病君谓之谀。逆命利君谓之忠。逆命病君谓之乱。君有过失，将危国家，有能尽言于君，用则留，不用则去谓之谏。用则可，不用则死谓之诤。能率群下以谏于君，解国之大患，除国之大害谓之辅。抗君之命，反君之事，安国之危，除主之辱谓之弼。"

《庄子》曰："莫之顾而进谓之佞。希意导言谓之谄；不择是非而言谓之谀。好言人恶谓之谗。称誉诈伪，以败恶人谓之慝。不择善否，两容颊适，偷拔其所欲谓之险。"古语曰："以可济否谓之和，好恶不殊谓之同，以贤代贤谓之夺，以不肖代贤谓之伐，缓令急诛谓之暴，取善自与谓之盗，罪不知詈[2]谓之虐，敬不中礼谓之野，禁而不止谓之逆，禁非立是谓之法，知善不行谓之狂，知恶不改谓之惑。"太公曰："收取天下珠玉、美女、金银、彩帛谓之残。收暴虐之吏，杀无罪之人，非以法度谓之贼。贤人不至谓之蔽。忠臣不至谓之塞。色取仁而实远之谓之虚。不以诚待其臣而望其臣以诚事己谓之愚。分子适谓之性。形于一谓之命。凡人函五常之性，而刚柔、缓急、音声不同，系水土之气谓之风。好恶、取舍、动静无常，随君上之情欲谓之俗。"

或曰："乐与音同乎？"对曰："昔魏文侯问子夏曰：

‘吾端冕[3]而听古乐，唯恐卧。听郑、卫之音，则不知倦。敢问古乐之如彼，新乐之如此，何也?”子夏曰：‘今君之所问者，乐也。所好者，音也。夫乐者与音相近而不同。’文侯曰：‘敢问何如?’子夏曰：‘夫古乐者，天地顺而四时当，民有德而五谷昌，疾疢不作而无妖祥，此之谓大当。然后圣人为父子、君臣以为之纪纲。纪纲既正，天下大定，天下大定，然后正六律[4]，和五声[5]，弦歌诗颂，此之谓德音，德音之谓乐。《诗》云：‘莫其德音，其德克明。克明克类，克长克君，王此大邦。克顺克比，比于文王。其德靡悔，既受帝祉，施子孙子。’此之谓也。今君主所好者，溺音乎！郑音好滥，淫志也；宋音燕安，溺志也；卫音趋数，烦志也；齐音傲僻，骄志也。四者皆淫于色而害子德。是以祭祀弗用。此音乐之异也。

或曰：“音与乐既闻命矣，敢问仪于礼同乎?”对曰：“昔赵简子问揖让周旋之礼子太叔，太叔曰：“夫礼，天之经也，地之义也，民之行也。天地之经，民实则之。则天之明，因地之性，生其六气[6]，用其五行[7]。气为五味[8]，发为五色[9]，章为五声。淫则昏乱，民失其性。是故礼以奉之。人有好恶、喜怒、哀乐，生于六气，是故审则宜类，以制六志[10]。哀有哭泣，乐有歌舞，喜有施舍，怒有战斗。哀乐不失，乃能协于天地之性，是以长久。故人能曲直以从礼者，谓之成人。”

或曰：“然则何谓为仪?”对曰：“养国于，教之六仪：

祭祀之容，穆穆皇皇；宾客之容，俨恪矜庄；朝廷之容，济济跄跄；丧纪之容，累累颠颠；军旅之容，暨暨谔谔；车马之容，骈骈翼翼。此礼仪之异也。夫定名之弊在于钩钀析辞。苟无其弊则定名之妙也。”

论曰：班固九流，其九曰杂家，兼儒墨，合名法。《傅子》曰：“杂才以长讽议。”由是观之，杂说之益，有自来矣。故著此篇，盖立理叙事，以示将来君于矣。

【注释】

①蹈：遵循。

②瞀：改过。

③冕：正式的帽子。

④六律：即黄钟、太簇、姑洗、蕤宾、夷则、无射。

⑤五声：即宫、商、角、徵、羽。

⑥六气：指阴、阳、风、雨、晦、明。

⑦五行：金、木、水、火、土。

⑧五味：酸、咸、辣、苦、甜。

⑨五色：指青黄赤白黑。

⑩六志：好、恶、喜、怒、哀、乐。

【译文】

明白了道理，不借助语言传播不出去；东西的名字定下来了，不借助语言还是不能把它和其它东西分辨开。借助名字还不能分辨出事物，则说明这个名字不能有效地帮助鉴别事物种类。推究起来，事物或者事理本来就不是天生就有名称的。为了区分不同性质的东西，就给它们取了不同的名字；为了传播思想，就

要规定相应的概念。于是，这才有了道、德、仁、义、礼、智、信的概念。

道，就是人所要遵循的规矩、规律。坐着，要知道自己做什么；走着，要知道自己要去哪；做事要知道已经具备了什么条件；行动起来要知道什么时候应该停下来。这就是所说的“道”。

德，就是人自身的修行。个人修行达到了自己想要的结果，这就是德。

仁，就是博爱。让世间万物趋利避害，同时又做到兼爱无私，这就是仁。

义，就是合时宜。明辨是非，分清对错就是义。

礼，就是每天都要做的。进退有度，尊卑有分就叫做礼。

智：就是人们的知识水平。用来断定是非得失的本领就是智。

信，就是人们肩负的责任。发号施令时始终对领导忠心不二，这就是信。

把握住事情的本质就可以处理好细节，以不变应万变，这就叫术。

《说苑》上说：“听从有利于君主的命令，叫作顺；听从不利君主的命令，叫做谀；为了君主的利益而抗命，叫作忠；违抗命令损害了君王的利益，叫作乱。君主的过失就要危及国家了，知果能向他畅所欲言地讲清楚，他接受意见就留下来继续辅佐他，他不接受意见就离开他，这就是谏；君主接受意见则罢，不接受就以死相谏，叫作诤；带着众臣向君主进谏，解除国家潜在的危机，叫作辅；违抗君主错误的命令，制止君主正在做的错事，消除国家的危难，使君主免受将来的耻辱，叫作弼。”

《庄子》上说：“为了晋升不择手段就是佞；看着人家脸色说

话就谄；不管对错一味溜须拍马就是谀；喜欢说别人的坏话就是谗；假意赞美让人得意坏事就是慝；不管善恶，左右逢源地谋取自己的私欲，就是险。”

古语说：“不置可否就是和，好坏不分就是同，用贤者取代贤者就是夺，以小人代替贤者就是伐；政令看上去很宽缓，实际上动辄杀人就是暴，把别人的东西窃为己有就是盗，知错不改就是虐，不合礼数的恭敬就是野，有禁令还继续做就是逆，规定该怎么做不怎么做的就是法，知道是好事但不去做就是狂，明知不好还去做就是惑。”

姜太公说：“敛聚天下金银珠宝、美女、丝绸就叫作残；网罗暴虐的官吏滥杀无辜，无法无天就叫作贼；招纳不来贤能的人叫作蔽；忠臣不来投靠叫作塞；表面上声称要尊崇仁义其实早把仁义抛去脑后就叫作虚伪；对臣子不以诚相待却指望他们忠诚不二就叫作愚。从混沌状态中分离出来成为人就是性；秉乘天地之性叫作命。每个人都有金木水土五种秉性，而刚柔、缓急、音声又各不相同，这和水土有关系，这叫作民风；好恶、取舍、动静变化无常，随着当权者的喜好而转换，这就叫作民俗。”

有人问道：“乐和音是一回事吗？”

赵子回答：“过去魏文侯问子夏：‘我把帽子戴得端端正正来听古乐，就怕睡着了。可在听郑卫两地之音却不感到很累。请问为什么听古乐就那样而听新乐就这样呢？’

子夏回答：‘您现在问的是乐可是喜欢的却是音。音和乐只有点相似的但却是不相同的’。

文侯问：‘请问怎么个不同法？’

子夏说：‘古乐代表着天地顺畅，四季有序交替，百姓安居乐业、五谷丰登，没有疾病的暴发和别的不祥之兆，是个大道

理。然后，圣贤之人又据此制定了父子、君臣的纪纲来治理天下。正确的纪纲实施得好，天下就安定太平了；天下安定太平之后，就调正了六律，配合上五声，抚弦而歌，赋歌而颂，这就是德音，只有德音才能称为乐。《诗经》上说，用清静映衬德音，它体现的德才分外鲜明；是非分别，善恶分开，才能有作师长、君王的德行，这样才能治理好国家。风调雨顺，上下相亲，功德就能和文王相比了。德行方面没有后悔的地方，是受了祖先的保佑，还能泽被子孙后代。这些话，说的就是这个意思。现在大王喜欢的，是糜烂的音而不是高尚的乐啊！低俗的郑音，让人心志淫乱；闲散的宋音，会消磨人的意志；急促的卫音，使人心情烦躁；孤傲的齐音，让人自高自大。这四国之音都让人沉溺于声色却有害于节操，所以在祭祀的时候从不用它们。这就是音和乐的区别。’”

那个人又说：“音和乐的问题我听明白了。请问仪和礼是相同的吗？”

赵子回答说：“从前赵简子向太叔请教礼让，应酬宾客的礼节。太叔跟他说，礼是天经地义的东西，百姓必须遵守。根据天明地性产生了六气。六气推动五行发生五味五色五声。如果不遵守这个准则，天下就会大乱，百姓就会迷失本性。因此，要制礼来约束人们遵守准则。六气促使人们产生好恶、喜怒、哀乐，所以要仔细考察，做出合适的礼制来约束人们的好恶、喜怒、哀乐。悲哀了就哭泣，开心了就唱歌跳舞，有喜事就和大家分享，发怒了就去争斗。哀乐不失去礼制，才能和天地六气协调，国家才能长治久安。所以曲从礼制的人，才是成熟的人。”

那个人接着问：“那么什么才是仪呢？”

赵子回答：“培养国家的栋梁，一定要教他六仪：祭祀时，

要庄重肃穆；接待宾客时，要恭敬庄重；上朝时，要威仪齐整不慌张；参加葬礼时，要显得疲惫哀伤；整治军队，要让他们看上去就果敢刚毅；训练车马，让它们整整齐齐。这就是仪和礼的区别。确定名称的弊端就在于死抠字眼。如果没有这个弊病，那么这个定名方法就会是很不错的。”

总之，班固把百家分成九个流派，其中第九个就是杂家。杂家汇集了儒墨两派的精华，融汇了名法的理论。《傅子》上说：“杂家的代表人物以讽刺辩论著称”。由此可以看出，杂取各种学说之长，自古以来就这样。因此特地写了这篇文章，说理叙事，用来给以后的君子们提供一点启示。

【评述】

本文长篇大论的最终目的，是想扭转那些名实不相符的现象，特定界定了一些概念，比如德、道、仁、义、礼、智、信等道德修养方面的术语。此外还有顺、谀、忠、乱、谏、诤、辅、弼，以及佞、谄、谀、谗、伪、慝、险等等。作者的目的，无非是想理顺名与实的关系，所以在“礼”与“仪”，“音”与“乐”上大费笔墨。虽然仅仅凭着正名并不能解决所有的社会问题，但王安石有句名言：“名实已明，则天下之理明矣。”

【故事】

事典一　秦王“不识好歹”

一天，秦国郎中阎遏、公孙衍外出办事，看见一些百姓在庙前杀牛。他们感到十分奇怪，心想：现在不是祭祀的时节，百姓们为什么要杀牛呢？于是，两人上前询问原因，百姓回答说：

“杀牛祭祀老天爷，是为了还愿。”

“还愿？”两个郎中想进一步了解情况。

“早些天，听说襄王病了，”百姓解释说，“我们就买了这头牛，来庙里祈祷，并向老天爷许了愿：等襄王病好了，就杀了这头牛祭天。现在大王的病好了，我们就来还愿了。”

两位郎中听了，恍然大悟。他们想，襄王要是知道这件事，说不定有多高兴呢。于是，他们兴冲冲地走向王宫，向襄王道贺：“大王的功德已经超过尧、舜了。”

秦襄王听了，吃惊地问：“这话怎么说？”

两位郎中回答说：“尧、舜虽是圣人，他们的百姓还不至于为他们祈祷。现在，大王病了，百姓自动买牛为您祈祷；您的病好了，百姓就杀牛还愿。所以，我们私下认为，大王的功德已经超过尧、舜了。”

襄王忙派人调查这件事，看是哪一里所为，要罚那里的里正与伍老各出两副铠甲。阎遏、公孙衍见了，惊讶地问：“大王为什么反而要惩罚他们呢？”

“你们为什么就不明白这个道理呢？”襄王解释说，“老百姓之所以为我所用，不是因为我爱他们，而是因为我有权势，他们才为我所用。现在，老百姓没有接到命令，就擅自为我祈祷，这是他们热爱我的表现。他们热爱我，我也必须爱他们。我一爱他们，就不能严格执法了。不能严格执法，就做不到令行禁止，这是亡国之道。所以，我不如责罚里正与伍老，使百姓不能爱我，我也不必示爱于他们。这样，就可以严格执法，治理国家了。”

阎遏、公孙衍听得连连点头，他们这才理解襄王的良苦用心。

“我也不必示爱于他们。”身为君王，当然应深爱着他的百

姓，但爱在根本上，要体现在把国家治理得繁荣昌盛，让百姓安居乐业。因此，他不大看重爱的表面形式，而是寓深爱于威严之中，这恰是一国之主对百姓有着真诚的、深层次爱的表现。

事典二　赵简子论臣

赵简子手下有两位大臣，一个叫赵厥，一个叫尹铎，两个人都喜欢劝谏赵简子。但两个人劝谏的方式不同，赵厥只是在私下里对赵简子说，而尹铎则喜欢当着别人的面给他提意见，经常让赵简子下不了台。不少人觉得尹铎有时候做得太过分了，赵简子对尹铎的这种做法也有些不满，总想找个机会教训他一下。

有一天，赵简子与尹铎一起饮酒。酒过三巡之后，赵简子带着醉意说："在我的大臣里面，赵厥是最热爱我的，而尹铎先生您最不热爱我啊！"

尹铎一听此话，觉得很奇怪，便问："君主您此话怎讲？"

赵简子说："赵厥劝谏我，一定是在没有旁人在场的时候。而先生您劝谏我时，却总喜欢当着别人的面纠正我，一定要让我出丑。您说，这不正说明您不热爱我吗？"

尹铎笑了，说："确实如此！赵厥顾惜您的出丑，却不顾惜您的过错；而我顾惜您的过错，却不顾惜您的出丑。但我这样做是有理由的，并不是因为我不热爱您！"

"那您的理由是什么呢？"

"我曾经在老师那里听到过如何观察人的面相，而相书厚而且是黄色的人能够承受住出丑，面您正是这样的人，所以我才这样做。况且如果我不在别人面前纠正您，恐怕您就不会记在心上，也就不会改正错误了。"

赵简子听了尹铎的解释后，笑着道歉说："实在对不起，我

刚才只是说了句玩笑话，请不要放在心上！我知道先生您是很热爱我的。”

这正是赵简子的贤明之处。如果领导者贤明，那么下属的进谏也就深刻。如果赵简子不贤明的话，那么尹铎最终连在赵国存身都不可能，更何况是呆在赵简子身边呢！所以说，英明的领导者都能善于接受哪怕是最严厉的批评。

出军四十

既然战争是不可避免的，况且军事也是实现正义的一种手段，所以就要争取做到百战百胜。战争的是直接主体其实就是军官和士兵。将领用心、三军用命是取得胜利的前提。本章讨论的就是将与卒的问题。

选兵择将　诛暴讨乱

【经文】

夫兵者，凶器也。战者，危事也。兵战之场，立尸之所，帝王不得已而用之矣。故曰：救乱诛暴，谓之义兵，兵义者王。敌加于己，不得已而用之，谓之应兵，兵应者胜。争恨小，故不胜。愤怒者，谓之忿兵，兵忿者败。利人土地宝货[①]者，谓之贪兵，兵贪者破。恃国之大，矜[②]人之众，欲见威于敌，谓之骄兵，兵骄者灭。

是知圣人之用兵也，非好乐之，将以诛暴讨乱。夫以义而诛不义，若决江河而溉萤火[③]。临不测之渊而欲

堕之，其克之必也。所以必优游恬泊者，何重伤人物。故曰："远人不服，则修文德以来之。"不以德来，然后命将出师矣。

夫将者，国之辅也，人之司④命也。故曰：将不知兵，以其主与敌也；君不择将，以其国与敌也。将既知兵，主既择将，天子居正殿而召之，曰："社稷安危一在将军，今某国不臣，愿烦将军应之。"乃使太史卜斋择日，授以斧钺。君入太庙，西面而立，将军北面而立。君亲操钺，持其首，授其柄，曰："从是以上至天者，将军制之。"乃复操柄，授与刃，曰："从是以下至渊者，将军制之。"将既受命，拜而报曰："臣闻国不可从外理，军不可从中御。二心不可以事君，疑志不可以应敌。臣既受命，专斧钺之威，臣不敢还诸。"乃辞面行，凿凶门而出。故司马法曰："进退唯时，无曰寡人。"孙子曰："将在军，君命有所不受。"古语曰："阃以内，寡人制之；阃以外，将军制之。"《汉书》曰："唯闻将军之命，不闻天下之诏。"

故知合军聚众，任子阃外，受推毂之寄⑤，当秉旄之重。无天于上，无地于下，无敌于前，无君子后，乃可成大业矣。故曰：将能面君不御者胜，此之谓也。

【注释】

①货：财物。

②矜：依仗。

③萤火：萤火虫发出的光亮。

④司：掌管。

⑤寄：任务。

【译文】

兵械，是杀人的凶器；战争，更是件危险的事情。士兵们血战的战场，是陈列尸体的地方。帝王只有在别无他法的时候才能选择战争。

拯救乱世、除暴安良的军队，叫义兵，伸张正义的军队无敌天下；由于敌人的侵犯而不得不反抗的军队，叫应兵，保家护国的军队会获取胜利，可要是双方争纷较小，仇报很少的话，应兵不一定能取胜；因愤怒而挑起战争的军队叫忿兵，一旦士兵心怀怨恨，战斗就会失利；贪图别国的土地和财物的军队，叫贪兵，这样的军队早晚会溃散；自恃国大人多，在敌人面前耀武扬威，叫骄兵，骄兵必败。

由此可知，圣人兴兵打仗，不是他喜欢这么做，而是以此来除暴安良。用正义的军队去消灭不正义的军队，就像是用长江黄河之水去扑灭萤火那样容易。敌人站在万丈深渊边缘摇摇欲坠，我们推他一把就一定能打败他。

因此，稳操胜券的人，是不会看重损失多少人与钱财的。所以说："边远地方的人不肯臣服，就通过提高文德水平来招降他们。"如果他们再不归顺，就命令部队出征去消灭他们。

将帅是君王的左膀右臂，肩负着保卫人民生命安全的职责。所以说：将帅不了解手下士兵的情况，就如同把自己的王子交给了敌人；君王如果没有选择好将帅，无异于把国家拱手让给了敌人。将帅了解了士兵的情况，君主也有了将帅的合适人选，那么

天子就该去正殿上召见军队的统帅，跟他说："社稷的安危就全仰仗将军你一个人了，现在某国不归顺我们，麻烦将军你去收拾它吧！"随后命令太史斋戒占卜，择日出征，并授予将军象征权力的斧钺。君王进入太庙向西而立，将军向北而立。国君亲自拿起了钺，握着兵器的首端，把兵器的柄授给将军，说："从这里到天宇，全归将军控制。"又调过来拿着兵器的柄，把兵器的头部递给了将军，说："从这里到深渊的底部，全归将军控制。"将军接受了君王的任命，拜谢说："我听说国家的政事外人不能干预，军队的事务朝廷也不能插手。身怀二心不能侍奉君主，可是我要是受到怀疑就不能安心地与敌作战。我既然接受了任命，掌握斧钺象征着的权威，我不敢把掌管军队的权力还给您。"于是就告辞向外走，穿过象征必死决心的凶门出发了。

所以，《司马法》上说："进退只看时局的变化，不能只考虑君主的意见。"孙子说："将帅带兵去外打仗，君主的错误命令可以不听。"古语说："城门以里，归君主管；城门以外，归将帅控制。"《汉书》上说："士兵只听从将军的命令，不服从天子的圣旨。"

由此可知，在城门外集合部队，哪怕接受的是推车轮的任务，也要把它当成像持掌军旗的重托一样对待。将帅要做到不受天地因素的影响，努力攻敌，不受君王的牵制，这样才能成就宏伟的功业。

因此，将帅有本领，君王不干预将帅的行动，这样才可以获胜，说的就是这个意思。

【评述】

战争是政治的工具，它不会先于政治的消失而消失。取得战

争的胜利，决定因素有很多。其中，士兵就可以分为义兵、应兵、忿兵、贪兵、骄兵等好几种，它们特点不一，战斗力也有强有弱，所以，对士兵要有基本的了解，才能做到心中有数。对将领的选用，是事关全局的关键环节。在考察得出合适的人选之后，就要做到用人不疑，让其放开手脚去做，不应给他掣肘。当然，拥有正义的一方会最终取胜，这是必然。

【故事】

事典　秦穆公用人不疑

公元前627年，即秦穆公33年。秦穆公不听老臣蹇叔的劝阻，派百里孟明视（简称孟明）、白乙丙、西乞求三人为帅，率不义之师，企图偷袭郑国而未能得逞。次年回师，在归途中，顺便灭掉了臣服于晋国的滑国，劫掠了大量的妇女、财物，满载而归。当路过晋国的险要之地殽山时，遭到了晋国元帅先轸的伏击。秦三帅束手就擒。

晋襄公听信文公夫人文嬴之言，释放被擒的秦三帅。本来，秦穆公闻知三帅带领的军队在殽谷遭到了晋军的伏击兵败被俘的消息，心中又闷又怒，十分着急，甚至寝食难安。过了几天，又闻三帅已放归，不觉喜出望外，忧愁顿释。左右建议："孟明等人丧师辱国，其罪当诛。"穆公不予采纳，自责说："孤不听蹇叔、百里奚之言，累及三帅，罪在于孤，不在他人。"于是，素服迎于郊外，唁之抚生，复用三帅，愈加礼敬。孟明归来时，本有"就戮于秦"的思想准备，见穆公引咎自过、信任有加，益增感愧之心，惟思报效之图。

次年，即公元前625年，秦穆公35年，孟明等三帅报请穆

公准许，欲雪殽山之耻，以四百乘车伐晋。但晋襄公早有准备，笑说："拜赐者来了！"命先轸之子先且居为大将、赵衰为副，迎秦军于境上。先且居采用了主动出击的战术，兼以猛将狼瞫之勇，秦帅不能敌，大败而归。当年冬日，晋襄公命先且居联合宋、陈、郑三国之师伐秦，取其二邑而还。又戏言说："吾以报拜赐之役也。"

"拜赐"是对孟明的嘲讽语。原因是孟明当年被俘放还而又遭阳处父追赶时，曾在船上说过："……若从君惠而免之，三年将拜君赐！"至此，晋襄公三败秦师，实现了他所谓"一击三伤"的话。不过，这一次，孟明没有请战，秦人皆以为他怯战，惟独秦穆公对他深信不疑。孟明散尽家财，以抚恤阵亡将士的家属；每日操练军队，以忠义勉励将士。公元前624年五月，孟明认为训练已精，时机成熟，乃请穆公亲自督战伐晋。孟明表示："若这次不能雪耻，誓不生还！"秦穆公也说："寡人已三次败于晋国，若再无功，寡人亦无面目返回了。"

此次出兵，上下齐心，士气甚旺。凡参战军士，家属都受到优抚。秦穆公亲自出征。渡黄河之后，孟明下令尽焚舟楫，说："兵以气胜，吾屡次受挫，士气已衰！吾以焚毁船只告诉三军将士，有进无退，以振作士气。"孟明自为先锋，长驱直入，攻破王官城。

面对这一局势，晋襄公急召群臣，商议对策。元老赵衰说："秦军愤怒至极，此番起倾国之兵，要置我于死地，锐气不可挡，不如回避，使其稍许得志，平息两国之争。"先且居也持此意见。于是，襄公下令坚守不战。

秦穆公亲率大军，屯于东殽，晋军无一人一骑敢来迎敌。穆公命军士到当年争战处收殓尸骨，埋葬在山谷中，宰牛杀马，举

行祭奠仪式。穆公素服，亲自祭奠，将士无不落泪，哀动三军。秦穆公凯旋班师，顺便收复了去年冬天被晋军强占的江、彭三邑。

这一胜利，不仅尽雪前耻，而且震慑了西戎。本已动摇欲叛的西戎主赤班，正在忧惧秦军乘胜对他讨伐，得穆公檄文后，忙率西方二十余国，降服于秦，尊穆公为西戎霸主。

练士四一

各取所长的用人之术，早在古代军队中就军有体现。让有不同特长的人发挥最大的能力，是事业取得更大业绩的保障，也是我们选人用人的最终目的。

各取所长　知之者胜

【经文】

夫王者帅师，必简炼；英雄知士高下，因能授职。各取所长，为其股肱[①]羽翼，以成神威，然后万事毕矣。

腹心一人，谋士五人，天文三人，地形三人，兵法九人，通粮四人，奋威四人，鼓旗三人，股肱四人，通材三人，权士三人，耳目七人，爪牙五人，羽翼四人，游士八人，伟士二人，法算二人，方士二人。

军中有大勇、敢死乐伤者，聚为一卒。有勃气壮勇暴强者，聚为一卒。有学于奇正、长剑、弧弧，接武齐列者，聚为一卒。有破格舒钩，强梁多力，能溃破金

鼓，绝灭旌旗者，聚为一卒。有能逾高超远，轻足善走者，聚为一卒。有死罪之人，昆弟为其将报仇者，聚为一卒。有贫穷忿怒，将快其志者，聚为一卒。有故赘婿人虏，欲昭迹扬名者，聚为一卒。有辩言巧辞，善毁誉者，聚为一卒。有故胥靡免罪之人，欲逃其耻者，聚为一卒。有材伎过人，能负重行数百里者，聚为一卒。

夫卒强将弱曰“弛”，吏强卒弱曰“陷”，兵无选锋曰“北”。必然之数矣。故曰：兵众孰强，士卒孰练，知之者胜，不知者不胜。不可忽也。

【注释】

①股肱：大腿、胳膊。

【译文】

可以称霸天下的君主率领的部队，一定是很精悍的。英明的将领能了解人才的水平的高低，然后给他们安排相应的职位。取各人最擅长的本事，让他们成为自己的左膀右臂、股肱之臣，用来成就自己的盖世神威。这事做好之后，其他的就都好办了。

军队里，要选一个心腹，五个谋士，三个懂天文天象的，三个懂地理的，九个懂兵法的，四个管粮草的，四个振奋军威的，三个掌管战鼓军旗的，四个得力干将，三个无所不知的全才，三个懂权谋权术的，七个耳目眼线，五个爪牙，四个羽翼，八个间谍，二个神汉，二个方士。

在全体士兵中，把勇气过人，不怕死伤的编为一组；把能激发士气，强壮勇猛的编为一组；把通晓兵书、剑术、弓箭和队形

队列的，编为一组；把强悍有力、能打破常规用长钩捣毁敌人旗鼓的，编为一组；把跳得高跳得远，跑得快，善走路的编为一组；把那些以前跟随的王臣而现在那些王臣失了势，却又想建功立业的追随者，编为一组；把那些兄弟被敌人杀害而今又想报仇的，编为一组；把那些贫困不得志而忿愤不平，想快点建功立业的人，编为一组；把那些入赘的，当过俘虏的，并想掩盖羞耻扬播名声的，编为一组；有才技过人，或者背负重物能走几百里路的，编为一组。

士兵强健而将帅无能叫作“弛军”；军官本领高强而士兵羸弱不堪叫做“陷军”；军队中没有精锐的骨干就叫“败军”，这三类军队必然打败仗。所以说：士兵中谁强壮谁有本事，将帅们知道这些情况就能打胜仗；要是不了解，就要打败仗了。这可是不能忽视的问题。

【评述】

挑选人才，使用人才是一个成功者永恒的工作课目。就现有的人才中，根据人才自身的特点，给他找到一个最适合他的位置，才能得到最大的回报。在战场上，这个回报是胜利，在商场上，这个回报依然是胜利。

【故事】

事典一　汉高祖知人善用

刘邦戎马一生，参加了秦末农民起义，推翻了秦王朝，又经过楚汉战争，打败项羽，方才取得政权，建立了西汉王朝。称帝以后，衣不解甲，马不卸鞍，南征北战，粉碎诸王叛乱，加强中

央集权，巩固了国家的统一。刘邦在洛阳宫总结自己成功的经验时说："出谋划策，运筹帷幄，我不如张良；治理国家，安抚百姓，管理粮饷，我不如萧何；统兵打仗，攻城夺地，我不如韩信。这三人都是当代的人中之杰，我能用他们，这就是我所以能得天下的原因。项羽只有一个范增却不能用，这就是项羽失败的原因。"

刘邦30岁时，当了秦朝沛县的乡村小吏"泗水亭长"。他为人豁达大度，胸怀宽广，做事很有气魄，三教九流很多人都和他合得来。沛县的萧何、曹参、夏侯婴、周勃、王陵、樊哙等人都是他的好朋友。这些人后来都成了刘氏领导集团的重要成员。

单父（今山东单县）人吕公十分欣赏刘邦的风度，把女儿嫁给了他。吕公的女儿名雉，就是吕后。

他结束了群雄割据、四分五裂的混战局面，重建和巩固了一度中断了的由秦始皇首创的统一的多民族的中央集权的国家。刘邦雄才大略，办事果敢，特别是知人善任对他的成功起了巨大的作用。刘邦用人不管什么出身，只要有一定才能就量才录用，论功行赏。如萧何、曹参，原来都是沛县的小吏，萧何以功任丞相，封酂侯，曹参任齐相国，封平阳侯。陈平出身贫贱，以护军中尉随着刘邦南征北战，"六出奇计"，封曲逆侯。樊哙是杀狗谋生的，屡建奇功，封舞阳侯。郦商是高阳地区的农民起义领袖，封曲周侯，任赵相国。张良，出身贵族，成了刘邦的主要谋士，封留侯，任太子少傅。

刘邦还注意随时选拔新的人才。娄敬就是一例。娄敬原来是齐国推车子的脚夫，因为建议迁都、徙豪族，被任为郎中。

更难得的是刘邦能恰当地使用这些人，实现自己的目标。萧何擅长管理行政、经济，刘邦让他建设关中根据地，后来当丞

相。张良、陈平足智多谋，让他们当参谋。郦食其、陆贾擅于辩论，娴于辞令，就派他们搞外交，“常为说客，驰使诸侯。”叔孙通懂礼仪，刘邦让他管理宗庙礼仪。张苍懂天文、数学等自然科学，刘邦就任命他做计相，为汉朝编制历法，定度量衡。在刘邦知人善任的用人路线下，这些人为统一事业，发挥了各自的专长，做出了各自的贡献，和项羽的任人惟亲，刚愎自用，独断专行，不会用人形成鲜明的对比。

事典二　将相和

蔺相如在完璧归赵，渑池之会后，被赵王拜为上卿，位置比军功显赫的大将军廉颇还高，他一下子由一个默默无闻的小人物成为一个一人之下万人之上的大人物。

廉颇很不服气，拿出武将作风，不满之情溢于言表：“我为赵将，有攻城野战之大功，蔺相如徒以口舌之劳，而位居我上，且相如素贱人，吾羞，不忍为之下。”还扬言如果碰见蔺相如，必定当众污辱他。

在廉颇看来，只有武将的生死拼战才算是功劳，文臣的智谋算不了什么，不过耍嘴皮子罢了。况且他还污辱蔺相如的出身，这确实难以让人忍受。但蔺相如好像没有听到一样。有几次驾车出门，远远地看见廉颇，为了避免正面冲突，就早早地躲开了。这样时间一久，连蔺相如的门客都觉得太窝囊，难以忍受。一天他们对蔺相如说：“我们背井离乡，不远千里投奔到您的门下，是因为仰慕您的为人。如今，您的官位比廉颇要高，反倒这样惧怕他，真搞不懂这是为什么。如今，您这样懦弱，连我们都感到耻辱，还是让我们回家算了。”

蔺相如并不正面回答，反而问众门客说：“各位看廉将军与

秦王比较起来，哪个更可怕?”

众人都说：“廉颇当然没有秦王可怕!”

蔺相如说：“这就对了，试想秦王那么强大，各国诸侯都畏之如虎，我却敢在朝堂之上当众责骂他，我蔺相如虽然没有什么本领，但还不至于如此惧怕廉将军。只是我考虑到，强横的秦国之所以不敢来侵犯我们赵国，其原因就在于我们两人能够同心协力地对付秦。如果我们两人争斗起来，那就必定会给秦国造成可乘之机。我之所以这样对待廉将军，是以国家的安危为重，不计较个人的私仇啊!”

这些话很快就传到了廉颇的耳朵里。他听后恍然大悟，既感动又惭愧。廉颇是个坦诚正直的人，知错必改。为了表示自己的诚意，就按古人最隆重的方式，光着脊梁，背着荆杖，表示任由责打，到蔺相如门前来了个“负荆请罪”。他跪在蔺相如的门前说：“我是个没有见识，而又气量狭小的粗人，没想到您能宽恕我，请您责打我吧!”蔺相如也很感动，亲自把他扶起。从此“将相和”，两人互相尊重，结成生死之交，同心协力，辅佐赵王。

结营四二

选择一个最佳的地点休息，既可以恢复战斗力，又能相机而动，可谓一举两得。不过，这个地点如果没有选择好，就可能佳军队遭遭灭顶之灾。

结营法天　物莫能害

【经文】

太公曰："出军征战，安营置阵，以六[①]为法。"将军身居九天之上。竟一旬复徙，开牙门，常背建向破，不饮死水[②]，不居死地[③]，不居地柱[④]，不居地狱[⑤]，无休天灶[⑥]，无当龙首[⑦]。故曰：凡结营安阵，将军居青龙，军鼓居逢星，士卒居明堂，伏兵于太阴，军门居天门，小将居地户，斩断居天狱，治罪居天庭，军粮居天牢，军器居天藏。此谓法天结营，物莫能害者也。

【注释】

①六：指六百步，也可以是六十步。

②死水：不流动的水。

③死地：墓地。

④地柱：洼地里高的地方。

⑤地狱：高处凹下去的地方。

⑥天灶：谷口。

⑦龙首：山头。

【译文】

姜太公说："率领军队外出作战，在安营布阵的时候，要以六为法度。"

率领军队处在九天之上，满一个月就要换一次驻军的地方。开门要敞开，一般门口要背向破位建营帐。不能喝不流动的水，不能宿营在墓地，不能在洼地里的高处屯留，不能在高地上的凹处驻扎，不能在谷口处休息，不能在山头结营。

所以说：凡是安营布阵，将军居青龙位，军鼓放在逢星位，士卒驻在明堂位，伏兵设在太阴位，军门放在天门位，小将休息在地户位，斩断安置在天狱位，治罪设于天庭位，军粮堆在天牢位，兵器库设在天藏位。这就是所说的，安营遵循上天的旨意，外面的事物就不会威胁到军队了。

【评述】

行军打仗，连安营扎寨都有如此大的学问。地利选的不好，容易受攻击；地势选的不对，容易鬼魅上身，影响士气。所以，即使在休息的时候，也要想到防守，不要被人趁机发难。

【故事】

事典　马谡失街亭

三国时期，司马懿用计杀掉叛将孟达后，奉魏主曹睿之令，统率20万大军杀奔祁山。诸葛亮在祁山大寨中闻知司马懿统兵而来，急忙升帐议事。

诸葛亮道："司马懿此来，必定先取街亭，街亭是汉中的咽喉，街亭一失，粮道即断，陇西一境不得安宁，谁能引兵担此重任？"

参军马谡道："卑职愿往。"

蜀帝刘备在世时曾对诸葛亮说："马谡言过其实，不可大用。"诸葛亮想起刘备的话，心中有些犹豫，便说："街亭虽小，但关系重大。此地一无城廓，二无险阻，守之不易，一旦有失，我军就危险了。"

马谡不以为然，说："我自幼熟读兵书，难道连一个小小的街亭都守不了吗？"又说："我愿立下军令状，如有差失，以全家性命担保！"

诸葛亮见马谡胸有成竹，于是让马谡写下军令状，拨给马谡二万五千精兵，又派上将王平做马谡的副手，并嘱咐王平："我知你做事谨慎，才将如此重任委托给你。下寨时一定要立于要道之处，以免魏军偷越。"

马谡和王平引兵走后，诸葛亮还是不放心，又对将军高翔说："街亭东北有一城，名为柳城，可以屯兵扎寨，今给你一万兵，如街亭有失，可率兵增援。"高翔接令，领兵而去。

马谡和王平来到街亭，看过地形后，王平建议在五路总口下

寨，马谡却执意要在路口旁的一座小山上安寨。王平说："在五路总口下寨，筑起城垣，魏军即使有十万人马也不能偷越；如果在山上安寨，魏军将山包围，怎么办?"马谡笑道："兵法上说：居高临下，势如破竹，到时候管教他魏军片甲不存!"王平又劝道："万一魏军断了山上水源，我军岂不是不战自乱?"马谡道："兵法上说：置之死地而后生，魏军断我水源，我军死战，以一当十，不怕魏军不败!"于是，不听王平劝告，传令上山下寨。王平无奈，只好率五千人马在山西立一小寨，与马谡的大寨形成犄角之势，以便增援。

司马懿兵抵街亭，见马谡下寨在山上，不由仰天大笑，道："孔明用这样一个庸才，真是老天助我啊!"他一面派大将张郃率兵挡住王平，一面派人断绝了山上的饮水，随后将小山团团围住。蜀军在山上望见魏军漫山遍野、队伍威严，人人心中惶恐不安，马谡下令向山下发起攻击，蜀军将士竟无人敢下山；不久，饮水点滴皆无，蜀军将士更加惶恐不安；司马懿下令放火烧山，蜀军一片混乱。马谡眼见守不住小山，便拼死冲下山，杀开一条血路，向山西逃奔，幸得王平、高翔以及前来增援的大将魏延的救助，方才得以逃脱。

街亭一失，魏军长驱直入，连诸葛亮也来不及后撤，被困于西城县城之中，被迫演出了一场"空城计"。

道德四三

赵襄子败走晋阳，虽被晋军困而水灌，使灶沉水中，日久蛙生，可是晋阳的老百姓没有一个背叛他的，为什么呢？

积恩不已　天下可使

【经文】

夫兵不可出者三：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以出战。故孙子曰："一曰道。道者，令民与上同意者也。故可与之死，可与之生，而人不畏危。"

黄石公曰："军井未达，将不言渴；军幕[①]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。是以含蓼问疾，越王伯于诸侯；吮疽恤士，吴起凌于敌国。阳门痛哭，胜三晋之兵；单醪[②]投河，感一军之士。勇者为之斗，智者为之忧。视死若归，计不旋踵[③]者，以其恩养素[④]畜[⑤]，策谋

和同也。故曰：畜恩不倦，以一取万。语曰：积恩不已，天下可使。此道德之略也。”

【注释】

①幕：帐篷。

②醪：酒。

③踵：脚跟。

④素：平日，平时。

⑤畜：通蓄，积攒。

【译文】

不可以兴兵打仗的三种情况有：国中不和，不可以出兵；军中不和，不可以出阵；阵中不和，不能出战。

孙子说：“道德是第一位的。道义，就是君主与百姓达成的共识。所以，百姓甘心地与君主同生共死而没有人会畏惧危险。”

黄石公说：“军井没有打出水来，将领不能说口渴；军队的帐篷没有支起来，将领不能说困乏。他们冬天不可以穿皮裘，夏天不能摇扇子，这就是将领应该遵守的礼制。将领与士兵们同安同危，士兵们只能是更加地与他齐心，而不会背叛他；这支军队也就会随调随用，不怕劳累。将领如果能对士兵以礼相待，以言语来激励，士兵就会以死为报。因此，口含辛辣的蓼的越王勾践遍问百姓的疾苦，最终在诸侯中称霸，吴起体恤士卒，用口为生疮的士兵吸脓血，最终打败了敌国。子罕痛哭守城门的士卒感动全城百姓，晋国因此不敢来犯；楚庄王把酒洒入河中与全军共饮，感动了士兵。有道义的人，武士为他战斗，谋士为之谋划分忧。将士们在战场上视死如归绝不后退，就是因为将领们平日里对自己恩德有加，双方看法一致的原因啊！所以说：不断积累对

士兵的恩德，他就可以以一当万。俗话说：不断累积你的恩德，天下的人都能为你效劳。这就是对道德的简明概括。”

【评述】

身先士卒，以德服人是争取兵心民心的有效途径。只有有了他们坚定不移的支持，才能战胜敌人和度过各种危机。赵襄子就是因为平素广施仁政，使得晋城百姓甘心与之共患苦难，始成大气候。

【故事】

事典一　石达开仗义疏财

石达开当初是名秀才，凭着家资在一方称雄。他仰慕游侠，喜欢结交朋友，但是不加选择，门下的食客很多，其中很多是广东、广西的无赖。石达开每天与几十名健儿骑马射箭、击剑舞槊取乐。

距离石达开家十余里远的地方有一座山，正处在大路旁边，大盗某占据这座山，杀人劫货，过路的人没有谁能够幸免于祸。有位福建商人带着重货从此山经过，听说山上有强盗，非常忧愁恐惧，不知道该怎么办。商人早就风闻石达开的大名，于是就前去拜谒，陈述心中的苦恼，乞求石达开给予保护。石达开答应了，把福建商人的款留在家里，打算为商人选派健儿护送他们过岭。盗魁听说后十分愤怒，带领了一百多名强盗闯进石达开的家门，想要夺取商人的货物。石达开听说强盗来了，就开门请他们进来，对盗魁说：“壮士想要得到的，是财物而已。只是我想福建商人挟带货物背井离乡，奔走在万里以外，挣十分之一的利

润，也是很辛苦的。现在壮士想要把他的货物据为己有，他失去自己的货物，怎能回家呢？只有跳到深沟里寻死而已。我不忍心，所以才冒昧地替他说情。”于是就问商人所带的货物值多少两银子，商人说：“五千两。”石达开就打开箱子拿出五千两银子，放在矮桌上，对盗魁说：“我姑且备上这份不丰厚的礼物，恭敬地献给您，就算替商人请命。倘若蒙您同情并宽恕他，不仅我领受您赐给的恩惠，商人更会感激您的恩典。”盗魁与其手下的盗徒听完后，互相瞪着眼惊愕地瞧着，盗魁说：“人们都说石先生重义轻财，有谁能不相信呢？我们的所作所为，也太没有人味了。今天打扰了贵府，商人只管放心过道，不要再有顾虑，只是赐给我们的银两确实不敢接受，请允许就此告别。”石达开非常高兴，备下酒席，一方面为福建商人饯行，另一方面也是为了款待强盗。酒喝到兴浓的时候，彼此倾吐心意，都感到相见恨晚。喝完酒，商人告辞，强盗也告辞，石达开仍旧把五千两银子送给强盗，盗魁再三推辞，最后只接受了一半。

盗魁回去以后，非常感动，总想着用什么办法报答石达开，后来探听到石达开过生日，就带着金玉锦缎前去祝寿。石达开办了三天生日酒席宴请客人，盗魁也在座。席上有个对石达开平素就心怀不满的人，秘密地把情况报告给知县，说石达开家窝藏强盗，恐怕不免给地方造成祸害。知县也嫉妒石达开家里富裕，想要从中敲诈勒索一把，立刻带领捕役前往。座客还未散席，就把石开达和盗魁一起逮捕，关押在监狱里。石达开与杨秀清是莫逆之交，杨秀清听说石达开遭难，就带了许多人前去劫狱，把石达开救出来，不久两个人都跟从洪秀全起事造反了。

事典二　羊祜以德镇边

在西晋时期的晋、吴边境上，有一位使敌方军民心悦诚服的

镇边大将，他就是西晋的征南大将军羊祜。

晋武帝泰始五年（269），司马炎打算平定东吴，任命羊祜为都督荆州诸军事，出镇襄阳（今湖北襄樊市），羊祜遂成为对吴作战的主要前线统帅。

晋、吴边境基本沿袭以前的魏、吴边境，数十年来，大、小战役不停。即使双方没有大的军事行动，边境守将也经常相互攻击。有许多时候，并不是以对方的军队为目标，而是针对平民百姓。如东吴大将陆逊“托言往猎，潜遣将军周峻、张梁等击江夏（郡属下的）新市、安门噎不得关，敌乃自斫杀己民，然后得阖。斩首获生，凡千余人”。类似这样袭击百姓的事情颇多，“南北为互市，而诸将多相袭夺以为功”。

羊祜出镇襄阳，是为了讨伐吴国，但他并不汲汲于这些小利小胜，以残害吴国属下的百姓为功，而是以自己的德行信义来感召对方。首先，是在自己境内采取行动，“开设庠序，绥怀远近，甚得江汉之心。与吴人开布大信，降者欲去皆听之”。然后，一方面增强武备，占据险要之地，并分兵开垦田地。“（羊）祜之始至也，军无百日之粮，乃至季年，有十年之积”。另一方面，“乃增修德信，以怀柔初附”。每次与吴军作战，都到约定的日期才战，不凭借诡诈之计，靠偷袭等方式取胜。“（羊）祜出军行吴境，刈谷为粮，皆计所侵，送绢偿之。每会众江、沔游猎，常止晋地。若禽兽先为吴人所伤而为晋兵所得者，皆奉还之。于是吴人欣然悦服，称为羊公，不之名也”。军队行进在敌国境内，收获谷物以充军粮，还送上绢帛作为补偿，与那些借口毁敌资储，而烧杀抢掠的军队相比，确实可称为仁义之师了，无怪乎他能使吴人心悦诚服。

在羊祜带动下，吴国镇守边疆的大将陆抗也认识到轻开战衅，无端袭击百姓是失民心的事，他经常告诫边防戍将说：“彼

专为德，我专为暴，是不战而自服也。各保分界而已，无求细利。”双方主帅都认识到这点后，相互袭击的事情大大减少，代之的是经常派使者进行联系，而且还发生过历史上敌对双方间颇为罕见的趣事。“（陆）抗尝遗（羊）祜酒，祜饮之不疑”。而陆抗有病时，派人向羊祜求药，羊祜将做好的成药送去，说：“此上药也，近始自作，未及服，以君疾急，故相致。”吴军诸将都劝陆抗不要服，陆抗毫不怀疑地服下，对诸将说：“岂有酖人羊叔子哉！”吴国的统治者孙皓听到边境上不战而通使的情况，派使者责备陆抗，陆抗答复说：“夫一邑一乡，不可以无信义之人，而况大国乎？臣不如是，正足以彰其德耳，于（羊）祜无伤也。”

由于双方将领改变了原来穷兵黩武的做法，边境上的百姓减少了许多无谓的损伤，因此，百姓们对羊祜十分爱戴。晋武帝咸宁四年（278），羊祜以病还朝，同年十一月，他在洛阳去世。南州（即荆州）民闻（羊）祜卒，为之罢市，巷哭声相接。吴守边将士亦为之泣。（羊）祜好游岘山，襄阳人建碑立庙于其地，岁时祭祀，望其碑者无不流涕，因谓之“堕泪碑”。荆州人为（羊）祜讳名，屋室皆以门为称，改户曹为辞曹焉。

羊祜为了平灭东吴而施以德行信义感召吴人的做法。实际上大大减轻了对边境双方百姓的损害，在一定程度上使百姓得以安居生产。

可以说，正是由于羊祜所打下的基础，接替他的杜预等人才有可能一举平吴，统一天下。羊祜、陆抗这种“无求细利”的做法，后世为将镇守边防者皆应引为借鉴。

禁令四四

纪律是军队的生命。纪律涣散的军队，是没有什么战斗力可言的。纪律的养成，也不是一蹴而就的事情，需要将帅们慢慢调教。但是，令行禁止是不讲条件的，违者必究。

令行禁止　赏罚分明

【经文】

孙子曰："卒未专亲而罚之，则不服。不服，则难用。卒已专亲而罚不得，则不可用矣。"故曰：视卒如婴儿，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[①]之以武，是谓必取。"故武侯之军禁有七：一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。

若期会不到，闻鼓不行，乘宽自留，回避务止，初近而后远，唤名而不应，军甲不具，兵器不备，此谓

“轻军”。受令不传，传之不审，以惑吏士。金鼓不闻，旌旗不睹，此谓之“慢军”。食不廪[2]粮，军不部兵，赋赐不均，阿[3]私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头首，以获功名，此谓“盗军”。若变易姓名，衣服不鲜，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不坚，矢不著羽，弓弩无弦，主者吏士，法令不从，此所谓“欺军”。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，军骑相连，咽塞道路，后不得前，呼唤喧哗，无所听闻，失行乱次，兵刃中伤，长将不理，上下纵横，此谓“乱军”。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，呼召他位，越入他位，干[4]误次第，不可呵止。度营出入，不由门户，不自启白。奸邪所起，知者不告，罪同一等。合人饮食，呵私所受，大言惊语，疑惑吏士，此谓“误军”。

斩断之后，万事乃理。所以乡人盗笠，吕蒙先涕而后斩。马逸[5]犯麦，曹公割发而自刑。故太公曰：“刑上极，赏下通。”孙子曰：“法令孰行，赏罚孰明，以此知胜。”此之谓也。

【注释】

①齐：约束。

②廪：储存。

③阿：袒护。

④干：破坏。

⑤逸：逃跑。

【译文】

孙子说："士兵还没有亲近你就处罚他，他就会不服气。不服气的话，就很难使用他。士兵已经亲附了却不能用军法处置他，这种士兵还是不能用。"所以说，把士兵当自己的婴儿一样呵护，他们就能和将领一起闯龙潭；把士兵当自己的爱子一样关爱，他们就能和将领共生共死。厚爱士兵他却不能使用，宠幸士兵他却不听命令，放任士兵他却不服从管理，就像溺爱下的骄子一样，不堪大用。

《经》书上说："奖赏士兵要当着大家的面，惩罚士兵却是要悄悄的"。还说："用恩惠来命令他，用法令来约束他，这样一定能取胜。"所以，诸葛亮定下了七条军事禁令：一是轻，二是慢，三是盗，四是欺，五是背，六是乱，七是误。这些都是治理军队时禁止出现的。

如果到了约定的期限还没赶到，听见战鼓了还不前进，东西多了自个就把它留下了，见了阻碍就裹足不前，开始靠前后来就跑了，呼唤姓名却不应答，盔甲不齐整，兵器不拿着，这些就叫"轻军"。

接到命令不去传这，或者传达命令时不细心，致使别的官吏产生歧义；不听金鼓的号令，不看旌旗的指示，这些就叫作"慢军"。

要吃饭却不储存粮食，要驻扎却不分派士兵，赏赐分配不均，袒护亲近自己的人，拿别人的东西，借钱不还，冒领功劳，这些就叫做"盗军"。

如果是经常改名换姓，衣衫不整、金鼓不响，兵刃不锋利，器具不结实，箭矢不加尾羽，只弩没有弓弦，上上下下都不听法令，这就叫"欺军"。

鸣金了不收兵，按下旗子不趴下，举起旗子不起来，不跟着帅旗前进，躲在后面不敢前行，胡乱射箭，随意穿行，消减了军队的士气，不敢战斗只是逃跑。要么说扶着伤员，要么说背了死尸，总之找个理由就往营里跑，这就叫“背军”。

行军的时候，士兵争着向前，人马挤在一块儿，把路都给堵上了，后面的也走不到前面去，呼喊喧哗成一片嘈杂之声，听不清在说什么，乱七八糟的毫无队形可言，兵刃误伤了不少自己人，军官们也管不了，来回乱跑，这就是“乱军”。

屯兵宿舍，不再前进的时候，就到处打听谁是老乡，亲近的凑在一块儿，吃饭互保。他们呵斥别人，侵占别人的地盘，破坏秩序，不能被呵止住，不从正门出入军营，不向军官请假。奸佞之事时有发生，知情不报的也是相同的罪责。聚集一帮人一同吃喝，呵斥自己人，故意发出惊讶的声音，以图迷惑军官，这就是“误军”。

马上对七禁做出决断后，许多事情就可以处理了。所以，吕蒙的老乡偷了人家的斗笠，吕蒙就流着泪把他给杀了；曹操所骑的马受惊了，踩坏了麦田，曹操就割发代首表示自罚。

姜太公说：“上下赏罚一致，事情就好办。”

孙子说：“法令谁执行的好，谁的赏罚分明，就可以看出谁能取胜。”说的正是此理！

【评述】

平时爱兵如子，战时方能得到如虎般的士卒；当然，也不能宠坏了军队，使之不听号令。必赏必罚、行动果敢才能训练出具有战斗力的军队。可见，将领平时的所作所为，是治军的关键。这对如今现实生活，也很有借鉴意义。

【故事】

事典一　司马穰苴整治军威

司马穰苴是春秋时期威震诸侯的名将。晏子“二桃杀三士”之后，推举他治管军队，齐景公封他为上将，后因为他治军有方，被尊为大司马。司马穰苴深通谋略，长于兵法，为齐国收复失地做出了卓越的贡献。人们称他为“不战而胜”的将军。

司马穰苴认为，治国应重礼仪，态度温和谦逊，体恤黎民百姓，严己宽人，含蓄忍让。治军则需专权果断，为了国家的根本利益，君王之命亦可不受，对士兵却应爱惜，长官不能仗势欺人。要振奋士气，充分发挥每个士兵的积极性，以道义去激励他们，以智慧和勇敢去率领他们，这样才能克敌制胜。正确地实行赏罚是至关重要的。赏罚都要有根有据，并且及时，使人立刻就能得到为善的好处和看到做了坏事的后果。但惩罚不能乱用。按照军法，犯小罪的处以以矢贯耳之刑，中罪砍脚，大罪才杀头。如果不加区分，滥用惩罚，那就非出乱子不可。

齐景公对穰苴的治军方略大为赞赏。命他率领军队去抗击来犯的晋军和燕军。穰苴拜谢后，提出要求派一名君王宠信的大臣随军担任监军。景公将宠臣庄贾派了去。出宫时，穰苴与庄贾约定：“明天中午在军营门口相会。”

第二天一早，穰苴就赶到军营，并穿好戎装，等待庄贾到来后整军出征。可是，中午时刻已过，仍不见庄贾的踪影。穰苴面色严峻地召集部队，点好兵马，宣布军队纪律。下午日已西斜时，喝得醉醺醺的庄贾来到军营，述说因亲戚朋友饯行耽误了时间。可司马穰苴严肃地说道：“身为将领，在受命出征之日，就应该忘掉家庭；到了军中、接受军令，就应该忘掉亲友；出击的

鼓声一响，就应将生死置之度外。如今，敌军深入我国境内，百姓惊恐不安，士兵们正在前线殊死抵抗，君王心急如焚，寝不安席，食不甘味，你身为监军，怎么能说因为有人送行就可以迟到呢?”下令将庄贾斩首。全军将士见新任统帅竟敢杀君王的宠臣，无不颤栗畏服。

在行军途中，穰苴亲自过问士兵的吃住，如掘水井、设炊灶等这样的琐事，也要关照安排妥当。他对部下问寒问暖，还为患病的士兵请医送药。几天后，当他检阅部队准备迎敌时，将士们士气无比高涨，就连生病的士兵也不甘示弱，纷纷请求参战。晋国军队看见穰苴统领的齐军军容严整，斗志昂扬，知道难以取胜，便匆忙撤军。燕国闻讯也渡过黄河，退回燕国去了。司马穰苴乘势挥师追击，收复了失陷的全部国土。

事典二　孙武练女兵

吴国征伐楚国前夕，伍子胥推荐孙武担任吴军统帅。孙武与吴王阖闾相见，谈起兵法时，孙武说：“臣之兵法，不但可施于卒伍，就是妇人女子，奉吾军令，亦可驱而用之。”阖闾听了孙武的话，哈哈大笑：“先生是在开玩笑吧？天下岂有妇人女子可使其操戈习战的事?”孙武见吴王不相信自己，便以军令状相许。阖庐见孙武态度严肃诚恳，便将后宫180名美女召来，要孙武训练。

孙武将美女分成两队，选吴王的两个宠姬为队长，并宣布命令：不许混乱队伍，不许言语喧哗，不许故意违反军令。孙武亲自到操场画好绳墨，布成阵容。然后命令传令官授予两队长每人一面黄旗，队长手执黄旗为队伍先导，众宫女跟随队长之后，五人为伍，十人为总，各人随着鼓声步迹相随，左右回旋。

过了一会儿，孙武下令说：“听到第一次鼓响，两队要一齐

前进；第二遍鼓时，左队向右转，右队向左转；当听到第三遍鼓时，所有军士都要挺剑持盾做出争战的样子；听到鸣锣，左队和右队便回复原地。”宫女们听后觉得非常新奇好玩，禁不住掩口嬉笑起来。

正在这时，鼓吏报告说：“鸣鼓一遍。”宫女们却并未理睬，仍站的站、坐的坐，队伍参差杂乱；鼓吏再次敲鼓，宫女们虽都站了起来，但倾斜相接，嬉笑如故。孙武于是挽起袖子亲自击鼓，再次传令，这时宫女和两名队长都笑了起来。孙武大怒，立刻问执法官，不听将令、不服从指挥按军法应治什么罪？执法官回答说“当斩！”孙武接着说：“士兵不听从命令，罪在队长。”于是，下令将两名队长斩首示众。

两名宠妃见孙武动真格的，早已吓破了胆，瘫在地上号啕大哭；众宫女也吓得魂飞魄散，惶恐不安。吴王见要斩他的两名宠姬，赶紧来求情。孙武回答说：“军中无戏言。臣已授命为将，将在外，君命有所不受。如果我徇私情而释放有罪过者，那怎么可以服众？”遂命左右将二姬斩之。

接着，孙武又重新选两名宫女为队长，再击鼓号令，宫女们个个凛服，动作丝毫不差。于是，孙武向吴王报告说：“训练已经完毕，请君王亲临检阅。这群女兵已经可以听命于大王了，现在让她们赴汤蹈火，她们也不敢退避了。”

教战四五

俗话说："平时训练多流汗，战时军中少流血"，可见平时军队的训练水平对战争的重要意义。然而，训练军队不单单是个多流汗的问题，还要讲究个方式方法，这样才能取得良好的效果。

教战三军　精兵强将

【经文】

孔子曰："不教人战，是谓弃之。"故知卒不服习，起居不精，前击后解，与金鼓[①]之音相失，百不当一，此弃之者也。故领三军教之战者，必有金鼓约令，所以整齐士卒也。

教令操兵起居，旌旗指麾之变。故教使一人学战，教成合之十人。十人学战，教成合之百人。渐至三军之众。

大战之法，为其校阵，各有其道。左校青龙，右校白虎，前校朱雀，后校玄武，中校轩辕。大将之所处，

左锋右戟，前盾后弩，中央鼓旗，兴动俱起。闻鼓则进，闻金则止。随其指麾，五阵乃理。

故曰：治众如治寡，分数是也；斗众如斗少，形②名是也。言不相闻，故为鼓铎；视不相见，故为旌旗。

夫金鼓旌旗，所以一人耳目也。于是气厉青云，虽赴汤蹈火，可也。此教战之法也。

【注释】

①金鼓：铜锣、战鼓。锣声是命令部队收兵回营，鼓声是命令部队冲锋前进。

②形：旌旗。名：金鼓。

【译文】

孔子说："不训练人作战，就如同抛弃他一样。"由此可知，士兵不刻苦训练，良好的作息习惯没有养成，一投入战斗就会溃散；如果士兵不听从金鼓之声的调动，一百个人也抵挡不住一个听从指挥的人，这就是"抛弃"的意思。因此，教导军队行军打仗，一定要用金鼓约定行动的命令，用来统一士兵的行动。

教导军队的军事训练，培养良好的起居习惯，是用旌旗的变化来指挥的。教会一个人作战的技能，他就可以转教给十个人。十个人学会了，就可以转教给一百人，慢慢地三军就都学会了。

进行大规模作战的要领，是要布好阵势。阵势的每一部分，都有不同的功用。阵左是青龙，阵右是白虎，阵前是朱雀，阵后是玄武，阵中则是轩辕。统帅所在的地方，左边是矛兵，右边是戟兵，前边是盾牌后边是弩兵。中央放置战旗战鼓，军队根据旗鼓行动。听见鼓声，军队就前进；听见锣声，军队就停止攻击。

根据统帅大旗的指挥，五个阵势就能有条不紊。

所以，治理很多军队和治理几个士兵同是一个道理，只要把部队以五为基数分开就可以了；和大股敌人打仗与和小股敌人打仗的原则也是相同的，只要自己的军队听从金鼓旌旗的号令就可以。战斗中，相互讲话听不见，所以用声音更大的金鼓来号令；彼此看不清，所以用更高的旌旗来指挥行动。

金鼓旌旗，就是士兵的耳朵和眼睛。金鼓可以通过耳朵产生震撼作用；旌旗可以通过眼睛产生威严的感觉；禁令刑罚，通过内心起到警戒的效果。听觉是靠声音才有震撼作用的，所以金鼓的声音不能不清晰；视觉是用颜色来刺激的，所以军旗不能不鲜艳显眼；心里的威慑作用是用刑罚来产生的，所以执行刑罚必须严格。这三个条件不具备，即使一时获得胜利，最终也会失败。所以说："将令让你移动就得移动，将令让你死你就得死。谣言四起的时候，要当乱不乱；战场上情况复杂，只要保持住阵形就可以不被击败。这就是指挥军队的方法。"

士兵们知道了如何行军打仗，兵器也都磨锋利了，统帅就可以手持军旗率领军队誓师出征了。这时候士气冲天，就是让他们去赴汤蹈火也能做到。这些，就是训练军队的方法。

【评述】

再有本事的人，也不可能率领一群纯粹的乌合之众去打败强大的敌人。取胜在于拥有训练有素的士兵，而这些士兵的获得，只能是在平时认真地训练他们。不稼不穑，世间没有白来的收获。"工欲善之事，必先利其器"，只有经过精心的准备，方能摧城拔寨，一往无前。

【故事】

事典一　宋襄公的“仁义之师”

宋襄公仇恨楚国。但迫于楚国兵强马壮，也没什么办法。后来，宋襄公听说最积极支持楚国为盟主的是郑国，就想讨伐国小力薄的郑国，出出以前的气。不久，郑文公去楚国朝见，宋襄公认为机会到了，不顾公子目夷和大司马公孙固的反对，出兵攻郑。郑文公得到消息后，向楚成王求救，楚成王答应救援郑国。

楚成王并不直接去救郑国，却统领大队人马直奔宋国。这下宋襄公慌了手脚，也不攻打郑国了，带领宋军星夜往回赶。等宋军在泓水边扎好营盘，楚国的兵马也到了对岸。公孙固劝宋襄公说：“楚军到此不过为救郑国。咱们已从郑国撤军，他们的目的也算达到了。咱们力量小，不要硬拼，不如和楚国讲和算了。”宋襄公却说：“楚国虽说人强马壮，但缺乏仁义，我们虽说兵力单薄却是仁义之师。不义之兵怎能打过仁义之师呢?”宋襄公还特意做了一面大旗，并绣上“仁义”二字，要用“仁义”去战胜楚国的刀枪。

等到第二天天亮，楚军开始渡河。公孙固对宋襄公说：“楚军白天渡河，分明是小看我们。等他们渡到一半，我们冲过去，定可取胜。”宋襄公却指着头顶上的“仁义”之旗说：“人家连河都没过完就打人家，还算什么仁义之师?”待到楚军全部渡完河，在岸上布阵时。公孙固又对宋襄公说：“趁楚军正乱哄哄地布阵，我们发起冲锋，还可取胜。”宋襄公听到此话不禁骂道：“你怎么净出歪主意！人家阵还没布好，你就去打他，这还称得上是仁义之师吗?”

宋襄公的话刚说完，楚军已经排好阵，列队冲了进来。宋军

一见楚军凶猛，吓破了胆，掉头就逃。宋襄公刚想亲自督阵进攻，还没来得及向前冲，就被楚军围住，腿上、身上几处受伤。多亏宋国的几员大将奋力冲杀，才把他救出来。等他逃命出来，宋军早已逃散，兵车、粮草全部被楚军抢走，再看那面“仁义”大旗，早已不知丢在何处。宋国的老百姓，都对宋襄公骂不绝口，宋襄公一拐一瘸地边走边说：“讲仁义的军队就要以德服人，我以仁义打仗，怎能乘人之危去攻打别人呢?”身边的将士们听了，心中暗骂宋襄公是个蠢货、大草包。

事典二　刘裕大布却月阵

刘裕，祖籍彭城（今江苏省徐州市），后来，他的曾祖父刘琨为了躲避战乱，全家搬到了京口。在他很小的时候，父亲刘翘就死了。刘裕就和他的继母萧氏一起生活。他每天上山打柴，乘母在家编草鞋，生活过得很艰苦。但是，刘裕却很喜欢交朋友，他们经常一起练武。刘裕不怕苦，勤学苦练，练了一身好功夫。

刘裕镇压了两次农民起义，为东晋立下了汗马功劳，朝廷封他为太尉、中书监，掌握着朝廷的大权。

公元416年8月，刘裕让尚书左仆射刘穆之管理朝政，组织粮草，以供应作战的部队，自己率水陆大军8万，分五路，开始向北讨伐后秦。

督都王仲德带领人马做先锋，他们沿黄河向西行，很快就到了滑台（今河南省滑县东旧滑县）。滑台是魏的属地，但他们惧怕刘裕的势力，不敢宣战，为了预防刘裕他们攻打魏，就在黄河北岸设了许多防哨。

另外一路由龙骧、冠军两个将军带领，他们沿淮水、泗水北上，再沿黄河向西前进，一直打到将阳。将阳的守将姚鸾看东晋势力强大，被迫打开城门投降了。龙骧将军、王镇恶进入洛阳

后，俘虏了后秦的士兵4000多人，又把他们放了，让他们回家，秦国的人都很高兴。

收复洛阳以后，刘裕派将军毛修之留在洛阳守城，王镇恶带兵继续西进。

这时，东晋朝廷下了诏书，任刘裕为相国，封为宋公，并且授给他九锡之礼。九锡，在朝廷中只有一个人可以授，一旦授了九锡，他的地位就只在皇帝之下了。这说明当时的刘裕的地位已经很高了。

秦王姚泓听说洛阳失守，急忙派太守姚绍同武卫将军姚鸾带了5万兵马去援助潼关，龙骧将军从洛阳进军，很快攻陷了渑池，打到了潼关。姚绍的队伍与龙骧的队伍开始作战，秦军大败，5万人马损关了一大半。姚绍逃回了定城（今陕西华阴县东）。姚泓得知战败的消息，非常着急，就向魏国皇帝拓跋嗣求援，希望魏能帮助他打败晋军。他没有想到，这时，刘裕也派人到魏，想借助魏的水道向西进军。刘裕是这次讨伐的主力，他带兵从鼓城沿着淮河向北，又从淮河进入泗水，再进入黄河，而这一段黄河又属魏国管。魏的皇帝不知该怎么办，有大臣建议让刘裕的部队过去，但是他们害怕刘裕会攻打自己，就派司徒长孙嵩带领10万人驻守在黄河北岸，监视晋军的活动。

晋军开始西行，魏军也派了几千名骑兵在岸上跟随晋军一起西行。魏军不断地扰乱晋军，晋的士兵，有的掉在水里，被冲到岸上，被魏军抓到的，就马上被杀了。刘裕非常生气，就派人下船去攻打魏军，可是，等刘裕的士兵一上岸，魏军就躲了起来，刘裕的士兵没办法，只好又上船，魏军就又来扰乱，气得刘裕不知道该怎么办，自己的队伍又没有办法顺利前进。

于是，刘裕想了一个办法，摆下了“却月阵”，演了一出“刘裕智摆却月阵”。

却月阵由700名勇士、200辆战车组成。刘裕派亲兵队长于旺带领他们登上黄河北岸，沿着河岸摆了一个半圆形的军阵，两头紧靠着河岸，中间向外鼓出来，像一个新月。阵的中央，埋伏着2000名弩弓手，他们由新野太守朱超石带领。最中间有一辆战车，上面有一杆白色的旗，是用来发布命令的。刘裕给这个阵取了一个名字叫“却月阵”。

魏军的将士一看东晋摆好了阵势，自己从来没有见过这种阵，就有些害怕，不敢向前。这时，白旗连续晃动了几下，2000名弩弓手看到白旗晃动，马上抬着100张弩弓，登上了战车，准备好了箭。长孙嵩一看晋军要进攻了，赶忙下令向“却月阵”冲去。这时，白色的旗一摇，晋军开始射箭，魏军一排排倒下了。但是，魏军人数很多，还是不断地向前冲着。忽然，一阵鼓声响起来，白旗又摇了几下，“却月阵”又推出100辆战车，车上装着弩弓利矛，晋军用锤子敲打机关，就有无数利矛飞出来，射向魏兵，这种矛十分厉害，可以一下射死三四个人。魏兵还在往前冲，这一下损失了不少人马，有三四千人倒下了。后面的人一看这种矛这么厉害，吓得赶紧逃命去了。晋军又追击了一会，魏军大败，再不敢扰乱晋军西进了。四月初，刘裕到了洛阳。不久，刘裕又率军到了潼关。

晋军几路人马汇合，很快攻下了长安。

天时四六

古人历来重天时，认为“天时”、“地利”、“人和”是不可或缺的取胜因素。虽然由于时代的局限性使今人看到古人关于天时的某些说法，近乎于可笑，可是，仔细体味，你会觉得其中不无道理。

知天知地　胜乃可立

【经文】

孙于曰：“二曰天时。天时者，阴阳、寒暑时制也。”司马法曰：“冬夏不兴师，所以兼爱。”吾人太公曰：“天文三人，主占风气，知天心去就。”故《经》曰：“能知三生[①]，临刃勿惊，从孤击虚，一女当五丈夫。”故行军必背太阴、向太阳，察五纬[②]之光芒，观二曜[③]之薄蚀，必当以太白为主，辰星为候。合宿有必斗之期，格出明，不战之势。避以日耗，背以月刑。以王击困，以生击死，是知用天之道，顺天行诛，非一日也。

若细雨沐军，临机必有捷；回风相触，道还而无

功。云类群羊，必走之道；气如惊鹿，必败之势。黑云出垒，赤气临军，六穷起风，三刑起雾，此皆见师之出而不见其入也。若烟非烟，此庆云也；若星非星，此归邪也；若雾非雾，此泣军也；若雷非雷，此天鼓也。庆云开，有德；归邪，有降人；泣军，多杀将；天鼓，多败军。是知风云之占，岁月之候，其来久矣。

故古者初立将，始出门，首建牙④之时，必观风云之气。

若风不旁勃，旌旗晕晕，顺风而扬举，或向敌终日，军行有功，胜候也。

若逆风来应，气旁勃，牙杠⑤折，阴不见日，旌幡激扬，败候也。

若下轻其将，妖怪并作，众口相惑，当修德审令，缮砺锋甲，勤诚誓士，以避天怒。然后复择吉日，祭牙旗，具太牢之馔⑥，震鼓铎之音，诚心启请⑦，以备天问，观其祥应，以占吉凶。若人马喜跃，旌旗皆前指高陵，金铎之声扬以清，鼙鼓之音宛以鸣，此得神明之助，持以安于众心，乃可用矣。

虽云任贤使能，则不占而事利；令明法审，则不筮而计成；封功赏劳，则不祷而福从；共苦同甘，则犯逆而功就。然而，临机制用有五助焉：一曰助谋，二曰助势，三曰助怯，四曰助疑，五曰助地。此五者，助胜之术。故曰：知地知天，胜乃可全。不可不审察也。

【注释】

①三生：指前生、今生、来生。

②五纬：指金、木、水、火、土五大行星。

③二曜：指太阳、月亮。

④牙：帅旗。

⑤杠：旗杆。

⑥太牢之馔：指用全猪、全牛、全羊祭礼。

⑦请：责备。

【译文】

孙子说："第二要看天时。天时就是阴阳、寒暑的变化情况。"《司马法》上说："冬夏不兴战事，因为天气恶劣。这是兼爱的表现"。我的同乡姜太公说："挑选三个精通天文的人，负责观察天象气候，并以此为基础去展开行动。"所以《经》上说："知道了三生的道理，刀架在脖子上都不会惊慌；跟着孤儿抗击外侮，一个女子能打败五个大男人。"

行军一定要背向太阴、面向太阳，观察金、木、水、火、土五大行星发出的光芒，注意太阳、月亮的微小变化，一定要以太白金星为主，其他星宿为辅。星宿凑在了一起，就是快打仗的征兆；如果太白金星特别的明亮，就是预示着战争可以避免。要避免正午和月夜作战，那样会消耗很大。用王道去攻击穷途末路，用有生气的去攻击濒死垂危的，这是懂得了天道，顺天之意去消灭邪恶，所以必胜。只是这非一日之功。

如果打仗时小雨霏霏，战斗就一定能取胜；有回旋之风吹了过来，军队就会无功而返；天上的云彩像羊群一样，军队就会有逃跑的事情发生；云气像受惊的鹿一样走的快，是失败的预示；黑云从营垒上升起，红云降到军队的上空，起风起雾，都是军队有去无回的征兆。像烟又不是烟，叫庆云；像星星不是星星，叫归邪；像雾不是雾，叫泣军；像雷不是雷，叫天鼓。庆云开了，

说明有德义；出现归邪，是有人投降；看见泣军，表示大将要被杀；听见天鼓，军队就要吃败仗了。可见根据风云占卜胜负，预测流年，由来已久。

所以，古代刚任命的将军一出门，第一件事情就是观察竖立帅旗之后的风云变化。如果风不从旗子边上吹过，旌旗鲜亮顺风飘扬，或者整天飘向敌人的方面，这是征战能取得功绩的胜利征兆；如果逆风飞扬，云气从旗子边上升起，帅旗旗杆折断，天气阴沉不见太阳，旌旗激荡飘扬，都是失败的征兆。

如果士兵们看不起将帅，众口相传的只是妖言怪异的事情，就该修习父德，检查法令，修好盔甲，磨利刀剑，勤于军务，提高士气，避免上天发怒怪罪下来。然后再挑个良辰吉日，祭拜帅旗，献上太牢的祭品，敲锣打鼓地向上天虔诚的乞罪，详备秉明自己的过失，通过观察有没有吉祥事情发生，占卜吉凶。如果人欢马跃，旌旗都向前指向高山，金铎的声音响亮清脆传播很远，鞞鼓的声音宛转鸣亮，边就表明得到了神明的帮助，就可以安抚军心、出兵作战了。

虽说任用贤能，不用占卜事情也会很顺利；军令严明法令详备，不用卜筮计划也能成功；与士兵同甘共苦，就是受到挫折也能最终成功，但是，指挥作战时还有五个帮助可用；一是助谋，二是助势，三是助性，四是助疑，五是助地。这五个都是取胜的方法。所以说，知天知地，才能大获全胜。这一点不能不好好研究透彻。

【评述】

谋事在人，成事在天。有很多自然因素可以阻碍或促进事业的进展。最聪明的做法就是把这些天然的条件为我所用，顺应天道，才能水到渠成。

【故事】

事典　草船借箭

公元208年（献帝建安13年），曹操率领马步水军83万，水陆并进，计伐东吴。诸葛亮分析天下形势，向刘备建议：往投东吴，使南北相持，我军将可从中得利。刘备接受了诸葛亮的献计，当即派他去东吴进行游说。诸葛亮奉命来到江南，几次用计，多番曲折，先是“舌战群儒”，促使孙权与周瑜下定决心与曹魏抗争。然而，在这过程中，由于诸葛亮屡屡表现出非凡的智慧与才能，遭到东吴都督周瑜的嫉妒，周瑜决心设计除掉诸葛亮，为东吴根除后患。草船借箭就是因周瑜蓄意谋害诸葛亮而由诸葛亮导演出的精彩一幕。它生动地说明诸葛亮用兵拥有知己、知彼、知天、知地的特点和才能。

却说这一天，周瑜在大营中邀请诸葛亮与众将官一道议事。大家坐定后，周瑜对诸葛亮说：近日即将与曹军会战，水上交锋，先生以为应该用何种武器为先？诸葛亮说：大江之上，两军交锋，应以弓箭为先。周瑜说：先生所言，正与我意相合。只是现在军中箭枝甚缺，能否请先生监造10万枝箭，以作应敌之需；这是公事所在，还望先生不要推辞哩！诸葛亮明知这是周瑜设计陷害，但他却心中有数，便回答说：都督委派之事，我岂敢推辞，只是不知10万枝箭，何时必需备齐呢？周瑜说：10日之内备齐如何？诸葛亮说：曹操大军，即将到来，若等10日，恐怕误了大事哩！周瑜听了有些纳闷，心想：我限10日，正要难为于他。他却反说10天时间太长，这是何意？便问诸葛亮道：那么，依先生之见，就应是几天完成才好呢？诸葛亮说：只需3天，便可向您缴纳10万枝箭，以应急需。周瑜听了更是暗暗吃

惊，说道：这可是军中无戏言呀！诸葛亮说：我岂敢戏弄您大都督呀！您如不信，我愿立下军令状，3日之内若缴不出10万枝箭，甘愿按军令受罚！周瑜听了诸葛亮的话，以为这下诸葛亮是中了自己的计了，大喜过望，当即命令军政司拿来纸笔让诸葛亮签下军令状，并假惺惺地对诸葛亮说：待您完成这件大事，我定当重谢，摆酒为先生庆功！诸葛亮说：今日造箭已经来不及了，从明天算起吧，到第3天您来取箭就是了，说罢便告辞而去。诸葛亮走后，当时任周瑜军中赞军校尉的鲁肃吃惊地对周瑜说："诸葛亮莫不是有诈吧，3天怎能造成10万枝箭呢？周瑜说：管他呢，是他自己送死，又不是我逼迫他。今日他当众立下军令状，这下便插翅也难逃了；我还要吩咐工匠故意拖延时间，所需要的器材也迟迟不给他备齐，看他如何是好！您与诸葛亮交情甚好，不妨到他那里去探听一下虚实，看他到底怎样动作。

说罢，鲁肃便来到了诸葛亮住处，诸葛亮一见鲁肃来到，故意装作为难起来，对鲁肃说：子敬（鲁肃的号）呀，您可得救救我哩！3日之内如何能造成10万枝箭啊！鲁肃说：这全是先生自取其祸，教我怎能相救哩！诸葛亮说：事到如此，别的事我也不求您了，只求一件事，借给我20艘船，每艘船配军士30人，船上一律用青布作成幔帐，各扎稻草千余束，分布于幔帐两边，这样，我包管3天后缴纳10万枝箭就是了。只是我的这个要求，请您务必不能告诉都督，不然的话，他又会坏我的大事。对于诸葛亮这点微不足道的要求，鲁肃满口答应了，回到周瑜那里真的没有提诸葛亮借船的事，只说孔明根本用不着什么造箭的器材和工匠，一切他自有道理。周瑜听了鲁肃的回报感到十分奇怪，但又想不出怪在哪里，便说：那好吧，看他3天内怎样拿10万枝箭来见我！

却说鲁肃按诸葛亮的要求私自拨出20艘船，每船20人，以

及布幔、稻草束等一一齐备，只等诸葛亮调用。却不料第一天并不见诸葛亮的动静，第二天也还是不见动静，直到第三天四更天时，诸葛亮才秘密邀请鲁肃来到船中。鲁肃问道：您叫我到船上来是为什么呀？诸葛亮说：特地请您来一同去取箭哩！鲁肃感到奇怪，问道：到哪里去取箭呀？诸葛亮笑着说：这您就不需多问了，等船开到前面您自然会明白的。说罢，命令士卒用长长的绳索把20艘船连在一起，朝着北岸魏营的方向开去。这天晚上，大雾迷漫，长江之上，更是迎面不辨人影。诸葛亮只是催促船队加速前进，到五更天时，已经靠近曹军水寨了。这时，诸葛亮吩咐军士把船倒过来，头朝西，尾朝东，一线儿摆开，就在船上擂鼓呐喊。鲁肃吓得不行，说道：先生，你这样大吹大擂，假若曹操听到了，出兵来攻，如何是好？诸葛亮笑着说：不碍事，我料他曹操见到大雾迷漫，不辨虚实，必不敢出兵，我们只管喝酒取乐，等天亮雾散，便回营去。

且说曹操营中，听得江上擂鼓呐喊，水军首领毛玠、于禁慌忙报告曹操。曹操听到报告，下令道：江上重雾，吴军忽至，必有埋伏，切切不可轻动，可拨水军弓弩手5000人前去以乱箭射之。说着又派人叫张辽、徐晃也各带陆军弓弩手3000人前往江边助射。这样水陆两军弓弩手合计共约万余人，一齐向江中放起箭来。一霎时，箭如骤雨。过了一阵，诸葛亮又教军士把船再换个方向，头朝东，尾朝西，并且更逼近水寨受箭，一面还继续擂鼓呐喊。就这样，一直闹到日出雾散，诸葛亮才下令向江东返航。这时，20艘船上的稻草束上已排满了箭枝，等到曹操发觉派兵来追赶时，诸葛亮的船已经走了20多里，任你怎样也追不上了。

在返航的路上，诸葛亮对鲁肃说：我叫士兵大略地算计了一下，每艘船大约受箭5000—6000枝，不费我们半分之力，已经

得了10万余枝箭，明日用它来射曹军，这岂不是很合算吗？鲁肃听了这话佩服得五体投地，问道：先生真是神人呀，您怎么会知道今天有大雾呢？诸葛亮回答道：为将者用兵打仗，如果不通天文不识地利，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，那岂不是一个庸才？用那样的人带兵是注定要误事的。我在3日前便已算定今日必有大雾，所以才敢在周瑜面前夸下海口，立下军令状哩。说着说着，船已到岸，周瑜正派500军士在江边等候搬箭，计数的结果竟计10万有余，周瑜想害死诸葛亮的阴谋又没有得逞。

地形四七

地形，在战争中是一个极其重要的因素。不同的地形，适合应用不同的策略。防守时，需要寻求“一夫当关，万夫莫开”的险地，进攻时，又最好选取一马平川，无险可据的目标作为对象。所以，“因地制宜，百战不怠”。

地形助兵　地利为宝

【经文】

孙子曰：“三曰地利。地利者，远近、险易、广狭、生死也。敌不知山林险阻、沮泽之形者，不能行军。不用向导，不能得地利。故用兵有散地、有轻地、有争地、有交地、有衢地、有重地、有汜地、有围地、有死地。诸侯自战其地，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得则利、彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来，为交地。诸侯之地三属[①]，先至而得天下之众者，为衢地。入人难返之地深，背城邑多者，为重地；行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为汜地；所由入者

隘，所以归者迂，彼寡可以击吾众者，为围地。疾战则存，不疾则亡者，为死地。

“是故散地无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，汜地则行，围地则谋，死地则战。

“又有六地，有通、有挂、有支、有隘、有险、有远。我可以往，彼可以来，曰通。居通地，选处其高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以反，曰挂。挂形曰敌无备，出而胜之；敌有备，出而不胜，难以反，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形曰散虽利我，我无出，引而去也，令敌半出而击之，利。隘形曰我先居之，必盈之而待敌；若散先居之，盈而勿从也，不盈而从之。险形曰我先居之，必居高阳以待散；若敌先居，则引而去之，勿从也。夫远形，钩势，难以挑战，而不利。凡此六者，地之道也。皆将之至任，不可不察。故曰：深草蓊秽者，所以遁逃也；深谷阻险者，所以止御车骑也；隘塞山林者，所以少击众也；沛泽杳冥者，所以匿其形也。

“丈五之沟，渐[2]车之水，山林石径，泾川[3]丘阜，草木所在，此步兵之地，车骑二不当一。丘陵漫衍相属，平原广野，此车骑之地，步兵十不当一。平原相远，仰高临下，此弓弩之地，短兵十不当一。两阵相近，平原浅草，可前可后，此长戟之地，剑盾三不当一。萑苇竹箭，草木蒙笼，林叶茂接，此矛铤之地，长戟二不当一。曲道相伏，险厄相薄，此剑盾之地。故

曰：地形者，兵之助。又曰：用兵之道，地利为宝。赵奢趋山，秦师所以败。韩信背水，汉兵由其克胜。此用地利之略也。”

【注释】

①属：管辖。

②渐：浸没。

③泾川：常流不息的河。

【译文】

孙子说：“第三要看地利。地利，就是指地形的远近、险易、宽窄、有无退路等。不知道山林里的险阻、沼泽等情况，不能在那里行军。不用向导，就不能获得地利。

用兵时的地形有散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、汜地、围地、死地之分。诸侯在自己的地盘上作战，叫散地；进入但还没有深入敌境的地方，叫轻地；对敌我双方都有利的地方，叫争地；可以你来我往的地方，叫交地；敌我双方和其他诸侯国接壤的三角地，先得到它就可以得到天下人援助的，叫衢地；深入敌境，返回困难且身后敌方城池很多的地方，叫重地；有山林、险阻、沼泽等很难行军的地区，叫汜地；进入时道路狭窄，退出时道路迂回曲转，敌人用很少的兵力就能击败我军的地方，叫围地；速战速决才能存活下去，速度缓慢就要被消灭的地方，叫死地。

因此，在散地不要作战，在轻地不要驻留，在争地不要强攻，在交地要保持军队的连接，在衢地注重外交，在重地要抢夺物资，在汜地应该迅速行军，在围地要运用智慧，在死地就要背

水一战了。

还有六种地形：通、挂、支、隘、险、远。我能去他能来的地方叫通。驻扎在通处，就该选择高处又向阳的地方，这样可以有利于粮道的通畅，对战斗有利。易去难返的地方，叫挂。攻击处在挂处的敌军，他们没防备我们就能取胜，他们要是有防备，我们就不能出击战胜他们，而且很难再返回来了，这是很不利的事情。我出击不利，敌人出击也不利的地方，叫支。在支处，敌人即使利诱我军，也不要出击，可以率军队假装离开，诱敌出来再去攻击他们，就能取胜。隘处让我军先占了，就一定要积蓄兵力等敌人来攻；要是退让敌人先占了，而且敌人的兵员很足，我们就不要进攻，要是敌人兵力不多，就攻占它。险处让我军先占了，就一定要在地势高而向阳的地方等到敌人来攻；要是让敌人先占了，就率军离开，不要强攻。在远处，双方势均力敌，挑战对方的难度比较大，而且对我军没什么好处。

这六种形式，是运用地形作战的原则。众将官到了实际地点，不能不认真研究一下。所以说：草木茂盛，可以用来逃跑；深谷险阻，能抵挡住敌人的车马；隘口要塞和山林中，可以以少胜多；宽阔的水面和幽暗的环境，可以埋伏军队。

有丈五宽的壕沟，能淹没战车的河水，山林碎石路，常流的河川，茂盛的草木，这些地方适合于步兵作战，即使二辆战车或二个铁骑也比不上一个步兵的战斗力。丘陵绵延起伏，平原广阔，适合于战车和骑兵作战，十个步兵也比不上一辆战车或骑兵。离平原很远，居高临下，适合于弓弩作战，十个使用短兵器的士兵也比不上一个弓弩手管用。两军对垒，平原草浅，可攻可守，适合于长戟兵作战，三个剑盾兵抵挡不了一个长戟兵。芦苇茂盛，竹子繁密，草木葱笼，树林郁郁葱葱，适合于长矛兵作战；二个长戟兵都不如一个长矛兵。道路蜿蜒曲折，隘口险要，

适合于剑盾兵作战。

所以说：用兵打仗，要利用好地形的辅助作用。赵奢占据了高山，秦军就吃了败仗；韩信背水列阵，汉军因此取得胜利。这些就是善于利用地形的例子。

【评述】

地貌之广博，无奇不有。散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、汜地、围地、死地六地涵盖了所有的战地类型，并且本篇也提出了不同地点的相应战术，可谓一把钥匙开一把锁。通篇文章，分析的都是如何从地形中获取地利，总结在不同地理条件下行动的准则，也得出了非常深刻的见解，值得我们注意和研究。虽然现在我们面临的不再是流血的战争，但地利为宝的理念，却仍旧是我们事业成功的助进剂。

【故事】

事典一　幽州之战

五代时期，契丹首领耶律阿保机率30万大军包围了晋国的北方军事重镇幽州（今北京市西南）。晋王李存勖派大将李嗣源统率7万人马增援幽州，以解幽州之围。

李嗣源与诸将商议进军之计，说："敌人多是骑兵，人数众多，又已先处战地，外出游骑没有辎重之忧，而我军多是步兵，人数又少，还必须有粮草随军而行。如果在平原上与敌人相遇，敌军只需把我军粮草截走，我率就会不战自溃，更不用说用骑兵来冲击我们了！"

针对这种不利情况，李嗣源从易州出发，不是走东北直奔幽

州，而是先向正北，越过大房岭（今河北房山县西北），然后沿着山涧向东走。

李嗣源率大军餐风饮露，日夜兼程，一直行进到距幽州只剩下60里远的地方，突然与一支契丹骑兵遭遇，契丹人才发现晋军派来了救兵。契丹兵大吃一惊，慌忙向后撤退，李嗣源与养子李从珂率领3000骑兵紧随契丹人的身后，晋军大部队则紧紧跟随在李嗣源的骑兵后面。不同的是，契丹骑兵行走在山上，晋军行走在山涧中。

行至山口，契丹万余骑兵挡住了去路。李嗣源知道成败在此一举，摘掉头盔，用契丹语向敌人喊道："你们无故侵犯我国，晋王命我率百万之众，直捣两楼（契丹首府），将你们全部消灭！"说完，一马当先，冲入敌阵，斩杀契丹酋长一名。众将士见主帅身先士卒，群情激奋，斗志倍增，纷纷杀入敌阵。契丹骑兵被迫向后退却，晋军的大部队乘机走出山口。

出山之后即是一马平川的大平原。由于失去山地的保护，极易遭受骑兵攻击，李嗣源命令步兵砍伐树枝，人手一枝，每当部队停下来或遭到契丹骑兵攻击时，即用树枝筑成寨子，契丹骑兵只能环寨而行，而晋军乘机故箭，契丹人马死伤惨重。

逼近幽州时，晋军拖后的步兵拖着草把、树枝行进，一时间，烟尘滚滚，契丹兵不知虚实，以为晋军援兵甚多，未战先怯。等到决战来临，李嗣源率骑兵在前、步兵随后，有组织地掩杀过来。契丹兵斗志皆无，丢弃了大量的车帐、牲畜，狼狈逃去。

至此，幽州重领得以保全。

事典二　襄阳之战

南宋绍兴年间，岳飞受命去收复被金人傀儡的政权——伪齐

所占领的襄阳、邓州等六郡。

襄阳左临襄江，据险可守；襄阳的右面是一马平川的旷野，正是厮杀的战场。驻守襄阳的伪齐守将李成有勇无谋，把骑兵布防在江边上，却命令步兵驻扎在平地上。岳飞了解了李成的布防情况后，破敌之计了然于胸。他命令部将王贵："江边乱石林立，道路狭窄，正是步兵的用武之地，你可利用江边的地形，率领步兵，用长枪攻击李成的骑兵。"岳飞又命令部将牛皋："敌步兵列阵于平野，你率骑兵冲击敌步兵，不获全胜不得收兵！"两将领奉命而去。

战斗开始后，王贵率步兵冲入李成在江岸的骑兵队伍中，一支支长长的利枪直往战马的腹部刺去，一匹匹战马应枪而倒。江边道路坎坷，前面的战马倒毙后，后面的战马无路可走，也纷纷跌倒，许多战马被迫跳入水中，李成的骑兵很快就失去了战斗力。

牛皋是员猛将，他率领铁骑闪电般地向李成的步兵发起冲击，李成的步兵连招架之力都没有，纷纷丧命铁蹄之下，转瞬之间，步兵队伍就全线崩溃。

李成眼巴巴地看着自己的队伍土崩瓦解，掉转马头弃城而去，岳飞顺利地收复了襄阳城。

此后，岳飞又乘胜收复了邓州等五郡，后被宋高宗提升为清远军节度使。

水火四八

根据客观环境的自身特点，巧用水火投入军事进攻，可以收到“兵不血刃”的良好功效。孔夫子云：“以火佐攻者明，以水佐攻者强”。

水火佐攻　兵之助也

【经文】

《经》曰：“以火佐攻者强，以水佐攻者明。”是知水火者，兵之助也。

故火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火燧。

行火必有因，烟火素[①]具[②]。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，宿在箕、壁、翼、轸也，凡此四宿者，风起之日。

太公曰：“强弩长，兵所以逾[③]水战。”孙子曰：“水可以绝，谓灌城也。”又曰：“绝水，必远水。客绝水而来，勿迎之子水内，令敌半渡而击之，利。欲战，无附子水而迎客也，谓处水上之军。”故曰：以水佐攻者强。

何以言之？昔韩信定临淄、定齐王田广，楚使龙且来救齐。齐王广、龙且并军与信合战。夹潍水阵，韩信乃夜令人为万余囊，盛沙壅水上流，引军半渡，击龙且，佯不胜，还走。龙且果喜曰："固知信怯也。"遂追信渡水，信使决壅囊，水大至。龙且军大半不得渡，即急击之，杀龙且。龙且水东军散走。此反半渡之势。

卢绾佐彭越攻，下梁地十余城。项羽闻之，谓其大司马曹咎曰："谨守城皋，即汉挑战，慎勿与战。"汉果挑楚军，楚军不出，使人辱之大司马怒，渡汜水。卒半渡，汉击，大破之。此欲战无附于水势也。

故知水火之变，可以制胜，其来久矣。秦人毒泾上流，晋军多死；荆王烧楚积聚，项氏以擒；曹公决泗于下邳，吕布就戮；黄盖火攻于赤壁，魏祖奔北。此将之至任，盖军中尤急者矣，不可不察。

【注释】

①素：平日。

②具：准备、具备。

③逾：越过、渡过。

【译文】

《经》书上说："用火助攻，威势强大；以水助攻，效果显著。"这就是知道了水火可用辅助用兵的道理啊！

火攻有五种方法：一是火烧人马，二是火烧积粮，三是火烧辎重，四是火烧兵库，五是火烧粮道。

实施火攻必须要有条件，并且发火器材平时就要准备好。放火要有特定的日期和时候。这个时候是指天干物燥的时候，这个日期是指月亮运行到了箕、壁、翼、轸四个星宿的位置，也就是起风的日子。

姜太公说："弓箭的力量很大，射程很远，在渡水作战时可以用上它。"孙子说："可以让河水决堤，淹了敌城。"他还说："在决堤的时候，要离水远一点，以免身受其害。如果敌军渡河来攻，不要在水上就迎战。让他们渡过了一半的队伍我们再攻击他们，效果最好。如果要与已经渡河的敌军开战，应别让他们太靠近河水，这就是水战的原则。"所以说：以水助攻，威势强大。

为什么这么说呢？从前韩信平定临淄，齐王田广逃跑了，楚国派龙且来救齐国。田广和龙且合兵一起与韩信展开会战。双方对峙潍水河边。韩信夜里派人装了上万条沙袋，堆在潍水的上游把水堵住。韩信率领士兵部分渡河攻打龙且，佯装赢不了，扭头就跑。龙且果真高兴的说："我坚信韩信害怕了。"于是就让军队追赶韩信。当龙且的士兵追到河中央时，韩信令人搬走上游堆放的沙袋，汹涌的河水马上就到了。龙且的军队大半还没有上岸，韩信马上出击攻打，并杀了龙且。龙且潍水东面的军队也四散逃走了。这是反用半渡之势的战例。

卢绾辅佐彭越攻城略地，打下了梁国十多座大城。项羽听说后，对大司马曹咎说："小心地守着城皋，就是汉军来挑战，也要谨慎，不要跟他们打。"汉军果然挑战楚军，楚军就是不出战。汉军就叫人辱骂曹咎。曹咎一怒之下，便率军渡汜水来迎接。士兵刚渡过去了一半，汉军就发动了进攻，楚军惨败。这就是迎战时不要靠近河水的道理。

所以，熟悉水火的变化，就可以用它们来制胜，这个由来已经很久了。秦人在泾水上流投毒，晋军死了很多人；荆王放火烧

了楚国囤积的粮草，最终楚王项氏被擒；曹操在下邳决了泗水，导致吕布被杀；黄盖在赤壁火烧曹军，曹操不得不败走华容道。因此掌握水火的变化，是领导最重要的职责，尤其是对军队更加的重要。这一点，不得不明白。

【评述】

火烧赤壁的故事，在中国妇孺皆知。人借水火之力而成不世之功，其实并不是件很难的事情，关键在于根据当时的情势，选择正确的方法，不拘泥于一格。生搬硬套，反而有可能弄巧成拙，搬石头砸了自己的脚。春秋时期的宋襄公就摆什么“仁义之师”的谱儿，让楚军渡河列阵完了再进攻，结果是自己一败涂地。所以，水火之术，是柄双刃剑啊！

【故事】

事典一　火烧赤壁

赤壁之战是决定“曹操一统天下，还是曹、孙、刘三分天下”的关键一战，三方面都使出了全力。一方是为了霸占天下，一方是为了保土，一方简直是为了保命。因此，除了少数留守人员以外，差不多三方面的人才都集中到了前线。这时大江南北，戈矛林立，大江之中，战船蚁聚，展现出一个宏伟的场面。

作战的双方，曹操的兵力是83万，号称百万，孙权大约有5万人，刘备七拼八凑，不到2万人，孙刘联合起来，也只有7万人左右，相差太大。然而兵力少的打败了兵力特别多的，继官渡之战以后，又出现了一次历史上的奇迹。从得胜的一方来考察，其根本原因就是人才集中，智力也集中。它少不了诸葛亮的

超人智慧，少不了黄盖的“苦肉计”，庞统的“连环计”，少不了阚泽的诈降书，这些智慧的环链，一环紧扣一环，缺掉一环，全链中断，胜利就会化为乌有。不过，即使“有万人敌，亦需有善用之人”。在赤壁之战这个总体计划，尤其是决定采用火攻曹营的决策后，周瑜作为三军统帅，他那善于驾驭时势，合理调度兵力，敏于随机应变的非凡指挥才能，确实是功不可没的。

实施火攻曹营的过程，是一个险象丛生，环环相扣的过程。

第一，如何接近曹兵战船，使火烧着。第二，如何使曹兵战船，不“一船着火，余船四散”。第三，如何运用风向。完成第一项任务的是黄盖和阚泽，具体措施就是诈降，因为只有诈降才有可能接近曹兵战船，于是有了黄盖的“苦肉计”和阚泽的智送诈降书。完成第二项任务的是庞统，这是位凤雏先生提出的“连环计”，并能使曹操接受“连环计”。他在曹操面前，大叫“周郎，周郎！克期必亡！”，捧得正在踌躇满志的曹操飘飘然。他的“高谈雄辩，应答如流”，又赢得“曹操敬服”。在这个基础之上，他似乎不经意地提出一个曹操感到十分棘手而又急图解决的问题——“水军多疾”，最后才把连环之法说出来，使得曹操顺利采纳。第三项任务是由诸葛亮完成的，他巧“借”东风，为火攻设下前提条件。

纵观赤壁之战的胜利，周瑜的才干确实表现得淋漓尽致。当初是战是和，孙权举棋不定时，他独具慧眼，看准了曹操用兵的致命弱点，极力主战。在战役准备阶段，他善于随机应变，先是利用蒋干行离间计，除掉了“深得水军之妙”的蔡瑁、张允，走出关键一步；后又计划火攻，进一步抓住决战的核心；接着又用黄盖行“苦肉计”，命阚泽献“诈降书”，请庞统献“连环计”。层层节节，周密而严谨。在战役决战阶段，再一次显示他的军事指挥才能：六队人马，一队取曹操屯粮之所，一队断曹操合淝接

应之兵，一队焚曹军栅寨，一队接应焚寨之兵，一队直取汉阳，从汉川杀奔曹操寨中，一队接应汉阳之兵。主攻方向，则以黄盖的诈降船为突破口，又安排四队船只接应。两位都督（周瑜和程普）在大战船上督战，左右还有护卫，而文官谋士们分配守寨。这样的调兵遣将，可谓是天衣无缝，滴水不漏。

赤壁之战的胜利，它生动地告诉我们，要完成一个庞大而又复杂的工程，必须是运用其头脑、知识和经验，对该工程的实现目标、发展进程，进行预测和决策的理性分析的行为，而不可能是随心所欲、轻率鲁莽的产物。它既需要在认真调查、详细论证、周密思考的基础上做出科学决策，更需要有善于在实施过程中依据具体情况不断修正、灵活处理，从而逐步推进的本领。

事典二　三家分晋

进入春秋中期以后，晋国的大权逐渐落到了一些士大夫手中，出现了士大夫专权的局面，即所谓的“政在家门”，晋国国君根本左右不了臣下。栾书杀掉了晋厉公，晋胥公即位后却无可奈何，仍让他在朝廷中占据重要职位，就是一个最好的说明。在这些极有势力的卿族中，范氏、中行氏、智氏、韩氏、魏氏、赵氏六家最为突出，不久，因为范氏、中行氏行不仁之政，弄得朝野怨谤，就被赶出了国都，剩下的四家开始火并，旧史一般把这一时期当作战国的开始。

在这四家中，智氏的势力最强，但也最骄横，赵氏的力量较弱，但能够勉力勤政，爱惜人民，因之其财富的积累必然会比别人慢。这四家同为晋卿，个人的性格特点却大不相同，这就埋下了日后兴败的种子。

在治理国家方面，赵简子独具风格。一次，他派尹铎去治理晋阳，临行前，尹铎问赵简子说：“您让我去治理晋阳，您有什

么想法呢？您是想让晋阳成为一只蚕茧，您可从中不断地抽取茧丝呢？还是希望晋阳成为国家最为可靠的保障呢？”

赵简子毫不犹豫地回答：“当然要它成为国家的保障。”

于是，尹铎到了晋阳就采取少报晋阳户数的方法，以减少晋阳上缴的租税，实行宽松的政策鼓励百姓生产，注意爱护百姓。晋阳在尹铎的治理下不仅逐渐富裕起来，而且民心大服，赵简子知道了这一情况，曾经极其郑重地对无恤说：“将来赵氏一旦遇到危难，一定要先到晋阳去躲避，不要以为晋阳地势偏远，城池狭小，户数也少，那里肯定是赵氏的最好保障。”

与此相反，智氏办事的风格却是傲慢暴虐。智宣子死了以后，瑶即位，号称智伯，后谥为智襄子，一次，智伯与韩康子、魏桓子在蓝台一同宴饮。智伯无缘无故戏弄韩康子，侮辱魏桓子亡相段规。智果听说了这件事，赶紧跑去对智伯说：“您应该赶快准备应付将要发生的灾难，否则，灾难就会真的降临。”

智伯傲慢地说：“灾难只能由我发起，我不发起灾难，谁又能制造灾难呢？”

智氏在六卿的混战中出力最大，分得的范氏和中行氏的土地也就最多，因此在智、韩、赵、魏四家中不论是土地还是军事力量都是最大的，智伯就有了吞并其余三家的野心，但一直没有找到借口。终于有一天智伯想出一条好计策，他告诉其余三家：“晋国本来是中原的霸主，没料到让吴国占了光，在徐州大会上又让越国占了先，这是晋国的耻辱．若能把越国打数，晋国仍能当上霸主。我主张每家拿出一百里的土地和户口交给公家统一管理，这样就能积累财富，多养军队，增强国力。”三家都知道智伯所说的“公家”实际上就是他自己，他无非是想以此为借口多占土地，然后进一步并吞其他各家。但是韩、赵、魏三家并不齐心，不能统一起来对付智伯。

智伯派使者到各家去索地。韩康子不愿割地，韩康子的臣下说："智伯贪图利益又刚愎自用，如果不给他土地，他就将讨伐我，不如给他土地，智伯得到土地以后，必会很高兴，他就会接着再向别人要土地，别人不给，他就要出兵讨伐，这样我们就可以免于兵祸，等待事情的变化发展，乘机而动。"韩康子认为有道理，就答应了智伯的要求。智伯得到土地，果然很高兴，就又向魏桓子要土地。

魏桓子开始也不想给，桓子的臣下任章说："为什么不给呢？"

任章说："智伯无缘无故地索取土地，诸大夫必然惊恐害怕，我们给他土地，智伯又必然骄傲。智伯骄傲了就会轻敌，我们因为害怕就会互相接近。以我们这些团结一致的军队去对付智伯的骄兵，到那时候，智伯就活不长了。桓子听从了这一意见，就又给智伯一百里的土地。智伯很高兴，胃口大开，向赵襄子要蔡地和皋狼之地，已不只一百里了。

赵襄子就是赵简子的小儿子无恤，别看他待民仁厚，对外却很强硬。他拒绝了智伯的要求，智伯勃然大怒，率领韩、魏的军队一起去攻打赵国，并约定战胜后三家平分赵国的土地。赵国的国都无法坚守，赵襄子准备逃到其他城池去，他问幕僚们说："我们应当到哪里去呢？"

幕僚说："长子县城离这里近，城墙厚实完整，土地广大，可以到那里去。"

赵襄子说："当地的老百姓用尽力气来修筑了城墙，现在又要他们拼命去护守城池，谁肯跟我一起干呢？还是不去的好！"

幕僚又说："邯郸的粮仓充实，可以到那里去。"

赵襄子说："刮尽民脂民膏去充实粮仓，现在又要他们困守城池而死难，老百姓会听我的话吗？还是不能去！如果出逃的话，就应当选择晋阳。晋阳是先父所嘱托给我的地方，又是尹铎

施行爱民政策的地方，百姓必定会拥护我！”于是赵襄子率百官逃到了晋阳。

赵襄子到了晋阳，老百姓果然乐意跟襄子一起守城。晋阳先是由家臣董于安一手经营，城墙造得十分坚固。城里盖了很大的宫殿，宫殿的围墙内全部用苇箔、竹子、木板填实，宫殿的柱子全用铜铸成。继后是家臣尹铎治理，尹铎终日想的就是怎样去安抚百姓，因此，晋阳城可以说是固若金汤。三家兵马把晋阳围住，可怎么也攻不下来，每逢进攻，总是遭到如雨般的箭矢的乱射，就这样，一直围了两年都没有打下来。

晋阳城的箭矢用完了，做箭头和箭杆的材料也找不到了，赵襄子很着急。这时有人提醒他说，听说当初董于安在宫殿藏了无数的箭枝，不如去找一找。赵襄子就拆开了宫墙，找到了用不完的做箭杆的材料，又融化了宫柱，得到了做箭头的材料。赵襄子十分感叹起说：“如果没有董于安，怎么会有这么多兵器，如果没有尹铎，老百姓怎么会拼死守城呢?”

可见，当初赵简子极有远见，有意识地要为赵氏子孙留下一个坚实的根据地，先让董于安去晋阳打下坚实的物质基础，再派尹铎去收买人心。可谓未雨绸缪，仿佛早就料到他死后会出现变故似的。

到围城的第三年，智伯用河水直灌晋阳城，城墙只剩下六尺没有淹没，由于城外水的浸透，城里很是潮湿，连锅灶都生出蛤蟆青蛙来，但老百姓的意志始终很坚决，没有背叛的意思。智伯得意地说：“我现在才知道水可以灭亡别人的国家啊！”这话使魏桓子和韩康子极受刺激，因为汾水可以灌魏的大城安邑，绛水可以灌韩的大城平阳。至此，韩魏两国更明确了背叛智氏的意向。

晋阳城里的形势极其紧张，虽然民无叛意，但城浸水中，又无粮草，真是危在旦夕。赵襄子的幕僚张孟谈说：“形势虽然危

急，但我觉得韩、魏两家决不是心甘情愿地割地给智伯，一定是迫不得已，我愿意出城跟他们谈一谈。”赵襄子同意了他的请求，夜里偷偷地把他送出城去。

张孟谈见了韩康子和魏桓子说：“我听说唇亡齿寒，现在智伯率你们二家攻赵，赵国灭亡之后，恐怕魏、韩就会随之而亡了。”

韩康子和魏桓子说：“我们也知道是这样，但恐怕事情还没办成，祸患就立即到来了，所以一直未敢轻举妄动。”

张孟谈说：“计谋从您两个人的口里说出来，听入我的耳朵里，怕什么呢?”子是，二人与张孟谈举行了秘密会谈，制定了具体的措施。

到了约定日期，赵襄子率军决堤，水淹智伯军。智伯沉睡未醒，全军已被淹没在大水中，当他猛醒时，韩、赵、魏三家的军队都乘小船冲杀过来。赵军从前面进攻，韩、魏两军从侧面进攻，智伯无法抵挡，只得在家臣的护卫下逃走，不久，智伯就被赵襄子的伏兵截住，割下了脑袋。韩、赵、魏三家一起来到绛州，把智氏家族的男女老少一齐杀掉。因为智果早已不属智氏，所以存活下来。

三家平分了智伯的土地。后来三家又平分了晋国的土地，这就是历史上有名的“三家分晋”。

在“三晋”中，赵国并不算最强大，当时最强大的是魏国，虽然魏国起初的君主也很贤明，但由子赵国能够善始善终，一直采取了较为仁厚的施政方针，又由于在内政、外交、军事方面的谨慎，所以成为战国后期的强国。纵观赵国从产生到消亡的全过程，赵国的成功最主要的是得人心，有人心的归附，以赵国之弱小，是绝对不能长期存在和发展的。

五间四九

兵不厌诈，交战的双方不但时时刻刻在此拼着军力，而且还在进行智力上的较量。谁能将对方欺骗和利用，谁就会在较量中计高一筹，取得战略战术上的主动，也就争夺了更大的胜算。间谍的使用，就是一例。

用间之道　圣智知之

【经文】

《周礼》曰："《巡国传》：'谍者，反间也。'"吕望云："间，构[①]飞言，聚为一卒。"是知用间之道，非一日也。

故间有五间：有因间，有内间，有反间，有生间，有死间。五间俱起，莫知其道。因间者，因其乡人而用之者也。内间者，因其官人而用之者也。反间者，因敌间而用之者也。生间者，反报者也。死者间，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间者也。

昔汉而域都护班超，初为将军长史，悉发诸国步骑

二万五千击莎车，莎车求救龟兹。龟兹王遣左将军发温宿、姑墨、尉头合五万人助之。超召部曲及于阗疏勒王议曰："兵少不敌，计莫如各解散去。于阗王从此东，长史亦从此西归。夜半闻鼓声使发。"众皆以为然。乃阴缓擒得生口②，生口归，以超言告龟兹。龟兹闻之喜，使左将军将万骑于西界遮超，温宿王将八千骑干东界遮于阗王。人定后，超密令诸司马，勒兵励士。至鸡鸣，驰赴莎车军营掩覆之，胡皆惊走，斩首五千级，莎车隧降。

又，耿弇讨张步，步闻之，乃使其大将费邑军历下，又分兵屯，祝阿别于太山钟城，列营数十以待弇。弇渡河，先击祝阿，拔之，故开围一角，令其众得奔钟城。钟城人闻祝阿已溃，大惧，遂空壁亡去。费邑分遣其弟敢守巨里，弇进兵，先胁巨里，多伐树木，扬言以填塞坑堑。数日有降者，言邑闻弇欲攻巨里，谋来救之。弇乃严令军中趣治攻具，后三日当悉攻巨里。阴缓生口，令得亡归，归者以弇期告邑。邑至日果自将来救之，弇喜谓诸将曰："吾所修攻具者，欲诱致邑耳。今来，适③我所求也。"即分三千人守巨里，自引精兵止岗坂，乘高合战，大破之，临阵斩邑。此用因间之势也。

晋时，益州牧罗尚遣隗伯攻李雄于郫城，迭有胜负。雄乃募武都人朴泰，鞭之见血，使谲罗尚，欲为内应，以火为期。尚信之，悉出精兵，遣隗伯等率领从泰。李雄先使李骧于遣设伏，泰以长梯倚城而举火，伯军见火起，皆争缘梯。泰又以绳汲上尚军百余人，皆斩

之。雄因放兵，内外击之，大破尚军。此用内间之势也。

郑武公欲伐胡，先以子妻胡。因问群臣曰："我欲用兵，谁可伐者？"大夫关期思曰："胡可伐。"武公怒而戮之曰："胡，兄弟之国，子言伐之，何也？"胡君闻之，以郑为亲己而不备郑。郑袭胡，取之此用死间之势也。

陈平以金纵反间于楚军，间范增，楚王疑之。此用兵间者也。

故知三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智莫能用间，非密微莫能得间之宝。此三军之要，唯贤哲之所留意也。

【注释】

①构：制造。

②生口：俘虏。

③适：恰恰。

【译文】

《周礼》上说："《巡国传》称：'谍，就是反间'"吕望说："间，就是制造流言蜚语再把它传播出去，这些人可以组成一支队伍。"由此可知，使用间谍的方法，由来已久。

间谍有五种：因间、内间、反间、生间、死间。五种间谍混合使用，就会让敌人摸不到门道。

因间，是指用敌国的乡人做间谍；内间，是用敌国的官吏做

间谍；反间，就是用敌人的间谍为我们做间谍；生间，就是派去敌人那里侦察，能活着回来报告情况的间谍；死间，就是为了迷惑敌人而发布假消息，把这假消息传给敌人的间谍。

从前西域都护班超，刚当上将军长史，就将他手下全部的二万五千名步骑兵出动，去攻打莎车国。莎车国向龟兹国求救，龟兹王就派左将军联合温宿、姑墨、尉头等国总计5万人前去助阵。

班超召集部将以及于阗疏勒王议曰："咱们的兵力太少，抵不过他们。我盘算着不如各部先解散回原地吧。于阗王由这里向东，我从这向西回去了。"众人都觉得这个建议好。

班超偷偷地放了被捉到的俘虏。俘虏跑了回去，就把班超的话告诉给了龟兹王。

龟兹王听了大喜，便派左将军率领一万骑兵在西面伏击班超，派温宿王率领八千骑兵在东面伏击于阗王。

夜深人静后，班超密令众将官整顿士兵，准备战斗。鸡鸣天亮后，班超率军队迅速奔向莎车军营并摧毁了它，胡兵吓得四处逃窜。

这一仗，班超斩杀敌人的首级五千多，莎车国不得不投降。

还有一个例子。耿拿前去攻打张步。张步听到消息之后，就派他的大将费邑率军驻防在历下，其他地方又分别加以屯兵把守。大将祝阿离开太山钟城，布列了数十个军营等着耿拿到来。

耿拿渡过黄河，先攻打祝阿并消灭了他，然后故意让包围圈露出一角不加布防，让祝阿的残兵败将经此逃回钟城。

钟城的人听说祝阿已经溃败了，心里感到特别的恐慌，竟然弃城逃跑了。

费邑派他弟弟费敢把守巨里。耿拿率兵推进，首先威胁到巨里。耿拿命人大量伐木，扬言要填平巨里用来防守的大坑沟堑。

不多时，有来投降的人告诉耿弇说，费邑正在策划着来救巨里。于是，耿弇严命部队尽快准备好攻城用具，宣称三天后就要打下巨里。耿弇又放了几个俘虏，让他们回去。俘虏又把耿弇的做法告诉给了费邑。到了这天，费邑果然亲自率兵前来救助巨里。耿弇高兴地对众将说："我准备攻城用具，就是想把费邑引诱到这里来。现在的这种情况，恰好是我想要看到的。"随即，他分兵三千留守这里，亲自率领精兵，驻扎在山头山坡上，利用地势高的优势与费邑作战并击溃了敌人。费邑在战场上被斩杀。这是"因间"带来的效果。

晋朝时期，益州牧罗尚派隗伯攻打李雄的郫城，双方都有胜负。李雄招募了武都人朴泰，用鞭子把他抽打得直流血，然后李雄让朴泰去骗罗尚，说自己想作内应消灭李雄，以火光为信号。罗尚相信了朴泰，派遣所有的精兵由隗伯率领，跟着朴泰行动。李雄先派李骧在路上埋伏，朴泰登上长梯爬到城墙上点火做出信号。隗伯的军队见到了火光，都争着攀梯攻城。朴泰又用绳子拉上了罗尚的几百个士兵，全杀了。李雄趁此机会出兵，内外夹击，大破罗尚的军队。这是"内间"所产生的效果。

郑武公想攻打胡人，先把自己的女儿嫁给胡人的首领当妻子。他借故问众大臣说："我想兴兵打仗，打谁好呢?"大夫关期思说："可以去攻打胡人。"郑武公大怒，把他杀了。说："胡人是我们的兄弟之国，你却说攻打他，是什么居心?"胡人首领听了，认为郑国对自己很友好而不加防范。郑国乘机偷袭胡人，并攻占了胡人的地盘。这就是"死间"产生的效果。

陈平用金银财宝在楚军中大施反间活动，离间了范增，让楚王项羽怀疑范增。这就是"反间"的应用。

因此，三军中与将帅关系最亲近的，没有比得过间谍的；赏赐之多，没有比得过间谍的；事情的保密程度，也没有比得过间

谍的。不是圣贤无比，才智过人的统帅，用不好间谍；不是细致入微的做工作，也不能得到使用间谍的良好效果。这是三军取胜的一个关键，只有贤哲之人才会对它格外留意。

【评述】

使用间谍可以大大加快战争的进程，往往可以取得格外良好的效果。但是，在使用间谍的方法上，可谓难度不小。间谍有因间、内间、反间、生间、死间五种，什么时候使用哪种类型，这可是一门学问。孙子说："非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实"。不过，在用间的同时，千万要小心。因为，你的对手也正在琢磨这个问题呢。

【故事】

事典一　宋太祖用间

林仁肇，建阳（今福建建阳县）人，刚毅有力，身高6尺多，相貌雄伟，是南唐的将领。

宋朝开国以来，太祖赵匡胤逐步平抚各地割据的势力。而南唐后主李煜遣使入贡，只想偏安江南，太祖数度招降，李煜则保持拖延、观望的态度。

这时，林仁肇向李煜密奏："宋军在淮南（今江苏扬州市一带）各郡兵力薄弱，而且连年出兵，南征北讨，转战数千里，师旅疲惫，此时正是我方用兵的良机。请求陛下拨交臣数万兵马，出兵寿春（今安徽寿县），渡过淮河、淝水，集合各地念旧的民众，凭借当地的存粮，要收复昔日失土，是易如反掌的事。另外，臣起兵之日，陛下仍可驰报宋室，伪称臣拥兵叛变；这么一

来，臣如果出战成功，当即回国，否则陛下可以诛杀臣的全族，以表明陛下对宋室并无二心。”

李煜一听，惊恐地说：“不要乱说！否则宗庙社稷就保不住了。”不久，派林仁肇守南昌。

林仁肇是部队基层出身，即使已担任将帅，仍然与士卒同甘共苦，所以颇得士卒的拥护。但是皇甫继勋、朱令赟等南唐大臣却排斥林仁肇，甚至诬陷他想求援于宋军，在江西自立为王。

宋太祖极想统一国土，对主战的林仁肇恨之入骨，于是派人收买林仁肇的侍从，窃取林仁肇的画像，然后悬挂起来。

当时南唐使者李从善被留在汴京（今河南开封市）当人质，太祖曾带着他四处参观，然后借机指着林仁肇的画像说：“仁肇即将归降，所以先送来画像作为信物。”接着，太祖又指着一座空的宅第说：“将来这幢房子要送给仁肇。”

不久之后，太祖让李从善回国，而林仁肇则被李煜派人加以毒杀。三年之后，即公元九七五年，南唐亡国。（《十国春秋·南唐·林仁肇传》）

淮南一带原是南唐的国土，但南唐中主（元宗）李璟兵败于后周，淮南就划归后周所有。所以林仁肇想出兵征战，目标只是收复失土，但宋太祖志在统一，“卧榻之侧，岂容他人鼾睡”？当然容不下南唐有任何主战的念头。

至于太祖的布局之所以成功，其因素是在于：

1. 南唐兵马总指挥皇甫继勋早已深受李煜信任，不愿军权旁落，对林仁肇当然会有猜忌的心理。

2. 李从善是李煜的亲弟弟，皇弟亲眼所见、亲耳所闻的事，自然容易取信。

3. 对李煜而言，林仁肇假如叛变，当然该杀；如果没有叛变，却已引起宋太祖的注意，为了避免横生枝节，也是该杀。

谣言永远是有利的武器。谣言就像病毒，一旦入侵人体，就会先固守再蔓延，最后则吞噬全身。基于人们“宁可信其有，不可信其无”的心理弱点，听到谣言之后，为了防备万一，常会采取错误的决策。所以林仁肇死得冤枉，却也死得无可奈何。

事典二　种世衡反间制敌

种世衡（公元 985～1045 年）是洛阳人，字仲平，宋仁宗康定年间（公元 1040 年）任鄜州（今陕西延安市一带）签书判官（掌文书事务）。当时正对西夏用兵，故朝廷命他到宽州固垒筑城，作为护卫延安之用。他率军民一边作战，一边筑城，完成之后，朝廷赐名青涧城（今陕西清涧县），由他主管当地军政事务。

种世衡就职之后，先设法招抚附近的羌人，以求安定。当时羌族之中以慕恩最强．种世衡曾在夜里招待他宴饮，派侍姬负责斟酒。不久，种世衡借故进入室内，然后在暗中窥探。慕恩看种世衡不在，就轻佻地调戏侍姬，种世衡这时突然现身阻止，慕恩自惭之下，向种世衡请罪。种世衡笑着说：“你想要她吗?”当下就把侍姬送给了慕恩，慕恩从此就成了种世衡的心腹。要是其他部落不肯听命，就派慕恩前去讨伐，结果都战无不克。后来，兀二族不肯接受招抚，种世衡就派慕恩出兵加以平定。此后一百多支羌族部落都陆续归顺，不敢叛乱。

招抚羌人的同时，种世衡又开辟营田，招募商贾，一切钱粮器械都自给自足。

原先种世衡在整治青涧城时，西夏首领李元昊并未臣服，而李元昊手下的野利刚浪唆、遇乞兄弟颇具勇力与谋略，各自号称为大王，握有很大的权势。所以宋朝的守边大臣都想离间他们。

庆历二年（公元 1042 年），鄜延经略使庞籍曾两次写信给守将刘拯，要他贿赂蛮族部落破丑，以便与野利兄弟联系。另外，

泾原路的守将王沿、葛怀敏也派人带着书信与金银财宝给遇乞。

不久，刚浪唆命浪埋、赏乞、媚娘三人去见种世衡，表面上是请降，其实是观望与试探。种世衡心知其诈，但认为与其杀了他们，还不如利用他们来离间李元昊阵营的君臣关系。

当时有个僧人王光信，骁勇善战，而且熟悉蛮区的山川道路。种世衡出兵，常派王光信作向导，颇有战功，于是奏报朝廷，任命他为三班借职（低阶武官），并将他改名为王嵩。

种世衡作了一封书信，信上画有枣、龟的图样，暗喻“早归”。用蜡封好之后，派王嵩送去给刚浪唆，说浪埋等人已来，而朝廷知大王（指野利兄弟）有归顺之意，已任命为夏州节度使，月俸一万缗，而且公文、符节、旗帜都已送到，请尽快归附。

刚浪唆看了信之后，大为恐惧，就抓着王嵩来找李元昊。李元昊心中怀疑刚浪唆有叛己之意，就不让他回到驻所，而且将王嵩关入囚牢。然后派心腹臣子李文贵去见种世衡，叙述刚浪唆与王嵩的事情，同时表示不懂书信的意思，请求种世衡说明。种世衡就向庞籍通报，而庞籍早知朝廷本来就想招附西夏，于是召见李文贵，向他晓论国家宽大包容的政策，并要他向李元昊回报。李元昊得到回报之后，释放王嵩，待以厚礼，并偕同李文贵归来。此后李元昊就派使者向宋朝请降称臣，一如往昔。

种世衡听说野利兄弟已被诛杀，就作了祭文越境去祭祀。而庞籍则上书说明王嵩的功劳，详细叙述李元昊未请降之时，种世衡以画作信，派王嵩冒险离间他们君臣的事情始末，请求从优奖励王嵩。王嵩于是迁任三班奉职。（高于三班借职之中低阶武官。）（《宋史·种世衡传》）

李元昊是在公元 1035 年即位为西夏景宗，公元 1038 年举兵反宋，连年交战之后，于公元 1043 年向庞籍请降。第二年，和

议达成，宋朝封他为“夏国王”，每年赐予银七万二千两、绢十五万三千匹、茶三万斤。

宋、夏和议，是基于双方的实际需要，因为连年交战，军费浩繁，而且同受辽国的威协，彼此不得不立下和约。所以李元昊请降，应与种世衡、王嵩无直接之关联，倒是反间之计确实使野利兄弟成为最终的受害者。

就情境设计的观点来看，反间计有以下的实施背景：

1. 李元昊与野利兄弟之间，必然早就心存嫌隙，否则野利不会未向李元昊报告就先派人向宋朝试探。

2. 李元昊本身受辽国威胁，应当已有请和的意愿。但是国君即使有心请和，却决不容许臣子先行背叛，因为这是当权者的威信与自尊心的问题。

就种世衡而言：

1. 野利既然已派人来试探，他就顺水推舟，派王嵩直接向野利交涉。

2. 画信的意涵越是含糊隐晦，越容易引发联想与请疑。

3. 交战双方的将领，互有使者往来，早晚会被李元昊知悉；何况野利尚在试探、狐疑的状态之下，又难保宋朝不另行知会李元昊。所以野利不得不硬着头皮，绑着王嵩向李元昊作说明。

因此，基本上种世衡是抓对了李元昊有求和之意的时机，掌握了他们君臣请疑的心理，才达成反间的请境设计。

将体五十

俗话说："兵熊熊一个，将熊熊一窝"。一位出色的将领，可以带领军队所向披靡，救国救民；而一个不合格的将领，却会使军队葬送在自己手中，甚至让自己的民族亡国灭种。评价一位将领是否是国之栋梁，只需考察他勇、智、仁、信、必五种品质就可以了。

张设轻重　在于一人

【经文】

《万机论》曰："虽有百万之师，临时吞敌，在将也。"吴子曰："凡人之论将，恒观之子勇。勇之于将，乃万分之一耳。"故《六韬》曰："将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不为动。"孙子曰："将者，勇、智、仁、信、必也。"勇，则不可犯；智，则不可乱；仁，则爱人；信，则不欺人；必，则无二心。此所谓"五才"者也。

三军之众，百万之师，张设轻重，在于一人，谓之

气机。道狭路险，名山大塞，十人所守，千人不过，是谓地机。善行间谍，分散其众，使君臣相怨，是谓事机。车坚舟利，士马闲习，是谓力机。此所谓“四机”者也。

夫将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。将忧则内疑，谋疑则敌国奋。以此征伐，则可致乱。

故将能清[①]能静，能平能整，能受谏，能听讼，能纳人，能采善言，能知国俗，能图山川，能裁厄难，能制军权。危者安之，惧者欢之，叛者还之，冤者原之，诉者察之，卑者贵之，强者抑之，敌者残[②]之，贪者丰之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，谗者覆之，毁者复之，反者废之，横者挫之，服者活之，降者说之，获城者割之，获地者裂之，获国者守之。获厄塞之，获难屯之，获财散之。敌动伺之，散强下之，敌凌假之，敌暴安之，敌悖义之，敌睦携之，顺举挫之，因势破之，放言过之，四纲罗之。此为将之道也。

故将拒谏，则英雄散；策不纵，则谋士叛；善恶同，则功臣倦；将专己，则下归咎；将自藏，则下少功；将受谗，则下有离心；将贪财，则奸不禁；将内顾[③]，由士卒淫。将有一，则众不服；有二，则军无试[④]；有三，则军乖背；有四，则祸及国。

《军志》曰：将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。将谋密，则奸心闭；士众一，则群心结；攻敌疾，则诈不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势，以外窥内，则祸不制；财入营，则众奸会。将有此三者，

军必败。

将无虑，则谋士去；将无勇，则吏士恐；将迁怒，则军士惧。虑也，谋也，将之所重；勇也，怒也，将之所用。故曰：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也，廉洁，可辱也；爱人，可烦也。此五者，将军之过，用兵之灾。

故凡战之要，先占其将而察其才。因刑用权，则不劳而功兴也。其将愚而信人，可谋而诈；贪而忽名，可货而赂；轻变，可劳而困；上富而骄，下贫而碟，可离而间；将怠士懈，可潜而袭。智而心缓者，可迫也；勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可诱也；贪而喜利者，可袭也、可遗也。仁而不忍于人者，可劳也；信而喜信于人者，可诳也；廉洁而不爱人者，可侮也；刚毅而自用者，可事也；懦心喜用于人者，可使人欺也。此皆用兵之要，为将之略也。

【注释】

①清：廉洁。

②残：杀。

③内顾：思恋妻妾。

④试：法令。

【译文】

《万机论》上说："即使有百万军队，要在战斗之时消灭敌人，也要看将帅的表现。"吴子说："人们一论起将帅，总看他是

不是很勇猛。勇猛对于将帅来说，只不过占他全部本事的万分之一罢了。”所以《六韬》上说：“将帅不仁爱，士兵们就不会亲近他；将帅不勇敢，就不能感召士兵。”孙子说：“作为一个好的将帅，必须具备勇、智、仁、信、必。”有勇，别人就不敢侵犯；有智，外部环境就不会让你迷乱；有仁，就会关爱士卒；有信，就不会骗人；有必，就不会对君王产生二心。这就是所谓的“五才”。

全体军队那么多的士兵，可是权衡轻重下决定的，就只一个人，这称之为“气机”；道路狭窄地势险要，高高的山峰森严的壁垒，十个人守卫就是一千个人也过不去，这称之为“地机”；善长使用间谍，分散敌人的团结，离间他们的君臣关系使其相互怨恨，这称之为“事机”；战车坚固、百船犀利、兵强马壮，这称之为“力机”，这就是所谓的“四机”。

将帅要表现出乐观，而不是忧心忡忡，思考问题要深刻但不能多疑。将帅面带忧色，则内部就会产生怀疑；优柔寡断，敌国就会很兴奋。在这种情况下作战，就可能导致失败，让国中混乱。

所以做将帅的要廉洁，要镇静，要公平，要严整，要能纳谏，能断案，能招贤纳士，能听取好的意见，能了解风俗习惯，能做山川地图，能认识到危难的产生，能控制住军权。使危险中的人得到安全，使心怀害怕的人放松，使叛变的人回心转意，使蒙冤的人恢复名誉，使投诉人的事情得到明察，使出身卑贱的人得到尊重，使恃强凌弱的人得到抑制，使敌对的人得到消灭，使贪婪的人得到满足，使有欲望的人有机会去实现，使胆子小的人退到后面，使有谋略的人接近自己。使进谗言的人得到清除，使空缺的官职及时补上，使反叛的人得到灭亡，使蛮横的人受些挫折，使服从自己的人有个活命的机会，使投降过来的人心悦诚

服，使攻城略地的功臣得到封赏，使攻下来的敌国得到守卫，使攻下来的隘口成为自己的要塞，使遇到的经验教训攒积起来，使获得的钱财分到老百姓手中。敌人在运动时就守候他，敌人实力太强就先消磨他，敌人气焰很盛，就拖一拖他，敌人暴虐就消灭他，敌人倒行逆施就用道义去征服他，敌人上下团结就离间他，顺着敌人的举动打败他，利用有利条件消灭他，夸大它的恶行让它犯众怒，包围起来歼灭他。这些都是将帅应该具有的本领。

将帅不纳谏，英雄就会离开；计策不被实施，谋士就会背叛；善恶不分，功臣就会失望；将帅独断专行，下级就会把错都推在他身上；将帅好大喜功，下级就会失去立功的动力；将帅接受谗言，下级就会与他产生离异之心；将帅贪财好利，作奸犯科的事就禁止不了；将帅难舍女色，士兵就会淫欲滋事。上述行为，将帅有一点符合，则属下就会不服；有二点符合，军中就会无法无天；有三点符合，将士就会离心离德；有四点符合，就会祸及国家。

《军志》上说：将帅思考得要周密；官兵团结得要像一个人一样；攻击敌人时要迅疾。将帅想得周全，敌军的奸心就无法得逞；官兵如一，就会众志成城；攻击敌人迅速，敌人就来不及要花招。军队做到了这三条，就没有阴谋诡计能在他们身上实现。将帅的计谋有漏洞，军队就没有气势；敌人对我军的情况了如指掌，灾祸就不可避免了；军营中流入的财物过多，小人就会拉帮结伙。有上述三条的军队必败无疑。

将帅没有头脑，谋士就会离开；将帅不勇敢，则军官就会恐慌；将帅迁怒别人，士兵就会害怕。头脑，是将帅最倚重的；勇敢、是将帅经常需要表现的。所以说：只知死拼，就可能终究会被敌人所杀；贪生怕死，可能就要被敌人俘虏；暴怒急躁，就可能因敌人的挑衅而鲁莽行事；清高好名，就可能因受不了敌人的

侮辱而坏事；体贴下士，就可能被纠缠而误了职责。这五种情形，都是将帅容易犯的错误，是行军打仗的灾祸。

因此，打仗最重要的，是选择将帅并考察他的才能。依据法度使用权力，就不会很辛苦也能功成名就。敌将愚蠢而又容易轻信人，就可用计诈他；敌将贪财不重名，就用钱来贿赂他；敌将行动迅速，就让他疲惫然后困住他；敌人将领富有骄奢，部下却很贫困而有异心，就离间他们；敌人军备松懈，就偷袭他们。如果将帅理智而又沉着，就逼迫他；如果勇敢而轻生死，就激怒他；如果急于求成，就引诱他；如果贪婪受利，就给他钱财。如果因仁爱而不忍心对敌残忍，就让他看看敌人是怎么做的；有信义又容易轻信别人的，就可以诳骗他；廉洁却对人不好的，就侮辱他；刚愎自用的，就假意逢迎他；懦弱无主见，爱跟着人走的，可以派人欺诈他。这些都是用兵的精义，是将帅必须知道的。

【评价】

一将无能，累及三军。昔赵括长平一战葬送40万赵军，国破家亡，教训深刻。将帅要具备诸多的基本素质（诸如“五才四机”），才有可能立于不败之地。千军易求，一将难得，这句话一点也不假。

【故事】

事典　周亚夫治细柳营

周亚夫是周勃的儿子。周勃是沛县人（今江苏沛县东），当过丧葬队伍中的吹箫者，后来追随刘邦起兵，因功封为将军、绛

侯。又曾协助刘邦平定韩信、陈豨、卢绾的叛乱。汉惠帝时，任太尉。吕后死后，他与陈平合谋，诛杀吕产、吕禄等人，迎立文帝，受封为右丞相。

周勃一生功业彪炳，而儿子周亚夫也毫不逊色。周亚夫在汉景帝时，曾任太尉，平定吴、楚七国之乱以后，升为右丞相。

周勃与周亚夫堪称将门虎子，但是个性却大不相同。周勃为人木讷、质朴而敦厚，周亚夫则强悍严谨。

汉文帝后元六年（公元158年）冬天，匈奴3万骑兵入侵上郡（今陕西绥德县东南），3万骑兵入侵云中（今内蒙古自治区托克托县），一路攻杀掳掠，警报惊传至甘泉（今陕西甘泉县西南）、长安。于是朝廷派中大夫令免为车骑将军，屯驻飞狐（今河北涞源县）；苏意为将军，屯驻句注（今山西代县西北）；将军张武，屯驻北地（今甘肃环县东南）；河内太守周亚夫为将军，驻军细柳（长安西郊的军镇）；宗正（掌宗室之官）刘礼为将军，驻军霸上（长安东面的军镇）；祝兹侯徐厉为将军，驻军棘门（长安北郊的军镇），共同防御匈奴。

汉文帝亲自劳军，率侍从视察东郊的霸上及北郊的棘门，一行人都是浩浩荡荡地直接驰入司令部，驻军将领也都带着下属骑马迎送皇驾。

接着，文帝来到了周亚夫驻军的细柳。营区守卫当时全副武装，有的手执锐利的兵刃，有的则张满弓、搭着剑；皇帝队伍的前导官来到营门，却被阻挡着。前导官说："天子的车驾快要到了。"营门军官说："将军有令：'军中只听将军之令，不知天子之诏。'"坚持阻挡前导官。

没多久，文帝车驾也到了，但还是进不了营门。文帝不得已，就派使者持符节下诏给周亚夫："我要入营劳军。"周亚夫这才传令："开正门。"守正门的军士这时请求驾车、骑马者说：

“将军曾有约束，军营之中不得快马驰驱。”于是文帝车驾就按辔徐行地进入营区。

到了营中，将军周亚夫手持兵戟，作揖道：“身穿盔甲，无法下拜，请依军礼相见。”文帝就在车上站起身来，整肃神情之后，手扶衡木（式车之礼），向周亚夫回礼。并派人向周亚夫表示：皇帝诚敬地慰劳将军。检阅完毕即率队出营。

离开军门之后，群臣才由惊惶之中松了一口气。文帝说：“唉呀，这才是真正的将军啊！以前到霸上、棘门劳军，简直像是儿戏一般，那些将领当然容易被攻击，甚至被俘虏；至于亚夫，怎么可能受侵犯呢?”连连称赞了许久。

汉初以来，连年边患，朝廷无力控制，只能使用怀柔、和亲的政策；所以文帝对军力之提振有无限之憧憬，对优秀的将领有深切之期望。

而霸上、棘门的军队如同儿戏，与军纪严整的细柳营相较，正好提供了鲜明的情境对比。文帝的情绪焦点是匈奴犯边的“大患”，而不是维护皇帝尊严的“小节”，所以周亚夫的表现被认为是“军容肃穆”而不是“傲慢无礼”。

一个多月之后，匈奴远离边塞，汉军也就撤离了。这时，文帝任命周亚夫为中尉（掌管京城的巡察缉捕工作）。

文帝即将驾崩时，特别吩咐太子（景帝）说：“若发生紧急情势，周亚夫可以信任，可以将兵。”公元前 157 年，文帝驾崩，周亚夫则改任军骑将军。

受景帝之命，平定吴、楚七国之乱。

料敌五一

根据实际情况，客观地分析敌情，才能对其评析判断，从而做到百战不殆。

先探敌情　因形而作

【经文】

夫两国治戎，交和而舍，不以冥冥决事，必先探于敌情。故孙子曰："胜兵先胜而后战。"又曰："策之而知得失之计，候之而知动静之理。"因形而作，胜于众，用兵之要也。

若欲先知敌将，当令贱[①]而勇者，将轻锐以尝[②]之。观敌之来，一起一坐，其政以理。其追北，佯为不及；其见利，佯为不知。如此者，将必有智，勿与轻敌。若其众哗旗乱，其卒自止自行，其兵或纵或横。其追北，恐不及；见利，恐不得。如此者，将必无谋，虽众可获[③]。

故曰：敌近而静者，恃其险也；敌远而挑人者，欲之进也；众树动者，来也众；草多障者，疑也；鸟起者

伏也；禽骇者，覆也；尘卑而广者，徒来也；散而条远者，薪来少；少而往来者，营军也。

辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。无约而请和者，谋也；半进半退者，诱也；杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马食肉，军无悬箪，不及其舍者，穷寇也；谆谆翕翕，徐与人言者，失其众也；数赏者，害也；数罚者，困也；数顾者，失其群也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相近，久而不合，又不相去，必谨察之。

敌来新到，行阵未定，可击也；阵虽定，人马未食，可击也；涉长道，后行未息，可击也；行坂涉险，半隐半出，可击也；涉水半渡，可击也；险道狭路，可击也；旌旗乱动，可击也；阵数移动，可击也；人马数顾，可击也。凡见此者，击之而勿疑。

然兵者，诡道也。能而示之不能，用而示之不用。故匈奴示弱，汉祖有平城之围；石勒藏锋，王浚有幽州之陷。即其效也，可不慎哉！

【注释】

①贱：出身贫寒。

②尝：试探。

③获：取胜。

【译文】

两个国家打破和平的局面而兵戎相见，此时不能随意地做出决策，必须先探明敌情。孙子说："胜利的军队都是在未开战之前就占得先机，然后才开战的。"他还说："好好谋划才能知道计策的好坏、得失；耐心观察才能知道敌人的活动规律。"根据形势的变化而制定行动计划，可以以少胜多，这是用兵打仗的原则。

如果要先知道敌将的情况，应该派一个出身贫寒的勇士，带着轻便精锐的人马去试探他一下。观察敌军来到的时候，士兵的一起一坐都很有章法，说明敌军将领治理军队有方。如果追击败军总是假装追不上；见了钱货假装不认识，那么，敌军的将领就是很睿智的，不要小看他。如果他率领的士兵喧哗，军旗杂乱士兵们各行其事，干什么的都有；追击败军时惟恐追不上，见了钱物就怕得不着。要是像这样，将帅肯定没什么头脑，就是他的兵再多也会打败他。

所以说，敌人逼近了可还是能保持安静，是因为有险可守；敌人离老远就挑战，是企图引诱我军前进；一大片树都在动，说明敌人来得很多；军中障碍很多，是用来迷惑人的；鸟雀被惊起，说明有伏兵；禽兽被惊走，是说敌人铺天盖地来者众多；尘土飞得很低面积很广，是敌人步兵来袭；尘土分散且成条状，是他们的粮草到了；尘土少而且来回飘荡，表明敌人去那宿营了。

敌军的使者言语很少而敌军装备增加，是要进攻了；措词强硬而且摆出进攻的态势，是想撤退了。没有碰面就请和，敌人有阴谋，半进半退，是想诱我上当；拄着兵器站立，敌军没有粮草了；从井里打上水就喝，说明敌军缺水；见了财物都不想前进，敌军是疲劳了；鸟雀在营中的树上搭窝，说明军营空虚，敌军夜

里有呼号的，说明敌军心存恐惧；军营里嘈杂不堪，说明敌将没什么威信了；军旗胡乱挥动，说明敌军乱了阵脚；军官易怒，说明敌军困乏已久；用粮食喂马、杀牲口吃肉，收拾炊具却不返回居住的地方，表明敌军是想孤注一掷了；军官低声下气、慢条斯理地和士兵说话，表明将领已失去了人心；接二连三的赏赐，是有害的；接二连三的处罚，表明陷入了困境；再三地环顾四周，是失去了队伍；敌人派人致歉，其目的是缓兵之计。敌军怒气很大，离我军很近却不开战也不离去，一定要谨慎地观察他真正的意图。

敌军刚到，阵形还没有摆好，可以攻击；阵形布好，人马还没来得及进食，可以攻击；长途跋涉而来，后到的还没有休息，可以攻击；在山高险阻之地行军，走出一半，没走出一半的时候，可以攻击；渡河时刚渡过一半的部队，可以攻击；险道狭路，队伍拉得很长，首尾难顾，可以攻击；旌旗乱动，可以攻击；阵形不断变动，可以攻击；人马不停地张望，可以攻击。

然而，行军打仗，本身就是一种诡诈的行为。有能力，也要表现出一副没有能力的样子；有用处，也要表现出放弃不用的态度。那么，匈奴示弱，却把汉高祖围在了平城；石勒隐藏锋芒，却让王浚失陷了幽州。这就是诡诈的结果，不小心怎么行啊！

【评述】

克敌制胜，先要对敌军的情况了然于胸。本篇就开战前的种种征兆，一一做出了评析和对策，字里行间透露出了对“兵者，诡道也”这句话深刻的认识。

【故事】

事典一　郭嘉算计孙策

建安五年，曹操与袁绍战于官渡，相持不下。孙策便准备率军渡江北上，乘虚袭击曹操的老巢许昌。这给久战官渡不下的曹操带来了一道难题：

如果现在舍去袁绍，来日再兴师征讨，势必要耗费更大的精力，因此不能丢弃眼前这个歼灭袁绍的大好战机；但是，如果继续屯兵官渡，而孙策果真渡江北上，许昌守备空虚，很可能失守。

郭嘉，字奉孝，曹操的著名谋士，素有济世安民之志，多谋善断。最初，投奔割据北方的袁绍，但很快看出袁绍徒有虚名，是一个优柔寡断、难以成大业的庸主，于是便毅然离开当时在军事上还占有很大优势的袁绍，转而投奔曹操。

汉献帝建安元年，郭嘉来到许昌，经荀彧引荐，见到了曹操。曹操慧眼识人，对郭嘉的才干志向极为推崇，赞叹说："使我成就大业的人，必定是郭奉孝！"而郭嘉对这位乱世的雄杰也深表叹服，说："曹操是我郭嘉千里寻觅的人主！"曹操当即任命郭嘉为军军祭酒。自此之后，郭嘉尽心竭力地为曹操平定汉末群雄的大业出谋划策。

这时，郭嘉洞察了曹操的心思，说："孙策削平了江东五郡，占了不小地方，也诛杀了不少江东豪杰。他之所以能做到这一点，是因为他暂时笼络住几个为他拼死效力的人，但是孙策为人猖狂，处事轻率，甚少戒心，这是他致命的弱点。因此，目前他虽然拥有数十万之众，但由于这种性格的支配，他仍然像一个奔走在旷野之上的独行者。他在江东攻城略地，兼并群雄，肯定结

下了不少仇家，假如身边骤然兴起刺客，他不过是一人之敌罢了。因此，孙策不足忧虑，我料定他必将死于匹夫之手!”

郭嘉从分析孙策的性格入手，明确指出了孙策在为人处事中有猖狂之象。猖狂之态不忍，别人就会看不顺眼，言谈过于狂妄，别人就会记恨在心，而这一切，孙策都没有忍耐克制，所以郭嘉断定孙策将有不测之祸，坚决主张曹操继续屯兵官渡，削平袁绍，暂时不考虑孙策的北犯；他还分析袁绍有十条必败的弱点，断定曹军必胜。这些细微精到的分析和预见，解除了曹操对孙策的忧虑，鼓舞了曹操平定袁绍的意志。尔后，曹操果然取得了官渡之战的大捷，巩固了北方的统治。而孙策的命运也正如郭嘉所料，在引兵北上的前夕，去郊外打猎时，不设防，被昔日吴郡太守许贡的门客刺死。

事典二　宁越伤齐

齐国大军攻打赵国的廪兵城，赵王派了孔青带领大军救援。孔青是员猛将，加上足智多谋的宁越辅佐，所以赵军一战大败齐军，击毙了齐军统帅，并俘获战车两千辆。战场上留下了齐军尸体三万具，孔青决定把这些尸体封土堆成两个大高丘，以此彰明赵国的战功。

宁越劝阻道：“这样做太可惜了，那些尸体可以另有用处。我看不如把尸体还给齐国人。这样做可以从内部打击齐国，从而让齐军不再侵犯!”

“死人又不可能复活，怎么能从内部打击齐国呢?”孔青想不通了。

宁越说：“战士铠甲在战争中丧失殆尽，府库里的钱财在安葬死者时用光了，这就叫做从内部打击他们。我听说，古代善于用兵的人，该坚守时就坚守，该进退时就进退。我军不如后退三

十里，给齐国人一个收尸的机会。”

“嗯，这个主意不错！”孔青大致明白了宁越的用意，但转念一想，又说：“但是，齐国人如果不来收尸的话，那又该怎么办呢？”

“那就更好了！”宁越胸有成竹地说，“作战不能取胜，这是他们的第一条罪状；率领士兵出国作战而不能使之归来，这是他们的第二条罪状；他们连尸体也不收取，这是他们的第三条罪状。老百姓将会因为这三条而怨恨齐国的高官将领。居于高位的人也就无法役使下面的人，而下面的人又不愿侍奉居于上位的人，这就叫做双重地打击齐国！”

“好，还是您计高一筹啊！”孔青终于完全理解了宁越的良苦用心。

果然不出宁越所料，齐国因此元气大伤，很长一段时间不能对外用兵。

势略五二

军队要是具有“力拔山兮气盖世”的态势，完全可以发挥出以一当十的战斗力。反之，即使是百万之师，如果士兵以怯惧之心作战，也是不可能取胜的。

势之来也　水可漂石

【经文】

孙子曰：“勇怯，势也；强弱，形也。”又曰：“水之弱，至于漂石者，势也。”何以明之？

昔曹公征张鲁，定汉中，刘晔说曰：“明公以步卒五千讨诛董卓，北破袁绍，南征刘表。九州百郡，十并其八，威震天下，势慑海外。今举汉中，蜀人望风，破胆失守，推此而前，蜀可传檄而定也。刘备，人杰也，有智而迟，得蜀日浅，蜀人未附。今破汉中，蜀人震恐，其势自倾。以公之神明，因其倾而压之，无不克也。若小缓之，诸葛亮明于理而为相，关羽、张飞勇冠三军而为将，蜀人既定，据险守要，则不可犯也。今不取，必

为后忧。”曹公不从。居七日，蜀降者说：“蜀中一日数十惊。”备斩之而不能禁也。曹公延问晔曰：“今尚可击否?”晔曰：“今已小定，未可击也。”

又，太祖征吕布，至下邳。布败，固守城，攻不拔，太祖欲还，荀攸曰：“吕布，勇而无谋。今三军皆北[①]，其锐气衰。三军以将为主，主衰则军无奋意。夫陈宫有智而迟，今及布气之未复，宫谋之未定，进急攻之，布可拔也。”乃引沂泗灌城，城溃，生擒布。以此观之，当是时，虽诸葛之智，陈宫之谋，吕布之勇，关张之劲，无所用矣。此谓“勇怯，势也。强弱，形也。”

攸兵有三势[②]，善战者，恒求之于势。势之来也，食其缓颊，下齐七十余城；谢石渡淝，摧秦百万之众。势之去也，项羽有拔山力，空泣虞姬；田横有负海之强，终然刎颈。

故曰：战胜之威，人百其倍；败兵之卒，没世不复。故“水之弱，至于漂石”，此势略之要也。

【注释】

①北：失败。

②三势：指气势、地势、因势。

【译文】

孙子说：“勇敢还是怯懦，是气势造成的；强大或弱小，是由表面实力造成的。”还说：“水的力量很弱小，却能冲走石头，这就是水势大的原因。”怎么证明这个道理呢?

从前曹操攻打张鲁，平定了汉中。刘晔劝他说："您用五千步兵讨伐董卓，北破袁绍，南征刘表。天下九州一百郡，十个就有八个被您占有了。您现在是威震天下，势不可挡啊！现在攻下了汉中，蜀国人闻风丧胆。率领军队过去，一纸檄文就能把蜀国给平定了。刘备是个英雄，有智慧却成名太晚，如今他刚到蜀地，人心还没有归附他。现在您攻克了汉中，蜀地之人吓坏了，气势自然就消失了，用您的圣明，利用现有形势去攻打刘备，蜀地哪个城池能不被攻克呢？如果给刘备喘息的机会，凭着明事理的诸葛亮做丞相，勇冠三军的关羽、张飞做大将，如表蜀地之人都安居乐业了，据险守卫，那就不能攻取了。现在不攻占，必有后患。"曹操不听他的意见。住了七天，蜀国投降过来的人说："蜀国人害怕极了，一天中要惊恐几十次"刘备斩了几个流传这话的人，却不能止住这句话的影响。曹操请表刘晔问他说："现在还能去攻打蜀国吗？"刘晔说："现在蜀地已初步安定，不能打了。"

还有，曹操征讨吕布到了下邳。吕布兵败后死守城池。曹操屡攻不克之后，想班兵回师。荀攸说："吕布是个有勇无谋的人。"现在他的军队都吃了败仗，锐气早就衰微了。军队主要看主帅，主帅都没有斗志了，军队就更士气低落了。陈宫有智谋可他是后来的。现在吕布的气势没有恢复，陈宫的计谋他还没决定听不听，我军迅速前进攻打他，一定可以把吕布打败。"曹操于是就引沂水和泗水灌下邳城，城墙塌了，吕布也被活捉了。由此可以看出，在那个时候，即使有诸葛亮的智慧，陈宫的谋略，吕布的勇猛，关羽张飞的强健，都是没用的。这就是所说的"勇敢和怯懦，是由气势造成的；强大和弱小，是由实力造成的。"

所以说，行军打仗有三势。善于作战的人，总能捕捉到有利之气势。气势到表的时候，郦食其只用嘴巴说话就攻下齐国七十

多座城；谢石渡过淝水，打败前秦百万大军。气势去的时候，项羽就是有拔山的力气，只能空自哭泣虞姬；田横有背负大海的强壮，最终也只能自刎。

所以说，胜利带来的威势，士兵可以以一当百；吃败仗的士兵，这辈子也不能重整旗鼓。“水的力量不大，却可以冲走石头”，这就是气势的精义所在。

【评述】

“势”所在，无坚不摧，甚至可以不战而屈人之兵。所以，掌握好“势”的独特作用，是非常有必要的，而且，这是一门艺术，一门学问。

【故事】

事典一　吴三桂投敌的下场

明末清初的吴三桂性格十分狡诈、出尔反尔。他为人处世常常是翻手为云，覆手为雨。失意时，势孤不惜屈尊，攀附以求援，而且有奶便是娘；得意时，力量强大了，则不可一世，不择手段击其要害，甚至置人于死地而后快。反复无常，倏忽万端。

首先看看吴三桂是如何叛明投敌的。吴三桂本是明代崇祯的总兵。他与其父吴襄、舅父祖大寿都是辽东一带屈指可数的名将。

明朝到崇祯时，连年战争，内外交困。关外有清军的威胁，他们的兵锋直逼明朝的都城北京；关内有李自成农民起义军兵分三路的排山倒海之势。就在大明江山危在旦夕之际，崇祯帝封吴三桂为平西伯，随即命他率军据守山海关以卫北京。

山海关乃兵家战略要塞，清军把山海关比作“明之咽喉”。崇祯帝把这样一个颇具地理意义的要冲重塞交给吴三桂镇守，显然是对他非同一般的信任与重用。然而，吴三桂接到崇祯的诏命后，虽然听命率千万精兵向西进发，但行军极为缓慢。从宁远到山海关仅隔200里之遥。兵贵神速，况且保卫北京十万火急，若昼夜兼程，一天可到，可吴三桂却在这段短短的路程上走了将近半个月。其意在边走边观察政局的变化，以见机行事。

当吴三桂得知李自成攻陷了京城；崇祯帝在煤山自缢的消息时，作为朝廷的重臣，他不是为大明江山去考虑，而是着眼于自己个人的权益、前途、归宿。

背叛了明廷，毅然决定投降李自成，并亲率所部进京晋见李自成，并声称朝见“新主”。

当听说家父吴襄被农民军俘虏并遭拷打；其爱妾陈圆圆被李自成手下大将刘宗敏占有时，吴三桂顿觉奇耻大辱难忍，怒不可遏地喊道：“大丈夫不能保一女子，有何面目见人!”并咬牙切齿地发誓：不消灭李自成，不杀掉刘宗敏，难平心头之恨!

为了达到复仇、封王封地的目的，吴三桂居然甘心忍受屈辱，剃成满族男人的发型，向满清称臣。

吴三桂降清后，引清兵由山海关入主中原，从而使中原、江南乃至全国的广大黎民百姓在八旗劲旅的铁蹄下备遭凌辱。

吴三桂降清后表面上对清廷俯首贴耳，其内却是包藏祸心的。他煞费苦心勾结朝臣，并极力物色、收买心腹，肆意挪用公款在云南囤积居奇，招兵买马，伺机造反。

在接到康熙帝裁撤三藩的诏书后，吴三桂决定以武力对抗朝廷，来维护自己割据一方的势力。于是悍然举起叛旗，自封为“天下都招讨兵马大元帅”。继而，耿精忠、尚之信也随之造反。几年间，吴三桂一伙叛军的势力犹如星火燎原，迅速蔓延了半个

中国。

他虽然是因病而亡，但最终还是遭到被清廷掘墓折骨的可悲下场；其父吴襄被农民军斩首示众；其子吴应熊、其孙吴世霖被康熙处死，另一个孙子吴世璠服毒自杀，还被清兵断了头。同时，还给后世留下：父亲的逆子，明朝的叛贼，民族的败类等遗臭万年的骂名。

事典二　晋文公称霸中原

公元前636年，经历了19年逃亡生活的晋公子重耳，在秦穆公帮助下回国即位，称晋文公。他在谋臣赵衰、狐偃、先轸等人的辅佐下，短短四年，便使晋国具备了称霸中原的条件。

公元前623年，晋国陈兵卫境，借口当年晋文公曾受曹共公之辱，要求假道伐曹，卫成公不许，晋军于是先攻陷卫国，接着又攻克曹国，俘虏了曹共公，楚军救卫、曹不及，于腕集中全力继续围攻宋都商丘，宋成公派人求救于晋国，晋文公进退商难。便先后采纳了先轸的两个对策，先造成晋、齐、秦三国联合攻势的形势，继而以复国为条件挟曹、卫两国与楚国绝交，楚将子玉因此被激怒。子玉不顾楚成王“夫从晋师”的告诫，放弃攻宋，挥师进发曹都陶丘，寻求同晋军交战。

楚、晋两国终于为称霸中原发生了春秋以来规模最大的一场战争。

晋文公见楚军进逼，履行当年的诺言，命令全军退避三舍，后撤九十里至卫国境内的城濮，当时晋军将士极为不满，认为一国之君避让敌国之举是一种耻辱，况且楚军劳师远征，已经疲劳，不该后退。

退避三舍表现出晋文公言而有信，报答了楚成王的恩德，而且，避开了楚军锋芒，骄纵了楚军；激励了晋军士气，赢得了诸

侯同情；选择了有利于己而不利于敌的战场，是一种政治上争取主动，军事上诱敌深入，后发制人的谋略，创造了一个以劣胜优的战例。

退避三舍，楚军还是不依不饶，晋军上下，不由义愤填膺，个个摩拳擦掌，欲与楚军一战，他们认为楚军欺人太甚。而楚军上下骄横之气四溢，意志松懈，人人不再以晋军为意。俗话说，骄兵必败，看晋楚双方的精神状态，战斗结果已经不问可知了。

晋军退了九十里，不再退了，楚军追了九十里，自以为抓到了猎物，双方在城濮安营扎寨，准备明日厮杀，墨云压城，杀气冲天，眼见得一场血战在即。

大战将爆发，面对强敌，晋文公疑心重重，晚上做了一个梦，梦见成楚王摔跤，自己被他仰面摔倒，楚王伏在自己身上，击破自己的脑袋以口吸浆。起来以其梦诉之狐偃，狐偃居然称贺道："大喜大喜，此乃大吉大利之兆，您仰面倒地，得天照顾，楚王之伏，仍伏身请罪之意。脑浆是柔物，楚取其柔，是柔服的意思。"这样一来，晋文公方才释然。接着，晋文公又在诸将陪同下检阅晋军，见战士们个个精神抖擞，斗志昂扬，从而自己也信心倍增。当即与先轸等人部署对阵计划，使狐毛狐偃兄弟率上军进攻楚军之左翼，使栾枝引下军进攻楚军右翼，以先轸将中军居中挡楚之中军，另派一支做援兵，待楚之政，好去劫杀。

这边布置已定，那边楚军送来战书，书曰："我想同您的战士角斗一场，您可以凭车观看，得臣我也奉陪。"骄横之气溢于言表。

狐偃见战书说道："战争是危险的，他却将之当儿戏，不败才怪呢。"

晋文公郑重其事地使栾枝答其战书道："寡人不敢忘楚君昔日的恩惠，所以退避三舍，才敢与大夫您对敌，既然大夫您执意

要观兵，那么只好明日相见了!”

第二天清晨，两军在城濮摆开阵式，楚国首先向晋军发起冲击。两军刚一接触，只见与楚右军对阵的晋军中冲出一支蒙着虎皮的战车队伍，楚军马匹一见，以为是真虎，惊慌倒地，楚军不战自溃，晋国乘势掩杀过去，楚右军遂告瓦解。同时，晋上军将领狐毛狐偃故意佯作败退，引动楚左军离开中军，冲将过来，晋军元帅先轸见敌中计，遂挥中军从侧面拦腰冲断楚左军退路，晋上军见状反身大战，两下夹击，楚军不愧为精锐之师，被困仍苦战不止，但怎奈得晋军骁勇，有备而来，终于被杀得全军覆没。

楚军左右两军尽失，中军成得臣尚不知晓，因为城濮属沙丘地，春天就烟尘蔽日，这下两军车马驰骋，更是搅得对面不辨人。待到晋军中、上、下三军一齐冲过来，成得臣方才大悟，急令中军撤退，半途又被晋军勇将魏犨截住大杀一阵，十停楚军去了六、七停。城濮一战，晋军高奏凯歌。

城濮之战后，楚国势力退出中原，晋国成了名副其实的中原霸主。晋文公率中原诸侯会盟，朝见周襄王，车骑千乘，旌旗蔽日，浩浩荡荡，威风凛凛，晋文公被周天子授予方伯斧钺，得以王命讨伐诸侯，晋文公重耳，从此被史家列为春秋五霸之一。

攻心五三

攻心者，智也；攻城者，力也。以智服人，恒久；以力压人，暂短。善功者，先攻其心，后攻其城。

攻心为上，持之久恒。

【经文】

孙子曰："攻心为上，攻城为下。"何以明之？

战国时有说齐王曰："凡伐国之道，攻心为上，攻城为下。心胜为上，兵胜为下。是故圣人之伐国、攻敌也，务在先服其心。何谓攻其心？绝其所恃，是谓攻其心也。今秦之所恃为心者，燕、赵也，当收燕、赵之权。今说燕、赵之君，勿虚言空辞，必将以实利，以回其心，所谓攻其心者也。"

沛公西入武关，欲以二万人击秦峣关下军。张良曰："秦兵尚强，未可轻也。臣闻其将屠者子，贾[①]竖易动以利。愿沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益张旗帜诸山上，为疑兵。令郦食其持重宝啖[②]秦将"。秦

将果欲连和，俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰："此独其将欲叛，士卒恐不从。不从，必危，不如因其懈击之。"沛公乃引兵击秦军，大破之。

【注释】

①贾：商人。

②啖：本意是吃，引申为贿赂。

【译文】

孙子说："攻心是上策，攻城是下策。"为什么这么说呢？

战国时有人劝说齐王："攻打敌国，攻心是上策，攻城为下策。心胜为上，出兵取胜为下。因此贤德之人征讨他国、攻打敌军，首先要让敌人心服。什么是攻心呢？断绝敌人一切所能依靠的，应该让燕、赵两国收回这个做法。如今说服燕、赵两国者，不要用虚伪的空话，一定要给实际的利益来让他们不帮助秦国。这就是所说的攻心。"

沛公刘邦向西进入武关，想用二万人的军队攻打秦朝峣关的守军。张良说："秦军还很强大，不可以轻敌。我听说秦将是屠夫的儿子，商人出身的小子容易被利诱。希望您暂且留在营里，派人先去，准备五万人的食物，再去各山头插满旗帜，以为疑兵。派郦食其带上重宝去贿赂秦将。"秦将果然要和刘邦联合，准备一同向西攻打秦国都城咸阳。刘邦准备答应，张良劝他说："这只是秦将想要叛变而已，秦兵恐怕不会答应的。如果那样，就很危险了。不如趁他们松懈而去攻打他们。"于是刘邦率领军队去攻击秦军，大获全胜。

【评述】

攻心，可以彻底地征服敌人。并且在很多时候，可以削弱敌人的士气，减少自己的损失，从而以最小的成本，换取最大的收益。

【故事】

事典一　康熙构筑另类长城

在马上走遍中国的康熙，无数次路过长城，对着这堵受到历代帝王切切关心的、业已衰微破败的城墙，康熙很有一番感想。他的祖辈就是破长城而入主关内的，没有吴三桂也进得来，那么长城究竟有什么用呢？堂堂一个大清帝国，难道用那些秦砖就可保全，但是如果没有长城，那么大清国的防线又在哪里呢。

1691年5月，古北口总兵官蔡元向朝廷提出，他所管辖的那一带长城“倾塌甚多，请行修筑”，康熙竟然完全不同意，他说：

“秦筑长城以来，汉、唐、宋亦曾修理，其时岂无过患？明末我太祖统大兵长驱直入，诸路瓦解，皆莫能当。可见守国之道，重在修德安民。民心悦则邦自得，而边境自固，所谓‘众志成城’者是也。如古北、喜峰口一带，朕皆巡阅，概多损坏，今欲修之，兴工劳役，岂能无害百姓？且长城延绵数千里，养兵几何方能分守？”

康熙说得鞭辟入里，一堵延用数千年的城墙自此失宠，清代因之成了中国古代基本上不修长城的一个朝代。但是靠修德安民，建立无形长城，理论上是漂亮，但历代封建统治者也只能是

写在纸上的理想而已。把这个德转化成实效，是不容易的。康熙却真正地修造了另一座无形长城。

他在远离长城的北方，设立“木兰围场”，每年秋季，由皇帝率王公大臣，八旗官兵1万余人到“木栏围场”，参加为期20天的秋猎，这是一个极为壮观的场面，先由康熙选定逐年轮换的守猎区域，然后搭建170多座大帐篷为“内城”，250多座大帐篷为“外城”，“城外再设警卫”。第二天拂晓，八旗官兵在皇帝的统一督导下集结围拢。在上万官兵声震云霄的呐喊中，康熙一马当先，引弓射猎，其余万马奔腾，紧随其后。其声势、其规模，若说是野地守猎，不如说是大规模军事演习，这个做法当然不仅仅局限于打猎，康熙通过这种制度化的秋猎，一方面使满洲王公大臣，八旗子弟保持住勇猛、强悍的风范，另一方面也是其吓吓那些窥视北方边境的外敌主要目的，对北方边境起一个威慑作用，这是他着手建设新长城中硬的一手，他把修筑长城保卫边疆的军事活动艺术地转化为一年一度的大规模野外狩猎、练兵活动。

“木兰围场”设在野兽出没的边远原始山区，在长城以北的边远地带，离北京就有一段比较远的路建。当时，交通仍靠以马为主的畜力，如此众多的朝廷要员去狩猎，途中自然要建造一些歇脚休息的行宫，考虑到围场的位置和沿途地理环境，康熙决定建立热河行宫，也就是现在的承德避暑山庄。这个热河行宫不仅是朝廷官员围猎途中的宿营地、转运站和皇帝夏日避暑和处理政务的场所，更是他建筑自己新长城，实现软的一手的场所和舞台。于是取南北风景于一体，集山水林泉为一处的庞大的帝王宫苑建成了。同时，在避暑山庄周围，呈众星捧月状绕山建起了外八庙。在这里，康熙与北方边疆各少数民族建立起一种常来常往的友好关系，他们的首领不必长途进京也有与清廷高级官员彼此

交流的机会和场所，具有不同宗教信仰的各少数民族也都有进行各自宗教活动的圣地。

这样，康熙为保卫北部边疆的软硬两手都体现在这一座行宫一个山庄上，作为避暑、休息和宿营地的山庄其意义远远不止其表面所用的功能。康熙以大手笔把复杂的政治目的和尖锐的军事斗争转化为桌前漫谈，湖光山色的散步，乃至转化为一片出行闲适的园林，一座香火缭绕的寺庙。把刀光剑影的军事，扑朔迷离的政治都消融在这园林和寺庙中。

事典二　七擒孟获定南疆

孟获是南中地区（今云南、贵州、四川部分地区）少数民族领袖。刘备死后，孟获趁机造反。诸葛亮为巩固大后方，分兵三路讨伐孟获，一举将孟获活捉。孟获不服，道："我是中了你们的埋伏才被捉住的，如果是硬拼硬打，你们不是我的对手。"诸葛亮笑道："好，那就放你回去，我们再打一仗。"

诸葛亮放走孟获，众将有些不解。诸葛亮说："此次远征，并非争地夺城，而是为了使南中地区各民族百姓甘心服从我们蜀汉，以后不再叛乱。这就是《孙子兵法》中所说的'攻心为上，攻城为下。'"众将叹服。

孟获离开蜀营，收拾残兵败将渡过沪水，将所有船筏都渡靠南岸，又命令大、小酋长率本部人马修筑土城，企图借沪水天险和土城死守。诸葛亮从当地人那里了解到沪水下游150里处的沙口水浅，可以扎筏渡过去，于是派大将马岱率3000人马在土人带领下夜半渡水，奇袭孟获，再次把孟获活捉。孟获仍旧不服，诸葛亮再次将孟获释放。

诸葛亮一连六次活捉孟获，又一连六次释放孟获。孟获屡战屡败，本部兵马均无斗志，孟获便向马戈国主请来三万藤甲军。

藤甲军身穿藤甲，刀枪不入，弩箭射在藤甲上也不能穿透，蜀兵接连吃了败仗。但是，藤甲军的藤甲有一个致命弱点，藤甲是用油反复浸泡过的——怕火。诸葛亮发现了藤甲的致命弱点，将藤甲军引入一个狭窄的山谷中，截断藤甲军的归路，在山谷中放起火来，藤甲军被烧得焦头烂额，全军覆没，孟获再一次被活捉。

诸葛亮传下命令：放孟获回去，让他整顿兵马，再决一胜负。孟获满面惭愧，说："七擒七纵，这是自古以来没有过的事情。我虽然不是读书之人，但也懂得做人的道理，怎么能这样不懂羞耻呢？"说完，跪倒在地，脱掉一只衣袖，露出胳膊，向诸葛亮请罪道"丞相威，我们再也不敢反叛了！"诸葛亮问："你真心愿意臣服吗？"孟获回答："我们世世代代要铭记丞相的再生之恩，怎么敢不服。"诸葛亮于是传令摆下酒宴，宴请孟获及各路酋长，仍旧让孟获任南中地区各少数民族的头领。

从此后，孟获对蜀汉忠心耿耿，南中地区成了蜀汉征伐北魏的可靠后方。

伐交五四

团结起来的敌人是可怕的。如果能弱化敌人阵线中彼此的联盟关系，从而各个击败，那才是上上之策。

交不得合　一举可灭

【经文】

孙子曰："善用兵者，使交不得合。"何以明之？

昔楚莫敖将盟贰、轸[①]，郧[②]人军于蒲骚，将以随、绞、州、蓼[③]伐楚师，莫敖患之。斗廉曰："郧人军于其郊，必不诫，且日虞[④]四邑之至。君次于郊郢，以御四邑。我以锐师宵加于郧，郧有虞心而恃其城，莫有斗志。若败郧师，四邑必离。"莫敖从之，遂败郧师于蒲骚。

汉宣帝时，先零与罕、开、羌解仇，合党为寇。帝命赵充国行诛罕开，充国守便宜，不从，上书曰："先零，羌虏，欲有背叛，故与罕开解仇，然其私心不能忘，恐汉兵至而罕开背之也。臣愚以为其计，常欲赴罕

开之急，以坚其约。先击罕、羌，先零必助之，今虏马肥粮方饶，击之，恐不能伤害，适使先零得施德于罕羌也，坚其约，合其党，虏交坚党合，诛之用力数倍，臣恐国家忧累，由十数年，不二三岁而已。先诛先零，则罕开之属，不烦兵，服矣。”帝从之，果如策。

魏太祖伐关中贼，每一部到，太祖辄喜。贼破之后，诸将问其故。太祖曰：“关中道远，若各依险阻片之，不一二年不可定也。皆来集，众虽多，莫能相服，军无适主，一举可灭，为攻羌易，我是以喜。”语曰：连鸡不俱栖，可离而解。曹公得之矣。比伐交者也。

【注释】

①贰、轸：古国名。

②郧：古国名。

③随、绞、州、蓼：古国名。

④虞：考虑。

【译文】

孙子说：“善长于行军打仗，就要使敌国不能结盟在一起。”用什么证明这个结论呢？

从前楚国想和贰、轸两国结盟，郧国人却围军于蒲骚，纠集了随、绞、州、蓼四国部队来攻打楚军，莫敖非常担心。斗廉对他说：“郧国军队驻扎在他们的城郊，一定没有什么戒备。况且天天想着随、绞、州、蓼四国的盟军就快到了，郧军更会是粗心大意的。您在城郊守卫，抵挡住四国的军队；我连夜带着精锐部队去偷袭郧国，郧国的士兵心里大意又自恃离他们的城池近，是

没有斗志的。如果打败了郧国军队，那四国的军队就一定会撤退的。”莫敖听从了这个建议，于是就在蒲骚打败了郧国的军队。

汉宣帝时，先零与罕、开、羌等部族解开了仇恨，联合起来叛乱。汉宣帝命赵充国率军去剿灭罕，开两敌，赵充国根据实情考虑，不同意皇帝的做法。他上书给皇帝说：“先零和羌人是死敌，却都是想叛朝廷的，所以才和罕、开解开了仇恨。然而他们内心里面却不能释怀，就怕汉军一到，罕、开就背叛他们。我认为他们也这么盘算着，一直想找个机会给罕、开解急，以便使他们的盟约更牢固。如果首先攻击罕、羌，先零的军队必然来救助。如今敌人马肥粮足，攻打他们，恐怕不能让其伤筋动骨，却恰好让先零有机会对罕、羌施以恩惠，这就让他们的约守更加坚实，团结更加紧密。敌人同盟稳固、团结有加，消灭他们就会多花几倍的力气，我怕国家因此受连累，得花十几年的功夫来打仗，而不是两三年就解决得了的啊。先消灭先零，那么罕、开的军队不用动兵，他们就会臣服的。”汉宣帝接受了建议，结果果然如此。

曹操征讨盘踞在关中的盗匪。每当一股盗匪出来迎战，曹操就高兴得不得了。当盗匪被剿灭之后，各位将领问他原因。曹操说：“关中路途遥远，如果盗匪们各自据守险要地形，占据一片自己的地盘，没有一二年不能平定他们啊。现在都来汇集在一起，人数虽然很多，但谁也不服谁，军队中没有合适的主帅，当然一下就能消灭他们了。这比打羌人容易多了，我是为这事高兴啊！”俗话说：用绳子拴在一起的鸡，哪只也不能得休息，可以分开它们一个一个收拾。曹操就知道了这个道理。这就是所谓的“伐交”。

【评述】

各个击破的道理谁都懂，但又有几个人能熟练地运用“伐交”这个谋略呢？弱化敌人的力量，选择最合适的攻击点，是“伐交”的基本原则。

【故事】

事典一　司马昭借敌攻敌

三国时期魏国征东将军诸葛诞屯驻淮南，防备吴国。他的好友夏侯玄、邓飏、王淩等人相继死亡之后，朝廷权势已由司马昭把持，所以他感到孤立无援，于是大开财库，施财救困，刻意赦免一些不该赦免的罪犯，以收买人心，并收留、训练扬州一带的侠客数千人。刚好吴国计划向徐场（今巢湖之东）进军，诸葛诞就藉此机会向朝廷请求增派十万兵马以固守寿春（今安徽寿县），又建议在淮河沿岸筑城，以防范吴国入侵。

当时司马昭刚掌控朝廷政权（任职大将军），长史（秘书长）贾充建议派幕僚慰劳驻防各地的将军，并伺探他们的心意。于是司马昭派贾充前往淮。贾充见了诸葛诞，说道：“洛阳（京师）各界的贤者都愿意皇帝禅让（司马昭想取而代之），将军认为如何？”诸葛诞声色俱厉地说：“你不是贾选（曾守豫州）的儿子吗？你世代都蒙受魏朝恩惠，怎么能把政权随意移交他人呢？如果洛阳有政变，我会拼死反对。”

贾充回去之后，对司马昭说：“诸葛诞两度驻守扬州，颇得众人拥护。如果召他入京，他一定不肯来，而且必然叛变，不过为祸较小；如果不召他入京，他必定延后再叛变，但为祸较大。

所以，不如召他入京。”

不久朝廷就召诸葛诞入京，并改命他为司空。诸葛诞一接到诏书，心中恐慌，怀疑是扬州刺史乐綝出卖他，于是杀了乐綝。然后，他集结淮南、淮北屯田的10余万官兵，以及在扬州刚召募的四、五万兵员，并且囤积足够食用一年的粮食，计划割地自守。接着，他又派军中长史吴纲带着自己的少子诸葛靓到吴国，向吴国称臣，请求救援，同时表示愿用营官的子弟作人质。

诸葛诞的叛变正在司马昭、贾充意料之中。

甘露二年（公元257年）六月，司马昭奉皇帝曹髦与郭太后征讨诸葛诞（怕皇帝与郭太后另生枝节，故挟两宫出征）。

吴国方面，吴纲来到吴国之后，吴人大喜，派将军全怿、全端、唐咨、王祚率三万兵马，与文钦一同赶来救援诸葛诞；并任命诸葛诞为左都护、假节、大司徒、骠骑将军、青州牧，封寿春侯。

当时司马昭督率诸军部队26万人屯驻乐头（今河南沈邱县），派镇南将军王基、安东将军陈骞等人包围寿春。王基等人来到时，尚未完全将寿春围住，文钦、全怿等人由寿春东北，藉着险要的山势进发，得以全数入城。

不久，王基等人将寿春团团围住。

7月，吴国大将军孙綝大举出兵，屯驻镬里（今巢湖之东岸），派出朱异率将军丁奉、黎斐等五人为寿春解围。结果朱异的部队被魏国将军石苞、州泰攻破，米粮辎重则被胡烈焚毁。朱异的余兵一路采食野菜，逃归孙綝的营区；孙綝下令朱异再拼死出战，但士兵因已连日缺乏粮食，不愿听命。孙綝十分震怒，就在军中斩杀朱异，然后撤兵退回建业（吴国京师，即今南京市）。

接着司马昭施用反间之计，扬言：“吴国援兵即将来到，而魏国军队缺乏粮食，已分别遣送弱、病的士兵到淮北有粮食的郡

县，恐怕无法长久围困寿春。”于是诸葛诞等人就放宽配给，加速了粮食的消耗；不久，粮食短缺，但外援仍然未来。

诸葛诞麾下将领蒋班、焦彝这时开始浮躁不安，主张弃守为攻；而吴国将领文钦则主张维持坚守一年的建议，以等待外援。双方争执白热化之后，诸葛诞想杀了蒋班、焦彝，蒋、焦二人心中恐慌，就在11月爬出城墙，投降于魏军。

接着，全怿的侄子全辉、全仪由于在建业与族人不合，就带着母亲及部众数十家投奔魏国。司马昭采用钟会的谋略，伪造全辉、全仪的字迹写信，派全辉、全仪的心腹带着信进入寿春城，告诉全怿等人：“吴国抱怨全怿等人不来挽救寿春，想杀光他们全家。”到了12月，全怿等人就率领数千人开门出降。

到了甘露三年（公元258年）正月，文钦主张乘魏军不备之际出战，诸葛诞、唐咨等人也都同意了。于是大举出战，但连攻五六日，死伤遍地，仍无法突围 。此时城中粮食更趋缺乏，出城投降的人有数万之多。

文钦希望把北方人（原寿春居民）都送出城，以便节省粮食，但诸葛诞不肯，于是双方结下了心结。诸葛诞利用与文钦会面讨论的机会，杀掉了文钦，文钦的儿子文鸯、文虎就率兵向司马昭投降。司马昭则奏报文鸯、文虎为将军、赐爵关内侯。城中吴军听说之后，虽然目见饥饿、困窘，心中却十分高兴。

司马昭亲临围城现场视察，发现城上守卫的士兵虽然手持弓箭却不发射，就说道：“可以进攻了!”于是四面进军，鼓噪登城。

2月，魏军攻克寿春，诸葛诞想带兵出城，却被胡奋带兵加以斩杀。唐咨、王祚等人则投降。

事典二　二桃杀三士

古冶子、田开疆和公孙接三人是齐景公手下的武将，他们力大无穷，勇猛过人，号称“齐邦三杰”。然而，三人却自恃功大势强，结拜为兄弟，在朝中傲视公卿百官，对下面欺压百姓。即使是对景公，也常常以你我相称，不讲君臣礼仪。景公则由于惧怕他们三人的声势，无可奈何。

晏子对这种状况甚为忧虑，曾经登门拜访三人，劝导他们谨慎为人，多行善事，可他们听不进去，仍我行我素。晏子感到他们将是国家的祸患，想除掉他们，又唯恐事情有所疏漏反而弄得更糟。因此只好暂且搁下，等待时机。

一次，鲁昭公访问齐国，齐景公设宴款待。鲁昭公由鲁大夫叔孙婼陪同，齐景公由晏子相随，齐国群臣包括“三杰”也在殿下作陪。晏子看到“三杰”傲气凌人的样子，心中突然生出一条妙计，决定将其除掉。

当景公和昭公酒至半酣时，晏子站起身来对景公说：“宫中园子里的金桃已经成熟了，何不摘几个为二位君主祝寿。”景公觉得这个建议很好，便令管理园子的官员去采摘。晏子赶忙说：“金桃是世间的稀罕果品，臣当亲自去监摘。”过了一会，晏子领着仆人进来，将精致果盘中盛放着的6个鲜桃献到景公面前。景公问道：“就这么几个么?”晏子回答道：“还有三四个没熟的，熟透了的只有这6个。”景公昭公先每人吃了1个桃子，接下来，景公赐给鲁大夫叔孙婼和晏子每人1个，余下的2个桃子，晏子建议殿下群臣中谁的功劳大就给谁吃。

于是，齐景公传令，让每个大臣都说说自己的功劳，最后由相国晏子评判赐桃。语音刚落，公孙接首先站起来，拍着胸膛说：“有一次我陪大王打猎，突然蹿出一只猛虎，是我冲上去，

将猛虎打死，救了国君，这个功劳大不大?”晏子评价说：“保驾功大，可赐酒一杯，桃一个。”公孙接得金桃后乐滋滋的。接着，古冶子站出来，述说了他有一次护送国君过黄河时，舍身杀死大鼋，救了国君。晏子又忙赐给他金桃。此时，田开疆急着跳出来大声嚷道：“那年我奉命讨伐徐国，出生入死，俘虏徐兵5000多人，不仅徐国投降了，连邾国和莒国也吓得归附了我国，我这么大的功劳难道不该吃桃子吗?”晏子赶紧说：“田将军的功劳当然高出前面二位，但是桃子已经没有了，只好等明年了。”景公也插话说：“你的功劳确实最大，可惜说迟了。”田开疆气急败坏地说：“杀鼋打虎算什么！我南征北伐屡建奇功，反而吃不到金桃，在两位君王面前受辱，遭人耻笑，我还有什么面目立在此地?”说完，拔出宝剑，自刎而亡。

公孙接见状，大为吃惊，他悔不该吃桃子时没有谦让一下，致使结拜兄弟含恨而死，也拔剑自刎了。古冶子因“三杰”原来发誓同生死，现二人已死，自己也不想苟活，于是，同样自杀了。晏子用两个金桃，巧妙地除掉了国中的一大忧患。

格形五五

调动敌人，让其随着自己的意愿行事，然后再伺机歼灭之，这才是有智慧的主帅所采取的作法。

使其动之　攻其所趋

【经文】

孙子曰："安能动之。"又曰："攻其所必趋。"何以明之？

昔楚子围宋，宋公使如晋告急。晋狐偃曰："楚始得曹，而新婚于卫，若伐曹、卫，楚必救之，则齐、宋免矣。果如其计。

魏伐赵，赵急[①]请救于齐。齐威王以田忌为将，以孙膑为师，居辎车中为计谋，田忌欲引[②]兵之[③]赵，孙子曰："夫解杂乱纠纷者，不控拳；救斗者，不博戟。批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。今梁赵相攻，轻兵锐卒必竭[④]于外，老弱疲于内。君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵自救，是我一举解赵之

围，而弊于魏也。”田忌从之，魏果去邯郸。

又，曹操为东郡太守治东武阳，军顿丘，黑山贼于毒等攻东武阳。太祖欲引兵西入山，攻毒本屯，诸将皆以为当还自救，曹操曰：“昔孙膑救赵而攻魏，耿弇欲走西安攻临淄。使贼闻我西西还，则武阳自解。不还，我能破虏家，虏不能拔武阳，必矣。”乃引毒闻之，果弃武阳还，曹操要击，大破之。

初，关侯围楚襄阳，曹操以汉帝在许，近贼，欲徙都。司马宣王及蒋济说曹操曰：“刘备、孙权外亲内疏，关侯得志，权必不愿也。可遣人劝蹑其后，许割江南以封权，则楚围自解。”曹操从之，侯遂见⑤擒。

此言攻其所爱，则动矣。是以善战者，无知名，无勇功。不争白刃之前，不备已失之后。此之谓矣。

【注释】

①急：立即。

②引：率领。

③之：到，前往。

④竭：全部，尽。

⑤见：被。

【译文】

孙子说：“将帅要考虑怎么才能让敌人移动。”还说：“在敌军前进方向进攻他们。”怎么这么说呢？

从前楚国攻打宋国，宋国国君派人向晋国求救。晋国的狐偃说：“曹国刚归顺了楚国，而且楚国刚和卫国联姻，如果攻打曹、

卫两国，楚国一定会来救援，那么齐国宋国的危难就解脱了。”后来事情果然如同狐偃预计的那样。

魏国攻打赵国，赵国立即向齐国求援。齐威王认命田忌为大将，让孙膑为军师；在兵车中为田忌出谋划策。田忌想率军队直接前往赵国解围，孙膑说：“解开杂乱在一起的乱麻，不能用拳头；劝架的时候，不能自己也动手参加斗殴。抓住要害，趁虚而取势，双方因受到制约才能自然分开。现在魏赵交战，魏国的精锐部队一定全部在外面，而留守国内的都是老弱残兵。您不如率兵快速前进，去进攻魏国国都大梁。占领通往大梁的要道，攻击它虚弱的后方，那样一定能让魏军放弃赵国回来自救。这样，我们既解了赵国之围，又打击了魏国。”田忌听从了孙膑的计策，魏军果然离开了邯郸。

还有，曹操当上了东郡太守，治理东武阳这个地方，并把军队驻扎在顿丘。黑山的强盗于毒等人进犯东武阳，曹操想率兵向西进入黑山，攻打于毒的匪巢。可是，他手下的将官都认为应该回东武阳解围。曹操说：“从前孙膑围魏救赵，耿弇想奔西安去攻打临淄。如果强盗听说我向西行进，他就会回来自救，武阳的围困自然就解除了；如果强盗不回来，我就消灭了他的大本营，而强盗却不一定攻进武阳城。就这样定了。”于毒听说后，果然放弃了向东武阳的进攻，返回黑山。曹操在路上伏击他，大获全胜。

当初，关羽围困楚地的襄阳。曹操因为汉帝所在的许昌太靠近关羽的军队，就想迁都。司马宣王和蒋济都劝他说：“刘备、孙权外表上看着亲近，其实内心是有隔阂的。关羽春风得意，一定是孙权不愿意看见的。您可以派人劝说孙权断了关羽的后路，许诺把江南之地封赏给他。这样，襄阳之围就解了。”曹操同意了，后来，关羽就被孙权给活捉了。

这里说的是进攻敌人最在意的，就可以调动他们。因此，善于打仗的人，靠的不是显赫的名声，也不是由勇猛所得来的功绩，而是在该搏杀之前不做无谓的争斗，不在机会丧失之后才防备。说的就是这个意思。

【评述】

回避敌人正面裸露的锋芒，攻击其身后空虚的地方，从而在调动敌人的过程中机动有效地消灭他，这是“格形”的精髓。无论是赫有名的“围魏救赵”，还是曹操一手炮制的关羽败走麦城，都是使用“格形”原则所获得的巨大成果。

【故事】

事典一　暗渡陈仓

汉元年（公元前206年）正月，项羽恃强凌弱，自立为西楚霸王，定都彭城（今江苏徐州），统辖梁、楚九郡，他“计功割地”，分封了18位诸侯王。并违背楚怀王“谁先攻入关中，谁就做关中王”的约定，把刘邦分封到偏僻荒凉的巴蜀，称为汉王。而把实际的先秦之地一分为三，封给了秦的三个降将，用以遏制刘邦北上。刘邦心中十分怨恨，想率兵攻击项羽，后经萧何、张良一再劝阻，这才决定暂且隐忍不发。

天下分封已定，张良打算离开刘邦回韩国再事韩王成。刘邦赐金百镒，珠二斗。而张良把金珠悉数转赠给项伯，使他再为汉请求加封汉中地区。项伯见利忘义，立即前去说服项羽。这样，刘邦建都南郑（今陕西南郑县东北），占据了秦岭以南巴、蜀、汉中三郡之地。

同年七月，张良送刘邦到褒中（今陕西褒城）。此处群山环抱，沿途都是悬崖峭壁，只有栈道凌空高架，以度行人，别无他途。张良观察地势，建议刘邦待汉军过后，全部烧毁入蜀的栈道，表示无东顾之意，以消除项羽的猜忌，同时也可防备他人的袭击。这样，就可以乘机养精蓄锐，等待时机，再展宏图了。刘邦依计而行，烧掉了沿途栈道。张良此计，可谓用心良苦，它为刘邦的巩固发展和日后东进，取得了重要的保证。刘邦入汉中后，励精图治，积极休整。同年八月，刘邦用大将韩信之谋，避开雍王章邯的正面防御，乘机从故道“暗渡陈仓”（今陕西宝鸡），从侧面出其不意地打败了雍王章邯、塞王司马欣和翟王董翳，一举平定三秦，夺取了关中宝地。略定三秦，刘邦倚据富饶、险要的关中地区，便可以与项羽逐鹿天下了。一个“明烧”，一个“暗渡”，张、韩携手，珠联璧合，成为历史上的一段脍炙人口的佳话。

项羽闻知刘邦平定三秦，怒不可遏，决定率兵反击。张良早已料到这一点，于是寄书蒙蔽项羽，声称：“汉王名不符实，欲得关中；如约既止，不敢再东进。”同时，张良还把齐王田荣谋叛之事转告项羽，说是“齐国欲与赵联兵灭楚，大敌当前，灭顶之灾，不可不防啊。”意在将楚军注意力引向东部。项羽果然中计，竟然无意西顾，转而北击三秦诸地的毫无生机的腐朽力量。张良的信从侧面加强了“明烧栈道”的效果，把项羽的注意力引向东方，从而放松了对关中的防范，为刘邦赢得了宝贵的休养生息的时间。

事典二　智擒鳌拜

清圣祖爱新觉罗·玄烨，年号康熙。康熙皇帝即位时只有 8 岁。根据顺治皇帝的遗命，由索尼、苏克萨哈、遏必隆、鳌拜 4

位大臣辅政。

鳌拜曾为清朝建立过赫赫战功，任辅政大臣以后，自视功高，专横跋扈，根本不把年幼的康熙放在眼里。康熙亲政后以后，鳌拜仍把持朝纲，毫不放松。另一位辅政大臣苏克萨哈久受鳌拜压抑，常怏怏不乐，于是提出辞去辅政大臣之职。他这一举动惹恼了鳌拜。于是鳌拜先声夺人，罗列了苏克萨哈24条罪状，判处他死刑。康熙知道此案是鳌拜伙同他的党羽挟私陷害，坚决不同意。鳌拜竟然卷袖上前，连日厉声上奏，无奈康熙只好同意按鳌拜的意思办理。

鳌拜把持朝政，朝中文武官员，尽出自他的门下。他们结党营私，党同伐异，朝中大臣没有一个敢不对鳌拜俯首贴耳的。甚至在朝中议事，大臣们稍有违背鳌拜意思之处，鳌拜当着康熙的面就大声喝斥。

鳌拜的种种擅权恣肆行为，严重地威胁着皇权的稳固。康熙亲政后，一方面不断给辅政大臣加官晋爵从而稳住局势；另一方面在群臣中采取各种措施树立自己的威信。

鳌拜不甘心退出执掌的权力，和康熙间的斗争越来越激烈。康熙八年，鳌拜托病不朝，要康熙去他家看他。康熙坦然去了。康熙的侍卫发现鳌拜神色有变，急奔至鳌拜床前，揭开席子，露出了一柄利刃。康熙笑道："刀不离身，乃满洲故俗，不足异也。"非常机智地将一触即发的斗争化解了。康熙回去后当机立断，下决心要杀掉鳌拜。

鉴于鳌拜把持朝政，康熙决定智取。他在宫内挑选了十几个尚武有力的小太监，让他们整日在一起练习摔跤。就是鳌拜有时入内奏事，康熙也不让他们避开，鳌拜对此不加防范，还以为是康熙年少好玩而这样做的。一天鳌拜又入内奏事，康熙非常热情地请鳌拜坐下，提出自己训练了几个摔跤手想让鳌拜指教指教。

鳌拜自认为武艺高强，想都没想就答应了。没提防十几个小太监一拥而上，把他给捉住了。鳌拜使出浑身的力气也挣脱不出，只好束手就擒。康熙将鳌拜抓住以后，马上就把他给杀了，随即封锁消息，将鳌拜的死党全部捉拿归案。由于事出突然，鳌拜集团来不及反叛就一网打尽了。康熙铲除鳌拜以后，在政策上又进行了一系列调整，最终稳固了自己的统治，为清朝以后的稳定繁荣打下了坚实的基础。

蛇势五六

出于特定的利益或目的，仇人之间也会携手共济。而领兵打仗的将领，在让自己得到更多呼应的同时，更应该设法让敌人不能像蛇一样能够首尾相顾，获得照应。

首尾相顾　防敌同舟

【经文】

语曰："投兵散地，则六亲不能相保；同舟而济，胡越何患乎异心。"孙子曰："善用兵者，譬如率然。"何以明之？

汉宣帝时，先零为寇，帝命赵充国征之。引兵至先零所在，虏以屯聚解弛，望见大军，弃车重，欲渡湟水，道厄狭，充国徐驱之。或曰："逐利行迟。"充国曰："此穷寇，不可迫也。缓之，则走不顾；急之，则还致死。"诸校皆曰："善。"果赴水溺死者数百，于是破之。

袁尚既敗，遂奔辽东，众有数千。初，辽东太守公

孙康恃远不服，曹公既破乌丸，或说公："遂征之，尚兄弟可擒也。"公曰："吾方使康斩送尚、熙首，不烦兵矣。"公引兵还。康果斩送尚、熙，传其首。诸将或问曰："公还而斩尚、熙，何也?"公曰："彼素畏尚、熙，其急之，则并力，缓之，则自相图，其势然也。"

曹公征张绣，荀攸曰："绣与刘表相恃为强，然绣以游军[①]仰食于表，表不能供也，其势必离。不如缓军以待之，可诱而致也。若急之，则必相救。"曹操不从，进至穰，与绣战。表果救之，军不利矣。

故孙于曰："故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇，击其头则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。"或曰："敢问兵可使如率然乎?"孙子曰："可矣。夫吴人与越人相恶，当其同舟而济，如左右手。是故放马埋轮，不足恃也；齐勇若一，政之道也。"此之谓矣。

【注释】

①游军：散兵游勇、没有根据地。

【译文】

古语说："把士兵放在自己的家乡作战，即使是六亲也不会彼此保护；风雨中同在一条船上，就是相互仇恨的胡人和越人也不担心对方有别的想法。"孙子说："善于打仗的统帅，用起兵来就像一条'率然蛇'一样，会首尾相顾。"为什么这样说呢?

汉宣帝的时候，先零人造反作乱，汉宣帝派赵充国征讨。赵充国率军到了先零人的大本营。先零人在这里聚集却防备松懈，

看见汉朝大军来了就丢弃了车马辎重，想渡过湟水逃跑。道路狭小崎岖，赵充国就命令军队慢慢地追击。有人问："追击败兵，夺取战利品，为什么行动这般地迟缓啊?"赵充国说："这些穷寇，不能追得太急。慢点追，他们会不顾一切地逃生；追得太急，他们会返回来拼命死战的。"手下将官都点头同意。果然，先零人在河水中淹死了几百人，赵充国接着就把他们打得大败。

袁尚被曹操打败了，就逃到了辽东，残兵败将有数千人。当时，辽东太守公孙康自恃地处偏远，不服曹操。曹操已经攻破了袁尚老巢乌丸了，有人就劝他说："接着征讨辽东，就可以活捉袁尚兄弟了。"曹操说："我要让公孙康砍了袁尚、袁熙兄弟俩的头，不用费事出兵。"于是，曹操就领军回去了。公孙康果然把袁氏兄弟给杀了，献上了首级。众将中有人问："您班师回营，却要了袁尚、袁熙的命，这是怎么回事呢?"曹操说："公孙康向来惧怕袁氏兄弟，如果我们把他们逼急了，他们就会联合起来对抗我；舒缓一下，他们就会自相残杀。这是趋势的必然结果。"

曹操攻打张绣时，荀攸说："张绣和刘表互相依赖，所以实力很强。但张绣带着一群散兵游勇在刘表那里乞食，刘表早晚会因养不起而使他们最终分开。您不如暂停用兵，观望一阵，可以诱使他们早点散伙。如果现在就心急攻打张绣的话，刘表一定会过来救援的。"曹操不听，带兵到了穰地与张绣开战。刘表的军队果然前来救援，使得曹操处于很不利的地位。

所以孙子说："善于用兵打仗的人，就会像率然蛇一样。率然蛇是常山的一种蛇，敲它的头，尾巴就会过来卷你；敲它的尾巴，它的头就会转过来咬你；敲它的身体，它的头和尾巴就都会扭过来攻击你。"有人问："请问用兵打仗可以让军队像率然蛇那样做吗?"孙子说："当然可以了。吴人和越人彼此之间仇恨很深，可是当他们在同一条船上遇到了风雨等危险时，就会像一个

人的左右手一样协调互助。所以，稳定军队时，把拉车的马放开，把车轮埋住、这样的做法是不可靠的；只有让军兵团结得如同一个人似的，那才是正确的治军方法。”这句话说的就是这个意思。

【评述】

赵充国了解了穷寇的心态，所以能让敌人在不知团结反抗中得到毁灭的下场；曹操懂得敌人之间不同的形势下不同的作法，所以能在营中就除掉了宿敌。统帅应该时刻把强我弱敌的宗旨藏于心中，只有这样才能避免逞一时之快而促使敌人在反抗中得以壮大这样的结果发生，降低取胜的难度。

【故事】

事典　张仪破合纵

周显王三十九年（公元前 330 年），纵横家苏秦四处奔波，终于先后说服了燕、赵等六国，初欲合纵抗秦。

一天，秦惠王向众臣询问拆散联盟之计。一位大臣马上进谏：“联盟是赵国开头的，大王应先攻打赵国。谁去救赵国，咱们就打谁。六国诸侯无一不怕秦国，恐怕都会各揣心事不去救援赵国。这样一来，六国联盟自然就拆散了。”

众臣全部赞同。只要秦惠王一点头，赵国马上就会战火连天。

“我看不能这样做。”张仪急忙站出来反对。他早就料到秦国众臣会提出此议，当然也做好了力排众议的准备。他说：“六国刚订立联盟不久，彼此无隙，硬拆焉能拆散?! 现今，诸侯之地

5倍于秦，诸侯之兵10倍于秦，如若我们发兵进攻赵国，韩、楚、魏、齐、燕一起联合起来攻打我们，敌众我寡，后果将不堪设想。”

秦惠王也担心会出现这种局面，忙问道：“依你的意见呢?”张仪胸有成竹地说：“硬拆不如软拆。依我看，不需大动干戈，只要设法让他们相互猜疑，拆散他们的联盟就指日可待了。离咱们最近的是魏国，最远的是燕国，咱们不妨先从这一远一近入手。咱们把从魏国拿来的城邑退还他几座，魏国准会感激大王。另外，只要大王把女儿许配给燕国太子，就和燕国成了亲戚。这样，我们秦国就不再孤立了，而且六国也会彼此暗存戒心，联盟就会瓦解。”接着，张仪提出了一条总的战略方针：交替使用进攻与政治怀柔两手策略，集中力量打击近邻魏、韩两国。

惠王觉得言之有理，便依张仪计策行事。其后不久，秦国便主动将占焦、曲沃二地归还于魏，并派公子繇出使于魏，谋求和好。

这一打一拉，弄得魏国且喜且惧。趁此时机，张仪又身入其国，游说魏惠王，说道：“秦国对魏国如此宽厚，魏国可不能失礼呀!”魏王慑于秦国强大的军事力量，又感谢秦国归还土地，入使通好，竟然迷迷糊糊地钻入瓮中，献出上郡、少梁15县（今陕西东北部）给秦，以感谢秦王。

全部占有了河西之地，使秦国在战略上处于极为有利的地位。它的西面和北面没有强敌；南有秦岭，使它与巴蜀和楚国相隔；东依黄河、函谷关一线天险，可将各诸侯国拒之关外。张仪此举，既帮助了秦国，又折散了联盟，使秦国名利双收，既多得了别国土地，又添了个睦邻友好的美名。同年，秦惠王仿照东方诸国的制度，设置相国之职，命张仪担任。这样，短短一年多的时间，张仪便名声大震，凭借其出色的辩才和足智多谋，戚为秦

国历史上第一个做相国的人。

周显王四十四年（公元前 325 年），他亲自为将，率兵攻占魏国的陕地，却把当地民众归还于魏，又是且打且拉的策略。

两年后，即周显王四十六年（公元前 323 年），张仪鉴于魏国竭力拉拢齐国的对抗秦国的行动，建议秦国采用“连横”策略。于是，张仪亲自和齐、楚大臣在桑地相会，交好齐、楚，迫使魏臣服于秦。只是他的这一策略被由秦入魏的公孙衍识破，公孙衍为此发动了韩、魏、赵、燕、中山等五国共同称王的运动，即所谓“五国相王”，即互相结盟以对抗秦、齐、楚。但由于这五国的统治者各怀异心，四分五裂，根本没有形成一个真正的联盟。就在当年，楚国派兵在襄陵打败魏国，夺取了魏的 8 个邑。

张仪见有机可乘，便与秦惠王精心策划，主动辞去相国之职，暗地前去魏国活动。意在拆散关东诸侯的合纵计划，劝说魏国做个与秦连横的带头羊。

魏惠王正在内外交困之际，一见张仪到来，竟然不加思索，把他视为扭转乾坤的救星，拜他为魏相。张仪对天下大势视若观火，又对魏国内政了如指掌，再凭借他那巧舌利口，向魏惠王展开了凌厉的攻势。

首先，他纵论魏国兵微将寡，地无险要，又四面受敌，既不可战，亦不可守。

其次，他分析合纵抗秦是画饼充饥，难于成事。他说：“亲兄弟之间都有争夺钱财的人，六国君主却要依靠苏秦欺诈虚伪的谋略，实难成事。这是很明显的。”

其三，他大讲背秦之害：“大王不交好于秦国，秦王若下令进攻魏国的河什（魏国河西之地），占据卷、衍、燕、酸枣等地，劫卫取阳晋，那么，赵国不能南下。魏国就无法北上，魏国不能

北上那合纵就会因此受阻。合纵一旦受阻，那大王的国家就会危在旦夕了。秦国挟持韩国而进攻魏国，韩国惧怕秦国，秦、韩联合为一体，魏国势力很快灭亡。这是我之所以替大王忧虑的原因啊！”

其四，他又大谈联秦之利：“基于上述原因，替大王考虑，魏国不如和秦国交好。如果大王与秦交好，那么楚、韩两国一定不敢轻举妄动；没有了楚、韩两国的忧患，大王自可高枕无忧，不必再担心国家安危了。况且，秦国真正要削弱的是楚国，而能够使楚国削弱的只有魏国。楚国虽然有富强辽阔之名，但实际上非常空虚；楚国的士卒虽然众多，但却不堪一击。调动魏国全部兵力进攻楚国，一定会大获全胜。与楚国绝交有利于魏国，削弱楚国而迎合秦国，既可避祸于楚，又能安邦定国，这是大好事啊。大王如果不听从我的忠告，一旦秦兵东伐魏国，到那时候一切就晚了。”

张仪滔滔不绝，言语时而语含珠玑，时而又不免夸大其辞，虚声恫吓，直说得魏惠王真伪难辨，半信半疑，犹豫不决。

如此数年，魏国对外方针一直举棋不定。这就为秦国的发展及其分头打击关东诸侯争取了时间。

周慎靓王二年（公元前319年），随着秦国势力的不断扩大，张仪作为秦国间谍的面目暴露无遗。魏国驱逐了张仪，拜公孙衍为相。张仪不负使命，重新又回到秦国。第二年，公孙衍联合赵、韩、齐、燕、楚合纵抗秦，推举楚怀王为纵约长。这是六国第一次大规模的合纵活动。但是，由于各国利害不同，因此态度也各异：楚、燕并不热心此举，不肯出兵与秦作战；齐国更是隔岸观火，坐收渔人之利。只有魏、韩、赵三国由于历史上和地理上的亲密关系，出师同秦国交兵。结果，函谷关一战，秦军大数三国联军。然后，秦国派“智囊”樗里疾率兵攻打魏、韩、赵三

国，大败联军于修鱼（今河南原阳西南），俘虏韩国将军申差，斩首8万，喧嚷一时的“五国伐秦”之举，就这样以失败而告终。

先胜五七

创造取胜的条件，然后再出击，这样才能取胜；取胜的条件不具备，就要防止敌人取胜，自己则伺机而动，这样才能不败。

先不可胜　待敌制胜

【经文】

孙子曰："善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。"何以明之？

梁州贼王国围陈仓，乃拜皇甫嵩、董卓，各率二万人拒之。卓欲速进赴陈仓，嵩不听。卓曰："智者不缓时，勇者不留决。速战则城全，不救则城灭。全灭之势，在子此也。"嵩曰："不然。百战百胜，不如不战而屈[1]人之兵。是以先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在此，可胜在彼，彼守不足，我攻有余。有余者，动于九天之上；不足者，陷于九地之下。今陈仓虽小，城守固备，非九地之陷也；王国虽强，而攻我之所不救，非九天之势也。夫势非九天，攻者受害；陷非九地，守者

不拔。国今已蹈受害之地，而陈仓保不拔[2]之城。我可不烦兵动众，而取全胜之功，将何救焉?”遂不听。王国围陈仓，自冬迄春八十余日，城坚守固，竟不能拔。贼众疲弊，果自解去。

嵩进兵击之，卓曰：“不可。兵法：穷寇勿迫，归众勿追。今我追国，是迫归众、追穷寇也。困兽犹斗，蜂蚕有毒，况大众乎?”嵩曰：“不然，前吾不击，避其锐也。今而击之，待其衰也。所击疲师，非归众也；国众且走，莫有斗志。以整击乱，非穷寇也。”遂独进兵击之，使卓为后拒。连战，大破。国走而死。卓大惭恨。

青州黄巾众百余万人，东平刘岱欲击之。鲍永谏曰：“今贼众百万，百姓皆震恐，士卒无斗志，不可敌也。观贼众，群辈相随，军无辎重，唯以抄掠[3]为资。今若蓄士众之力，先为固守，彼欲战不得，攻则不能，其势必离散。然后选精锐，既据其害击之，可破也。”岱不从，果为贼所败。

晋代王开攻燕邺城，慕容德拒[4]战代师，败绩，德又欲攻之，别驾韩谭进曰:“昔汉离祖云：吾宁斗智，不能斗力。是以古人先胜庙堂，然后攻战。今代不可击者四，燕不宜动者三：代悬军远人，利在野战，一不可击也；深适近畿，顿兵死地，二不可击也；前锋既败，后阵方固，三不可击也；彼众我寡，四不可击也。官军自战其地，一不宜动；动而不胜，众心难固，二不宜动；城廓未修，敌未无备，三不宜动。此皆兵机也。深沟高

垒，以逸待劳。彼千里馈粮，野无所掠，久则三军靡费，攻则众旅多弊，师老衅生，详而图之，可以捷也。”德曰：“韩别驾之言，良、平之策也。”孙子曰：“以远待近，以逸待劳，以饱待饥，此治力者。”此先胜而后战者也。

【注释】

①屈：使…屈服。

②拔：攻克。

③抄掠：抢劫。

④拒：抵御。

【译文】

孙子说：“善于用兵打仗的人，首先要做到自己不被敌人战胜。然后，等待战胜敌人的机会成熟了以后再去战胜他们。”为什么这样说呢？

梁州的强盗首领王国率兵围住了陈仓。于是，皇帝任命皇甫嵩、董卓为王帅，分别率领二万人前去平定。

董卓想迅速奔赴陈仓解围，皇甫嵩不同意。

董卓说：“有智慧的人不会放弃时机，勇敢的人不会犹豫不决。速去开战就可以保全陈仓；置之不理陈仓就要被攻占了。陈仓的存亡，都由这一战决定了。”

皇甫嵩说：“不是这样的。百战不胜，不如不战就让敌人屈服。因此先保证不被敌人打败，然后再找机会战胜敌人。只有不被敌人战胜，才能进而战胜敌人。采取防守，是因为取胜条件不够；一旦我们发动进攻，就表明我们的取胜条件足够了。取胜条

件足够了，就有九天之威；条件要是欠缺的话，就像被埋在九地之下，步履维艰。现在，陈仓虽然城很小，但城防固若金汤，不是被埋在九地之下；王国虽然势头很猛，但他攻打的是我们不用救援的城池，也不具备九天的威力。没有来自九天那样大的气势，受害的是攻城的人；没有被埋在九地之下的困境，守城的人是不会失败的。王国现在已进入了受害之地，而陈仓是一座不可攻破的城池，我们不用兴兵动众就能大获全胜，为什么要发兵去救陈仓呢?”于是，就不听董卓的建议。

王国从冬天到春天围困了陈仓80多日，因为陈仓城防坚固，竟然没有攻打下来。王国的士兵们疲劳不已，士气低落，最后还是撤退了。

皇甫嵩进兵追击王国。董卓说：“不可以。兵法上说：穷寇不要追击，回乡的军队不要追击。现在我们追击王国，是逼迫回乡的士兵，是在追击穷寇啊。笼子里的野兽尚且还要挣扎；黄蜂的尾刺也是有毒的，何况这么多的强盗呢?”皇甫嵩说：“不对。以前我不出战，是为了避开王国的锐气。现在出击，是已经等待他士气低落了。我所攻打的是疲惫之师，不是归乡的士兵；王国的手下四散逃跑，没有斗志了。用齐整的军队去攻打混乱的败军，不是追击穷寇。”于是，皇甫嵩独自领兵追击王国，让董卓跟在他后面。经过一系列的战斗，皇甫嵩彻底击垮了王国的队伍，王国也在逃跑的途中被杀死了。董卓又惭愧又嫉恨。

青州的黄巾起义军有100多万人，东平的刘岱想要去攻打。鲍永进谏说：“现在贼兵有100万那么多，百姓都很恐慌，咱们的士兵也没有斗志，不是黄巾军的对手啊。我观察了一下黄巾军的士兵，他们成群结伙的，但他们没有辎重，只能靠抢劫来的钱物做军费。现在如果您能积聚士兵的力量，暂且稳固防守。黄巾军求战我们不应战，攻城他们又不能攻下来，时间长了他们就会

散伙的。然后您再挑选精锐，找到他的要害攻击他，就可以打败黄巾军了。”刘岱不听，果然被黄巾军打败了。

晋朝代王司马开攻打燕国的邺城，慕容德抵抗代王的军队，吃了败仗。慕容德又要进攻，他身边的韩潭劝他说：“以前汉高祖刘邦说过：我宁肯和别人比试智慧，也不愿去和别人较量力气。因此古人先谋划好计策，然后再出战。现在不能攻打代王的原因有四点，而燕国不宜出战的原因有三条：代王孤军深入，有利于野外作战，这是不可攻的第一条原因；代王的军队深入到了我国国都的郊外，把士兵带到了不拼命就只有死路一条的地方，是第二条原因；代王的前锋部队即使失败，而他后阵还会很稳固，是第三条原因；敌众我寡，这是第四条原因。我军在自己的地面上作战，这是不宜出战的第一条原因；如果出击打不了胜仗，军心就会不稳，是第二条原因；城墙还没有修好，敌人来了就能不防备，是第三条原因。这些都是用兵打仗的要点。深挖沟堑，高筑城墙，我们就可以休息好后等待和远来的疲劳之师作战。代王要从千里外的地方运送军粮，野地里也抢不到什么吃的，时间长了就会耗费巨额的钱财。那时，要进攻那些疲惫不堪、抱怨不断的军队，只要我们谋划周全，就能取得大胜。”慕容德说：你的建议，比得上张良、陈平的计谋了。”

这就是先创造取胜条件，然后再开战的例子。

【评述】

行军打仗的目的，就是为了取胜。能胜则胜，不能胜则在保持不败的基础上，积攒取胜的条件，然后再胜。兵家最忌讳的就是打没有把握取胜之仗。取胜条件不成熟，就要设法避开敌人的锋芒，等待机会，寻找机会，把握机会，从而最终彻底地战胜敌人。正如范蠡所云：“时不至，不可强生；事不容，不可强成。”

【故事】

事典一　曹刿胜齐

春秋时，齐王拜鲍叔牙为大将，率兵进犯鲁国。

鲁庄公拜曹刿为参谋，在长勺与齐军对垒起来。

齐将鲍叔牙看见鲁军出战了，立即展开攻势。他从前曾打败过鲁军，把庄公视为手下败将，有轻敌之心，乃下令全面出击，想一下把庄公捉过去。一时战鼓齐鸣，喊杀连天，兵士如山崩海倒般地冲过来。

庄公着了慌，也连忙下令擂鼓出击。曹刿立即制止，说："且慢！敌人的士气正旺盛，只可以严阵以待，急躁不得！"于是传令偃旗息鼓，坚守阵地，不准惊扰喧哗，轻举妄动，违令者斩。

齐军一阵冲锋过来，却如木板碰铁桶一样，冲不进去只得退下；过了一会，再次擂鼓冲锋，鲁军依然不动摇，铁桶似乎更加坚固，又退了下来。鲍叔牙很得意地对部属说："鲁军吃过了苦头，一定害怕起来了，两次挑战都不敢出，证明已心怯胆丧，如果再来一轮冲锋，哈哈！不埋头夹尾逃跑才怪呢！"

跟着下达第三次冲锋命令，战鼓又像雷一样响起来。这时齐兵虽然嘴里叫喊着，心里也认为敌军不敢出来，斗志无形中已松懈下去。

曹刿听到齐军的第三次鼓响了，便对庄公说："是出击的时候了，下令冲出去！"

鲁兵一闻鼓响，如猛虎扑食一样，迅雷不及掩耳地冲出去。齐兵防不到这一招，慌忙招架，被杀得七零八落，大鼓面逃。

庄公见打了胜仗，欢喜得什么似的，忙下令乘胜追击。曹刿

又加以制止："别忙！等一会儿。"说完跳下车去，看看地上的车辙马迹，又站到车顶，向齐军望了一阵，然后说："放心追击下去，杀它个片甲不留！"追杀了30里，把侵略军狠狠地赶回齐国去了，俘获的战利品堆积如山。

在举行庆功宴的时候，庄公满怀高兴地问曹刿："我很不明白你当时为什么要等到敌军三通鼓罢才肯擂鼓出击，其中奥妙，可以告诉我吗？"

曹刿侵说："凡打仗，全凭一股勇气，擂鼓就是冲锋的信号。第一次鼓响，是士气最旺盛的时候，好比一群猛虎下山，千万不可迎其锋；第二次鼓响，又碰不到对手的时候，士气就开始松懈，斗志逐渐下降了；到了第三次鼓响，士气已到了疲惫地步，纵能鼓噪，战斗力也减少了大半。所以，我乘敌人的三通鼓罢，然后出其不意，一鼓作气，策新羁之马，攻疲乏之兵，自然会将他们打垮喽！"

"可是，当敌人败退的时候，你又阻我不忙追击，待望过天看过地之后，才下令穷追，这又是什么道理呢？"庄公再问。

曹刿又向他解释："兵不厌诈，乃古之名训。齐军是诡计多端的，它败走，说不定其中有诈，诱我交锋，一旦不慎，很可能会中埋伏，弄到全军覆没的。因此，我特意下车去，看看车辙马迹，杂乱非常，证明这是他仓皇逃命，不规则地败阵了，但还信不过，再跑上车顶望望，见他们一窝蜂狼狈而逃，连军旗也东倒西歪的，就确信他们已真的敌退，再没有什么生力军和齐兵了，因此才敢大胆进军。"

"你真是一个卓越的战略家！"庄公说完，满赐一杯胜利酒，下令班师回朝。

事典二　司马懿取胜五丈原

魏明帝太和五年（231年），志在统一中原、复兴汉室的诸葛亮率大军北伐。蜀军进抵天水，围曹魏将军贾嗣、魏平于祁山。魏军的形势非常危急。魏明帝急调荆州都督司马懿西屯长安，都督雍、凉二州诸军事，统辖车骑将军张郃、后将军费曜、征蜀护军戴凌、雍州刺史郭淮等部抵御诸葛亮。

司马懿与诸葛亮对阵谨慎行事，持重相抗。他断定，孤军深入的蜀军，必因军粮供应困难而急于求战。于是，他命令全军在险要之地筑好营垒，据险固守，拒不出战。诸葛亮被迫以退兵诱敌，司马懿谨慎追赶，后来由于部将催逼，被迫派兵出战，结果被蜀军击退。后来，魏军吸取教训，听从司马懿的计策，坚守不战，蜀军终因粮草不济而被迫撤兵。

蜀军无功而返，魏军谋士杜袭、督军薛悌认为，明年麦熟，诸葛亮必然兴兵再犯，应抓紧冬季时间向陇西运粮。司马懿不以为然，他说："诸葛亮再出祁山，不会举兵攻城，而会寻求野外作战。战场是在陇东，而不是在陇西。诸葛亮又出祁山都来能如意，都是因为粮草供应不足所致。此次归去必然大量积存谷物。依我看，不足三年他是不会举兵来犯的。"事实证明，司马懿的预见是十分准确的。诸葛亮果然在三年后复出，于青龙二年（234年）才大举兴兵。其攻击的地点果然在陇东，采取的作战方式主要是野外作战。

这一次，诸葛亮经过充分准备，率10万大军出斜谷，入郿城，扎营于渭水南岸。魏明帝甚为担忧，又增派征蜀护军秦朗率步骑2万，归司马懿节度指挥。司马懿率军渡过渭水，背水为垒。并派将军周当屯阳遂，将军胡遵、雍州刺史郭淮与蜀军对峙于积石。诸葛亮大军受阻，不得前进，只得退到五丈原。司马懿

清楚，诸葛亮虽经三年准备，但“蜀道之难难于上青天”，10万大军的军需补给仍会十分困难。蜀国倾其国力进行伐魏战争，也很难经受起旷日持久地消耗。因此，诸葛亮还会像上次那样急于决战。于是，他严令部属，坚守营寨，不许出战。老谋深算的司马懿对“持重”战略认识得更加清楚，他要以逸待劳，拖垮蜀军。

诸葛亮没有办法，于是决定屯田养兵准备进行长期的战争。双方相持数月，毫无动静。诸葛亮无可奈何，便决定采用激将法，派人给司马懿送去一套妇女的衣饰，意在羞辱司马懿，从而激怒他，使其出战。魏军将士知主帅受辱，义愤填膺，纷纷要求出战。司马懿冷冷一笑，故作震怒说：“待我奏请圣上，不日与蜀军决战！”魏军将士摩拳擦掌，跃跃欲试。

魏明帝看完司马懿的奏章，心领神会，断然拒绝出战，并派大臣辛毗为军师，手持符节，前往魏营加以压制。此后，每逢蜀军前来挑战，司马懿便假意要出战，辛毗便手持符节立于军门加以阻止。蜀将姜维闻之，忧心忡忡地对诸葛亮说：“辛毗持符节立于军门，魏军看来是不会出战了。”诸葛亮叹道：“司马懿本来就无心应战，之所以一再请战，不过是向其属下显示军威而已。将在军中，君命有所不受。假如他真心出战，又何必要千里迢迢向魏明帝请战呢？”

一日，诸葛亮派使者去魏营挑战，司马懿非常客气地接待了使者。席间，司马懿与使者闲聊，漫不经心地问道：“诸葛公近来起居如何？一天能吃多少饭？”使者不知何意，如实答道：“仅吃三四升米。”司马懿又问起诸葛亮日常处理政事的情况，使者毫无警觉，怀着钦敬的心情答道：“诸葛公夙兴夜寐，凡20板以上的处罚，他都要亲自审阅。”了解到这些情况，司马懿心中暗喜。送走使者，他对身边的将佐们说：“进食不多而事繁不息，

人岂能堪。诸葛亮岂能久在人世也？不久将死。”

一天，司马懿的弟弟司马孚来信问军事进展情况，他复信道：“诸葛亮虽率军10万，但已落入我的圈套。大破蜀军，指日可待。”此时的司马懿对自己避而不战的策略十分得意，更加有信心了。不久，在他与蜀军避战对峙百余日后，诸葛亮因操劳过度，忧烦至极，病死于五丈原。蜀军只好退兵，北伐中原再度失败。

司马懿老谋深算，以守为攻，终于成功地阻止了蜀军的进攻。从表面上看，司马懿是非常被动的，实质上，他是非常高明的。他知道诸葛亮治军有方，但是，蜀军远道而来，粮草运输非常困难，不可能长期坚持下去。于是，他就抓住蜀军这一致命弱点，坚守不战，用时间慢慢地将蜀军拖垮，使得足智多谋、指挥卓越的诸葛亮也无可奈何，含恨而逝。由于阻击蜀军有功，青龙三年（235年），司马懿被提升为太尉，成为主管曹魏全国军事的统帅。

围师五八

将敌人包围在我军手中，如让其作困兽之斗，会给我军带来不小的伤亡。所以，采取灵活的策略是解决问题的是好方式，甚至不惜“网开一面”。

围师必阙　破敌之道

【经文】

孙子说：“围师必阙[①]。”何以明之？

黄巾贼韩忠据宛，朱俊、张超围之。结垒起土山以临城，因鸣鼓攻其西南，贼悉众赴之，乃掩其东北，乘城而人。忠退保小城乞降，诸将欲听之。俊曰：“兵有形同面势异者。昔秦项之际，民无定主，故赏附以劝来耳。今海内一统，唯黄巾造寇，纳降无以劝善，讨之足以惩恶。今若受之，更开逆意。贼利则进，战钝则乞降，纵敌长寇，非良计也。”因急攻之，不克。俊登土山顾谓张超曰：“吾知之矣。贼今外围周固，连营逼急，乞降不受，欲出不得，所以死战也。万人一心，犹不可

当，况十万乎？其害甚矣！不如撤围，并兵入城，忠见解围，势必自出，出则意散易，破之道也。”既而解围，忠果出战，遂破忠等。

魏太祖围壶关，下令曰：“城拔皆坑②之。”连月不下，曹仁言于太祖曰：“围城必示之门，所以开其生路也。今公许之必死，将人人自为守，且城固而粮多，攻之则士卒伤，守则引日持久，今顿兵坚城之下，以攻必死之虏，非良计也。”太祖从之，城降。此围师之道也。

【注释】

①阙：缺口。

②坑：活埋。

【译文】

孙子说：“包围敌人，一定要留一个缺口。”为什么这么说呢？

黄巾军的韩忠占据了宛城，朱俊、张超的军队围困住了他，并靠着城墙用土堆成小山，以便观看城中情形。朱、张的军队在城西南敲响战鼓，作出进攻的样子，黄巾军全跑到那里去防守。而朱俊、张超乘机悄悄奔向东北，带领士兵攀上城墙进入城内。韩忠败退到内城要求投降，将领们准备接受。朱俊却说：“用兵有很多时候表面相同但实际不同。从前秦末的时候，百姓没有一个固定的君王可以跟从，所以豪杰通过赏赐的手段说服百姓前来归附。现在天下统一了，只有黄巾军作乱，如果我们接受他们的投降，就无法警诫良民；讨伐韩忠，才能达到惩罚恶人的目的。如果现在接受了韩忠的投降，就会助长反叛的念头。叛乱者顺利

时就进攻，失败时就乞降猛攻，放任敌人、助长盗寇，不是好的办法。”因而展开猛烈的攻势，“纵敌长寇，非良斗也。”因急攻之，”但没有攻下来。朱俊登上土山，回头对张超说：“我明白了。敌人现在四面受敌，终日受到猛攻，乞降又没有被接受，想逃又逃不了，所以才拼命抵抗。万人一心，都不能抵挡得住，何况十万人呢？这样下去害处就太大了。不如撤去合围，集合军队进入城里，韩忠见到包围解除，一定会自己出来，他一出来军队的斗志就涣散了，那样就可以打败他了。”随即，朱俊、张超就撤去了包围。韩忠果然出来进攻，上了圈套。朱俊、张超指挥军队打败了韩忠，取得了最终的胜利。

曹操包围了壶关，下命令说：“打下壶关之后，把里面的人都活埋了。”结果一连几个月打不下来。曹仁对曹操说：“包围城池一定要告诉里面的人哪里是可以逃生的门。现在您承诺壶关里的人全都要被活埋，那里面的人人都会为了活命而拼命守城，而且壶关城墙坚固、粮草很多，这样打下去我们的士兵伤亡很大，而壶关因此会守得更长久。现在把军队聚集在坚固的城墙下面，进攻拼命守城的人，不是好方法。”曹操同意曹仁的看法，果然壶关的守军就投降了。这是对付被围困的敌人应采取的办法。

【评述】

看不到活路的士兵，会拼死一战，这往往给围困他们的军队带来不该有的损失和额外的麻烦。让这些人看到一些生机，对他们“网开一面”，一来可以削减他们的斗志，降低他们的士气，从而瓦解敌军的战斗力；二来可以减少自己的伤亡，节约取胜的时间。对付笼子里的野兽，不能掉以轻心或一味地使用蛮力，要用头脑，花最少的力气来解决它，而又可避免甚至被它咬伤。

【故事】

事典一　昆阳之战

王莽为了镇压绿林军，将长安、洛阳的主力部队和打算镇压赤眉军的部队，都集中起来，有 12 万之众，号称百万，派亲信大司徒王寻，大司空王邑亲自率领，前去镇压绿林军。

王莽的军队在阳关与刘秀的部队接触，迫使刘秀带军退回昆阳，王寻，王邑率军直逼昆阳。

昆阳的守军只有八九千人，面对敌人大军的围攻，年仅 29 岁的刘秀非常沉着，他和宗佻等 13 人，乘敌人刚到，立足未稳，趁着黑夜，悄悄开了南门，向定陵、郾城求援。

多次与汉军打过仗的新军将领严尤认为，昆阳虽小，但利守难攻，汉军的主力不在昆阳，而在攻打宛城，新军应把主力指向宛城的汉军，同汉军的主力作战。只要打败汉军主力，昆阳不攻自破。

王邑没有采纳严尤的建议，用主力紧紧包围昆阳城，决心血洗昆阳。

严尤又建议，采用“围三阙一”的办法，虚留生路，网开一面，将昆阳汉军引出，然后以优势兵力将其全歼。

王邑仍然没有听从严尤的建议，死攻昆阳。

昆阳的守军奋力防守，由于古代作战器械简单，攻克坚城不易，昆阳汉军竟坚守了 20 多天。

刘秀到定陵、郾城后，说服当地将领，将两城的军队集合来，约有一万人左右，刘秀自己带精锐的步骑千人，作为前锋，直扑昆阳，其他军队随后。

刘秀在距汉军主力四五里远的地方布阵，准备战斗。王邑没

有将刘秀的1000人放在眼里，只派了几千人去迎战，双方激战，被汉军斩杀几十人。

汉军取得了初战的胜利。汉军主力赶到后，立即向迎战的几千人发动攻击，杀敌近千人，新军败退。

这时，宛城已被汉军攻下来了，但消息尚未传到昆阳，刘秀也不知道。刘秀却编造了一个假消息，说汉军已攻下宛城，想法把这个消息通知到城内，又故意落在新军营内，让新军知道，使新军人心惶惶，士气大落。

一天拂晓，刘秀率精选的勇士3000人，突然出现在新军的要害部位——中军，这时王莽军中只有少数人刚刚起来。面对汉军的突然袭击，王邑、王寻为了防止军队混乱，就下令各军坚守阵地，没有将令，不准随使行动，他们亲自率1万人迎战。

汉军一阵猛冲，新军抵抗不住，王寻被汉军杀死，王邑看形势不妙，弃军逃走，军中失去主帅，一时大乱，四散逃命。其他将领看迎战的新军大乱，不敢上前，又没有主帅将令，不敢离开阵地，以至没有军队增援。败兵涌入他们营地时，他们自己的军队也乱了。

守昆阳的王凤、王匡等人，看新军大乱，就打开城门杀了出来。从定陵、郾城来的援军，也发起总攻。王莽的40多万军队，全线瓦解。

昆阳之战，绿林军取得决定性的胜利。

昆阳之战，是王莽命运的转折点。

昆阳之战，事实上宣告了新朝的灭亡。

事典二　李广被围

公元前120年，武帝派李广率4000骑兵出右北平攻击匈奴。同时，派博望侯张骞率1万骑兵随后接应。按说张骞出使西域刚

刚回来，对地形比较熟悉，这次李广出征取胜应该没有多大问题。不料，张骞出塞后就走了岔道，与李广失去了联系。李广孤军深入，被匈奴左贤王的4万骑兵包围。官兵于是惊慌不安起来。为了消除士兵的恐惧心理，李广派自己的儿子李敢一马当先率少数精骑去冲击匈奴的围骑，深入敌阵后左右冲杀，然后回到本阵，向李广报告说："匈奴兵没有什么战斗力，容易对付。"李广用此一计，消除了士兵的恐慌，增强了斗志。面对10倍于己的敌人，李广列成圆阵队形，面向圈外敌人，加强防守。匈奴不敢冲阵，只从四面拼命射箭，箭如雨下，汉军损失惨重。李广在队伍死伤过半，箭也将用完的危急关头，毫无惧色。他命令士兵弓拉满，箭上弦，不虚发一箭。匈奴的副将率队冲击汉军圆阵，李广挺身而出，在敌将进入他的射程时，他用自己的大黄连弩连连射杀匈奴的将领和前锋。敌兵冲阵失利，锐气顿挫，战斗一直进行到夜幕降临。

第二天，李广准备同敌人决一死战，冲出包围。这时，张骞的报军才赶到这里。汉军里外夹击，匈奴腹背受敌，不敢恋战，遂解围而去。汉军元气大伤，亦无力追击匈奴，罢兵而归。

在这次战争中，张骞未能如期到达指定地点，贻误军机，按军法应处死刑。他以钱赎罪贬为庶人。李广指挥有方，虽有战功，但损失过重，功过相当，故无封赏。

变通五九

根据不同的现实情况，制造出合宜的假象来迷惑敌人，使敌人在不知不觉中步入我军的圈套，这样就能克敌了。孙膑的减灶战马陵和虞诩增灶退羌兵，可谓是古今中外在此方面的神妙之笔。

因势利导，因形而作

【经文】

孙子曰："善动敌者，形[①]之，敌必从之。"何以明之？

魏与赵攻韩，齐田忌为将而救之，直走大梁。魏将庞涓去韩而归，齐军已过而西矣。孙膑谓田忌说："彼三晋之兵，素悍勇而轻齐，齐号为怯。善用兵者，因其势而利导之。兵法曰：百里而趋利者蹶[②]其将军。使齐军人魏地为十万灶，明日为五万灶，明日为三万灶。"涓喜曰："吾固知齐卒怯也。入吾地三日，士卒亡已过半。"乃弃其步兵，与轻锐倍日并行逐之。膑度其暮至

马陵，道狭而多险，可伏兵。乃斫③大树白书之曰："庞涓死树下"。令善射者万弩夹道而伏，期曰"见火举而发"。涓夜至斫木下，见白书，乃钻火烛之读书。齐军万弩俱发，魏军大乱，涓乃自刭，曰："果成竖子之名也。"

虞诩荐武都郡，羌率众遮④诩子陈仓崤谷，诩令吏士各作两灶，日增倍之，羌不敢逼。或问曰："孙子减灶而君增之，兵法，日行三十里，以戒不虞。今且行二百里，何也?"诩曰："虏众既多，吾徐行则易为所及，疾行则彼不测之。且虏见吾灶多，谓郡兵来至。孙子见弱，吾示强，势不同也。"

故曰：料敌在心，察机在目，因形而作，胜于众，善之善者矣。此变通之理也。

【注释】

①形：用假象欺骗。

②蹶：损失。

③斫：砍。

④遮：拦截。

【译文】

孙子说："善于调动敌人的人，就会用假象欺骗敌人，敌人也就一定会上当的。"为什么这么说呢?

魏、赵联手攻打韩国，齐国的王忌奉命率兵来救，却径直扑向魏国国都大梁。魏将庞涓只能离开韩国，归来救魏。而这时，

齐军已经过了边境向西前进了。孙膑对田忌说："魏国的那些兵，平日就勇猛凶悍又看不起齐国人，还给齐国人起绰号叫'懦夫'。善于用兵的人，要会顺应时势，加以正确的引导。兵法上说：走一百里去追逐财物的军队，就会损失他们的将军。命令军队进入魏国国境后，刚开始做十万人的灶台，第二天做五万人的灶台，第三天做三万人的灶台。"庞涓看到灶台后果然很高兴，说："我一向就知道齐军懦弱。刚进入我们国家三天，士兵就已失去了一大半。"于是丢下步兵，带着轻便的骑兵昼夜兼程追赶齐军。孙膑估计庞涓在晚上会赶到马陵，而马陵道路狭窄，十分险要，可以埋伏军队。于是孙膑把一棵大树砍露出白色的木质，上面写着："庞涓死在此树下。"又命令一万名神箭手埋伏在道路两侧，约定说："看见火光就放箭。"庞涓夜里赶到了那棵树下，见露白的树上有字，就点上火烛来看这几字。这时齐军万箭齐发，魏军一阵混乱。庞涓说："真成就了这小子的名声了。"自刎而亡。

虞诩被推荐为武都郡。羌人首领率众手下在陈仓的崤谷拦截虞诩。虞诩命令手下士兵一天做两个灶台，一天增加一倍。羌人看到了，就不敢逼近追赶了。有人问："孙膑减灶而您增灶。兵法上说，行军每天最好只走三十里，以防不测。现在我们一天要走二百里，为什么？"虞诩回答："羌人人数众多，我们走得慢就容易被他们追上，而行军迅速他们就摸不清我们的情况了。而且羌兵看见我军的灶台越来越多，以为郡里的人马接应我们来了，就不敢放肆了。孙膑显示弱小，而我显示强大，是因为形势不一样啊。"

所以说，要用心去估量、评价敌人；用眼睛仔细观察敌人，找到他的要害；根据不同的情况制定不同的策略，就会比一般人强了。这是上上策。变通，就是这个道理。

【评述】

情况不一样，对策当然也要不一样。因循守旧，追随他人就会走向失败。三国王濬在蜀造船准备攻打吴国，就刻意丢下碎木于江中来威吓东吴。而唐朝李靖为攻打荆州，也把碎木片丢入江中让敌人看见，随即顺流而下，在敌人毫无防备的情况下大功告成。兵法有变有通，不可偏执一端，要懂得灵活地加以运用。

【故事】

事典　李斯的为官得失

公元前208年冬，秦丞相李斯被腰斩于咸阳，诛灭三族。

对这个历史人物，历来评论不一，不过同情的人并不多。他虽然对秦国的强大立过功，但他的为人、为官都不足取，这正是为世人所鄙视的原因吧！

《红楼梦》上有句话，叫做“聪明反被聪明误。”也许正是李斯对官场权谋研究得太多了，陷进去，拔不出来，把地位和权势看得太重，以致于落了个可悲的下场。

李斯是楚国上蔡（今河南上蔡县西南）人。

李斯年轻时，就有很重的权势思想，《史记·李斯列传》中记载，有一次，李斯在厕所里看到一个老鼠吃人粪，一见到人就吓跑了。后来，他看到仓库的老鼠吃粮食，而没人管。他发出感叹：“人之贤不肖，譬如鼠矣，在所处耳?”

这句感叹，反映了李斯争名逐利的思想，李斯想做的是粮仓中的老鼠，不想做厕所中的老鼠。

李斯当时在楚国做一管文书的官，这没什么出路。他辞去了

小官，到齐国求学，当时齐国的荀况很有名，他就向荀况求学。在当时，学术空气很浓，研究“帝王之术”的人很多，荀况就是研究帝王之术的人。李斯明白，要想出将入相，就必须学有专长，他选择名师，可以看出他的眼光。

李斯学成了以后，要到秦国去，他的老师荀况问他为什么要到秦国去，他说：“干事业要待时机，今日各国争雄，正是建立功名的好时机。秦国称雄天下，想一统大业，到那里可以干大事业。一个人地位卑贱而不思进取，就等于禽兽只能享受到自然界现成的食物，而永远陷于贫困，这将是最大的耻辱和悲哀。长久地处在这种境地，一味地埋怨世道，鄙薄功利而自己又无所作为，这绝不是读书人所希望的，所以我要到秦国去。”

荀况同意他到秦国去，但他告诫李斯要注意节制，在成功的时候要想想“物忌太盛”的话，要给自己留条后路。

李斯到秦国后，走当时很多士人走的路，到权臣门下当门客。当时吕不韦权力很大，被秦王倚重，他就投靠了吕不韦，时间不长他就显露了自己的才华，受到吕不韦的器重，当了一个小官，后来又被推荐给秦王，一见秦王他就把自己的学问发挥出来，叙说了抓住时机，统一天下，消灭六国的理论。

李斯的言论正合秦王的心意，马上受到重用，被升为长吏。李斯又建议秦王用金玉收买六国的大臣，离间君臣关系。这一招收到了效果，他又升为客卿。

李斯踏上政治舞台，他可以施展自己的才华，实现自己的抱负了。可是，正在他春风得意时，秦王却下了逐客令，要客居秦国的外国人都离开秦国，李斯也在被逐之列。

李斯刚刚开始的政治生涯，眼看着就要被断送了。他自然不甘心了。

李斯给秦王写了封信，这就是有名的《谏逐客书》。在信中，

他分析形势，举事实，摆出外国人对秦朝的贡献，说明人才对秦国强大的重要性。

秦王终于悔悟，收回了逐客令，李斯也升为廷尉。

由于秦王大力招揽人才，各诸侯国的有识之士先后来到秦国，当时在秦的客卿就有：王龁、茅焦、尉缭、王剪、李斯、王贲、李信、王翦、蒙恬等。

正当李斯步步高升的时候，秦王却在读了韩非的著作后，喜爱上了韩非，为此进攻韩国，韩非只得来到秦国。

为了保住恩宠，李斯开始了对韩非的迫害。

李斯向秦王说："韩非是韩王的亲族，大王现在要消灭韩国，韩非自然不同意，这是他爱韩不爱秦，也是人之常情。如果大王决定不用他，放他回韩国，对秦国不利，不如趁他羽翼未成之时杀掉他。"

恰好韩非上了一个《存韩》的书，说保存韩国对秦国有利。秦王就把韩非关进了监狱。

韩非到秦国后，还得罪了姚贾，他说姚贾出身不高贵，当过大盗，在赵国做官时被赶跑了，认为用这样的人是不应该的。可是，姚贾为秦国立过功，正受秦王重用，秦王听了这话自然不高兴。

秦王曾向姚贾问起狱中的韩非，姚贾自然不说好话。由于李斯与姚贾相互勾结，韩非没办法，只得吃了李斯送来的毒药，自杀而死。

从这件事可以看出，李斯不是良臣，他心狠手毒，为了权势不惜采用一切手段。

秦朝统一全国后，李斯建议采用郡县制，又参与制订了有关的法令。为了讨好秦始皇，打击儒家势力，他又提出焚书的主张，使中国的古典文献遭受了巨大的损失。

秦始皇死后，本应由长子扶苏继承皇位，但他却附从了赵高的阴谋，篡改了诏书，立胡亥为皇帝，这是他自取灭亡的第一步。

扶苏是一个让人尊敬的、有好品德的公子，他思想倾向儒家，不同意焚书坑儒，这自然引起秦始皇的不满，就把他派到西北大将蒙恬那里，但秦始皇并不是不让他继承皇位，用现在的话说，只不过是让他去锻炼，改造一下思想。

赵高，经常出入皇宫，又是胡亥的老师，他自然愿意立胡亥为皇帝，只要拥立成功，就会掌握权力。他摸准了李斯的心理，对他进行威胁，李斯怕失去相位，就附从了赵高。

此外，李斯犯了极大的错误，首先他未全明白秦始皇的心理，没有保卫扶苏，在秦始皇死后，又违背了秦始皇的遗诏，这是不忠。服从赵高，他没有考虑到，自古以来，莫不是“过河拆桥”，主谋者莫不以参谋者知密过多而将其杀死。

李斯正是犯了此错误，后来赵高果然将他处死。

利害六十

利与害是一对相对的概念。二者对立统一、相辅相成。利，可转化为害；害，也可以变为利。化害为利，是聪明人才能做的事情。

杂利务伸　杂害患解

【经文】

孙子曰："陷之死地而后生，投之亡地而后存。"又曰："杂于利而务可伸，杂于害而患可解。"何以明之？

汉将韩信攻赵，赵盛兵井陉口。信乃引兵未至井陉口三十里，止舍。夜半传发，选轻骑二千人，持一赤帜，从间道萆山而望见赵军。诫之曰："赵见吾走，必空壁逐吾，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。"令其裨将传飧[①]，曰："今日破赵会食。"诸将皆莫信，佯应曰："诺。"信谓军吏曰："赵已先据便地为壁，且彼未见我大将旗鼓，未肯击前行，恐吾至阻险而还。"信乃使万人出行，倍水阵。赵军望见大笑之。平旦[②]，信建大将之旗鼓，鼓行出井陉口。赵开壁攻击下，大战良久。于

是信与张耳弃旗鼓，走水上。水上军开壁入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信、张耳。韩信、张耳已入水上军。军皆殊死战，不可败。信所出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵帜，立汉赤帜两千。赵军不得信等，欲还归壁，壁皆汉赤帜，而大惊，以为汉皆已得赵主将矣，遂乱，遁走，赵将虽击斩之，不能禁也。于是汉兵夹击，大破之，斩成安君泜水上，擒赵王歇。

诸将效首虏，留贺，因问信曰："兵法：右背山陵，前左水泽。今者将军令臣等反背水阵，曰破赵会食，臣等不服。然竟以胜，此何术也?"信曰："此在兵法之中，顾[3]诸君不察耳。兵法不曰'陷之死地而后生，置之亡地而后存'？且信非能素抚循士大夫也，所谓'驱市人而战'，使人人自为战，今与之生地，皆走，宁尚可得而用之乎?"诸将曰："善。非所及也。"

魏太祖征绣，一朝引军退，绣自追之。贾诩曰："不可追也。"绣不从，果败而还。诩谓绣曰："促更追之，战必胜"。绣收散卒，赴追太祖，战果胜。还，问诩曰："绣以精兵追退军，而公曰必败；退以败卒击胜兵，而公曰必克。皆如公之言，何其反而皆验也。"诩曰："此易知耳。军势百途，事不一也。将军虽善用兵，非曹公敌也。魏军新退，曹公必自断其后，追兵虽精，将既不敌，彼士亦锐，故知必败。曹公攻将军无失策，力未尽而还，必国内有故也。既破将军，必轻军速进，留诸将断后，诸将虽勇，亦非将军敌也。故虽用败兵而

胜也。”绣乃服其能。

此利害之变，故曰：“陷之死地而后生，杂于害而患可解。”此之谓也。

【注释】

①飧：干粮。

②平旦：天亮。

③顾：只是。

【译文】

孙子说：“陷入死地，拼命反而会生存下来；置身亡地，谨慎反而会度过难关。”还说：“在有利的情况下考虑到不利的方面，事情就能顺利进行，在不利的情况下考虑到有利的因素，祸患就可以解除。”为什么这样说呢？

汉将韩信攻打赵国，赵国军队驻扎在井陉的隘口。韩信率军在距赵军三十里的地方停止前进，安营扎寨。到了半夜韩信发号施令，挑选精锐轻骑二千人，每骑持一面红旗，从小山道上山隐蔽起来，观望赵军。韩信告诫他们说：“赵军见我们逃跑了，一定会倾巢出动追赶我们。你们马上冲入赵营，拔下赵国的旗帜，插上我们汉军的红旗。”他让他的副将给士兵们发送了干粮，说：“今天打败了赵军后会餐。”各将领都不相信韩信的话，只是假意地应了一声：“好。”韩信又对军官说：“赵国已经抢占了有利的地形并安设了军营。他没有看见我大帅的旗鼓是不肯出来应战的，就怕我到了险阻之地就撤退。”韩信派出一万人的军队，背着河水列开阵势。赵军看见了，大笑起来。天亮后，韩信树起主帅的大旗，擂起战鼓，率军行出井径口。赵军打开营门出来迎

战，双交战斗了很久。于是韩信和张耳扔掉了旗鼓，向水边的军阵逃去。军阵让韩信、张耳进去后，双方又开始了激战。赵军全军出动争抢汉军旗鼓，追赶韩信、张耳。韩、张已进入了水边军队的阵形里。汉军官兵个个拼死作战，不可战胜。韩信派出的二千奇兵，就等着赵军出动去抢战利品。他们飞快地冲入赵国的军营，把赵军的旗帜全拔了，插上了两千面汉军的红旗。赵军捉拿不到韩信，正想回营，看见军营里到处都是汉军的红旗，大吃一惊，以为汉军已经把赵军的主将都俘虏了，于是大乱，四散而逃。赵军将领虽然追上去斩了几个，但还是不能制止。汉军两路夹击，大破赵军，在泜水上杀了成安君，活擒赵王赵歇。

各将领献上敌人的首级和俘虏，恭贺胜利。有人问韩信："兵法上说：摆阵要右面背着山，前面左面靠着水。现在您让我们背水列阵还说打败赵军就会餐，我们都不信。可是竟然取胜了，这是什么战术啊?"韩信说："这种战术也在兵法上，只是各位没有注意。兵法上不是：'陷之死地而后生，置之亡地而后存吗'？而我也不是能平素做安抚、训练工作的士大夫，所谓赶着平民作战，就是让士兵各自为战。如果我把他们放到能逃生的地方，他们早就都跑了，哪里能得到和使用他们啊。"各将领说："太高明了，我们不如您啊。"

曹操讨伐张绣，没多久就领兵撤退了。张绣决定去追击。贾诩说："不能追啊。"张绣不从，果然吃了败仗回来。贾诩又对张绣说："再去追击他，一定能取胜。"张绣于是召集被打散的士兵，又去追击曹操，果然取胜。回来后，张绣问贾诩："我用精兵追求撤退的军队，你说必败；用败退回来的士卒追击获胜的军队，你却说必胜。结果都让你说对了。为什么违反常理的事都应验了呢?"贾诩说："这个很容易解释。军事情况非常复杂，具体情况是没有相同的。你虽然很擅长用兵打仗，但不是曹操的对

手。魏军刚来就撤退，曹操必然亲自断后。你的军队虽然是精锐的，但曹操的士兵也很精锐啊。主帅不敌对方，所以知道你必败无疑。曹操在进攻您的时候，并没犯什么过错，但还没有全力进攻就撤退了，一定是都城出了问题。他既然击退了您，一定会轻军火速前进，留下他的将官断后。他的将官虽然勇猛，但也不是您的对手。所以虽是用败兵追击也取胜了。”张绣因此非常敬佩贾诩的才能。

这就是利害之间的相互转变。所以说：“陷入死地，拼命反而会生存下来；置身亡地，谨慎小心反而会渡过难关”。说的就是这个意思。

【评述】

姜太公说：“智与众同，非人师也；伎与众同，非国士也。动莫神于不意，胜莫大于不识。”意思就是说：和别人一样的智慧，就当不成别人的老师；和别人一样的技艺，就不能成为国家的大师。最神奇的行动就是出乎别人的意料，最巨大的胜利就是让对手不能识破。利与害的关系也是如此。

【故事】

事典　置之死地而后生

隋朝末年，隋炀帝荒淫残暴，生活奢侈，弄得民不聊生，遍地饥荒。于是各地不断爆发农民起义，有些有实权的人，也拥兵自重，自立为王。当时还有一谣言，说是：“杨氏当灭，李氏当兴。”炀帝心怀疑虑，将朝中大臣李密罢职削官，李密投奔瓦岗寨义军。炀帝又怀疑到另一大臣李浑身上，将他杀死。此时身为重臣的李渊坐卧

不安。怕炀帝怀疑到自己头上，但李渊并无反叛之意。

到了隋炀帝13年，各地反叛有数十起，炀帝江山岌岌可危。此时李渊任太原太守，也时常愁叹。

裴寂是一个有战略眼光的人，他悄悄结交李渊的儿子李世民，密谋反叛，但必须动员有忠心的李渊一起行动，这样才能借助他的兵权。如果直言相劝李渊，弄不好会惹来杀身之祸，裴寂与李世民密谋，见机行事，采用“置之死地”的方法，切断李渊的退路，退李渊造反。

有一天，裴寂在晋阳宫设下宴席，请李渊饮酒，二人相交已久，李渊也不怀疑，就高高兴兴地去了。

这晋阳宫是炀帝杨广的行宫之一，宫中设有外监，正副各一人。李渊为太原留守，兼领晋阳宫监，裴寂为副宫监。李渊身为宫监，到此赴宴，也正合情理。

裴寂与李渊坐定，美酒佳肴，依次献上，二人边喝边谈，十分快活，李渊开怀畅饮，一连喝了几大杯，已有了几分醉意。忽然听到门帘一动，环佩声响，李渊定睛一看，竟定进两个美人，都长得十分俏丽，仿佛姊姐花一般，如花似玉，美不胜收，眼泛春波，恋恋勾人。俗话说得好：“酒不醉人人自醉，色不迷人人自迷。”那两美人婷婷袅袅，走到席前，向李渊见礼。裴寂即指引两个美人，左右分坐，重行劝酒。李渊已酒醉糊涂，也不问明来历，一味儿的乱喝。常言道：“酒逢知己千杯少。”这酒逢美人却是万杯不多。战国时有个叫淳于髡的人曾说过：“要是有一位漂亮的美女陪着他畅饮，他的兴致就能达到极点，一次能喝一石酒，畅快淋漓，醉眼朦胧，不知东西南北，但十分快乐。”李渊真是如同淳于髡所说，看见了美女，连命都忘了，恨不得一口将她们两人吞进去，美女娇声娇气，连连劝酒，李渊来者不拒，一杯杯倒入肚中，酒醉人胆大，也不管她们是哪来的美女，只管由

两个美女扶着，偎玉倚香，左拥右抱，乐呵呵地睡去了。

李渊醉卧晋阳宫，两个美女侍寝，三人同被，不亦乐乎。李渊只知沉沉入睡，哪里还晓得什么犯法。酣睡多时，酒已醒了大半，鼻中闻着一股奇香，再用鼻猛一吸，似兰非兰，似麝非麝，不由得觉得奇异。揉开双眼，左右一瞧，竟有两个美人陪着，不由感到奇怪。

那两个美人也不害羞，低声柔气，娇声欲滴，给他明说道："唐公休怪，这都是裴副监的主张。"

李渊打起精神，问两人姓氏，一美人自称姓尹，一美人自称姓张。李渊又问他们两人是哪里人，两人并称是宫眷。李渊不由大吃一惊，立即披衣跃起说："宫闱贵人，哪得同枕共寝，这是我该死的了。"

两美人却连忙劝慰："主上失德，南幸不回，各处已乱得很，妾等非公保护，免不得遭人污戮，所以裴副监特嘱妾等，早日托身，藉保生命。"想这两位美人，长居宫中，受尽寂寞，宫人美人数万，两人难得炀帝御幸，今日若得李渊垂青，已是感激万分，受用不尽了。

李渊频频摇头道："这……这事岂可行得！"一面说，一面走出寝门，走了几步，正巧遇着裴寂。李渊一把拉着裴寂，叫着裴寂的字说："玄真，玄真！你难道要害死我吗？"

裴寂笑着说："唐公！你为什么这般胆小？收纳一两个宫人，算是小事，就是那隋室江山，亦可唾手可得。"

裴寂又说道："识时务者为俊杰，今隋主无道，百姓穷困，四方已经逐鹿，连晋阳城外差不多要作战场。明公手握重兵，令郎暗储兵马，何不乘时起义，召民伐罪，经营帝业呢。"

李渊道："我李家世受皇恩，不敢变志。"

李渊口说不敢变志，奈何退路已断，不反即死，他与宫眷同

寝的罪名是何等严重，那炀帝早对李姓人心怀疑虑，若他知晓这件事，一定会借口杀死自己，甚至诛灭九族。李渊只有反叛一条出路，再加上裴寂，李世民分析天下形势，讲清利弊，终于坚定了李渊的反叛决心。后来，李渊举起义旗，天下归心，横扫中原，得以建立大唐江山。

奇兵六一

奇兵，就是高明将领使用的，出乎于敌人意料之外的，往往成为取胜关键点的“特种部队”。所有的战役，其基本的战术模型就是奇、正。

兵以正合　出奇制胜

【经文】

太公曰：“不能分移，不可语奇。”孙子曰：“兵以正合，事以奇胜。”何以明之？

魏王豹反汉，汉王以韩信为左丞相击魏。魏王盛兵蒲坂，塞临晋。信乃益为疑兵，陈船欲渡临晋，而伏兵从夏阳以水罂[①]渡军，袭安邑[②]魏王豹惊，引兵迎信，信遂虏豹，定魏为河东郡。

是知奇正者，兵之要也。《经》曰：“战胜不过奇正。奇正之变，不可胜穷，如环之无端，孰能穷之？”此之谓也。

【注释】

①罂：桶。

②安邑：地名，魏王豹的后方重镇。

【译文】

姜太公说："用兵作战不能分散地调动军队、不能说些不易听懂的话。"孙子说："作战，就是用主力大部队正面迎敌，通过奇兵取得胜利。"为什么这样说呢？

魏王豹反叛了汉朝，汉王刘邦就任命韩信为左丞相攻打魏国。魏王把军队部署在蒲坂，堵塞住了通往临晋的道路。于是韩信布下疑兵，摆了舟船，作出乘船渡河攻打临晋的假象。而实际上，却让军队偷偷地坐着水桶，从夏阳渡过河，偷袭了安邑。魏王豹大吃一惊，领着军队来迎战韩信。韩信打败了魏军，俘虏了魏王豹，把魏国改为河东郡。

由此可知，"奇"、"正"是用兵打仗的要旨。《经》上说："取得战斗的胜利，不过是'奇'、'正'两种方法作用的结果。奇正的变化，没有穷尽，就像圆环一样没有端口，谁能把它的变化数过来呢？"说的就是这个道理。

【评述】

正、奇是一切战役的模型。正面迎战，出奇制胜的典型战例，在五千年的中华史中不胜枚举。奇兵作为一种取胜的手段，是加速战争取胜的进程、减少己方损失的客观要求。孙子说："凡战者，以正合，以奇胜。"高明的将领深知奇正相变的道理，在敌人没有反应过来之时，就已经出奇制胜了。

【故事】

事典一　杨坚一举克阵

隋文帝杨坚是个雄心勃勃的皇帝，一建立隋朝，就有了消灭南陈以统一全国的决心。从总体的国力、军力而言，隋朝确实要比陈朝强得多。但对于如此宏大的规划，隋文帝还是心存顾虑的。

陈朝拥有今长江以南、三峡以东、东南抵海的广大地区。自西晋末年以来，北方人大量南迁，与南方土著人民共同努力，陈朝在经济上已有较大的发展。在此基础上，陈朝经过当时陈宣帝的治理，国力相当强盛，其军队在局部地区也颇具战斗力，甚至还有能力不时地北侵隋国边境。陈朝的最后一个皇帝陈叔宝荒淫失政，国家渐趋衰弱，侵隋朝有机可乘，容易征灭了。但百足之虫，死而不僵。更何况江南地区辽阔，回旋周围，纵横自如，一旦用兵，绝非短时间内可以奏效的。而这又不是建立不久的隋朝政权所能承负得起的。

最为难办的是，陈朝还拥有长江天堑，从武昌西的流头（今湖北宜昌市西）直到采石（今安徽当涂北）、建康（今江苏南京）、京口（今江苏镇江）等军事重镇，无不在陈军的控制之下。陈朝如将其当时所拥有的 20 万左右兵力周密部署，灵活调度，那么隋朝即侵倾国而动，恐怕也要葬身于江底的。

还有，隋朝北邻为历朝汉族人所头痛的突厥。当时的突厥虽处奴隶制阶段，但其数十万骑兵行动迅猛，飘忽无常。若有机可乘，便骤至掳掠，如遇强敌，则倏忽远遁。隋朝的军力本身不如突厥，更何况要用主要力量南下伐陈，因此极有可能偷鸡不成蚀把米，南下无功，老家却被突厥端了去。

左右掂量，隋文帝深知此事不能轻举妄动，但雄心不灭，壮志不移。他为了取得举重若轻，一击而灭陈国的效果，开始了长期的准备工作。

首先是必须消除来自突厥方面的后顾之忧。建隋不久，隋文帝就派了杨广、贺若弼及韩擒虎分别坐镇今山西太原、江苏扬州和安徽合肥，作了伐南守北的部署，公元581年便命高颎统帅诸军开始试探性地大规模伐陈。不料就在隋军行动之际，突厥联合原北齐的一个刺史一举攻陷了隋属山海关，并准备大举南侵。隋文帝意识到不控制住突厥，隋朝有可能成为捕蝉的螳螂，在南下伐陈时成为背后“黄雀”——突厥的口中美餐。凑巧这时陈宣帝病死，隋文帝于是机智地借“礼不伐丧”之名，赶紧收兵。下定决心先制服突厥，以扫除伐陈的羁绊。经过近4年斗智斗勇的努力，隋文帝终于使突厥各部都俯首称臣了。

灭陈需渡江作战，如无水战工具和水军训练，兴兵后必然费时、费力。因此突厥一被制服，隋文帝便在公元585年任命杨素为信州（今四川奉节）总管，准备舟师。杨素在该地制作了大量的战船。大舰如“五牙”，上起楼五层，高百余尺，左右前后置六拍竿，高50尺，可容战卒800人；小船如“黄龙”、“平乘”、“舴艋”等等，也都可容乘百来人。除针对长江天堑进行备种渡江准备外，其他所有军事和物质上的准备工作也都在紧锣密鼓地进行之中。

隋文帝还特别注重以智取胜，作了许多有关使敌迷惑、使敌疲困、使敌麻痹松懈以致放弃严密防守的策略上的准备工作。

渡江进攻的时机成熟了。但隋文帝仍不掉以轻心，多方征询意见，严密推敲作战部署。最后在群策群力的基础上，结合长江地理形势，以及陈国军队分布的特点，隋文帝制定了一个灵活机动的多路并进，而重点突破长江中下游地区的战略方案。隋军将

战场划分为两大部分，九江以东为主要战场，以西为次要战场。但具体打法又并不作刻板规定。早已部署在四川、湖北的水师，首要任务是控制水路要冲，突破上流的流头、荆门等重镇，会聚汉口，进行水上决战，截断上游的陈国精锐部队驰援京都的道路，以掩护中下游主力横渡长江围攻陈朝都城。如果陈军已经以优势兵力防守了长江中下游一带的重镇，那么这支水师立即沿江直下，借助顺流顺势的有利条件，像300年前晋武帝司马炎以舟师消灭东吴那样，在主力部队的支援下，直扑建康（陈朝都城，今南京），一举拔取。

经过种种细致周密的准备工作，自公元581年初直到588年12月，整整进行了8年之久！但这绝不是多余的，正是因为有了如此充分的准备，隋文帝才创下了仅用4个月的时间，一举消灭幅员辽阔的陈朝政权的历史奇迹。

事典二　李愬雪夜奇袭

安史之乱平定以后，原先参与叛乱的将领又纷纷归降，唐朝王室采用姑息、怀柔的政策，仍旧封他们为原占据地的节度使。

唐德宗建中二年（公元781年），成德节度使李宝臣去世，他的儿子李惟岳请求世袭，唐德宗不准，李惟岳就乘机造反，而其他节度使也纷纷起兵，不听朝廷号令。后来德宗采用陆贽的计策，下诏罪己，赦免李希烈、田悦、朱滔、李纳、王武俊，然后合兵讨伐朱隳，才暂时结束了兵连祸结的乱事。

当时占据淮西的李希烈（治蔡州，即今河南汝南县一带），虽然已被朝廷赦罪，但不久即被部将陈仙奇杀害，李希烈的爱将吴少诚又杀了陈仙奇。吴少诚死后，牙将吴少阳杀了吴少诚的儿子而自立，后来又传给自己的儿子吴元济。

从吴少诚开始，到吴元济被俘为止，整整有32年之久，淮

西地区不但不奉朝廷命令，还常发兵四处掠夺。

唐宪宗即位之后，颇思振作。元和十二年（公元 817 年）10 月，镇守唐、邓、随（治今河南泌阳县）的节度使李愬即利用淮西降将之计，乘着雪夜，奇袭蔡州，只花了三天两夜就活捉了吴元济。他是如何办到的呢？

元和九年（公元 814 年），宪宗即命各路将领进击淮西吴元济，但经过四年仍未奏功。宰相裴度自请前往督战，以便协调诸将，并力为用。于是裴度受命为彰义节度使、淮西宣慰招讨处置使，负责统一指挥。

李愬当时以检校左散骑常侍的官衔镇守唐、邓、随三州。

元和十二年正月，李愬来到唐州整顿兵马。2 月，俘虏淮西骁将丁士良，用他为“捉生将”（搜索官）。三月，淮西将领吴秀琳向李愬投降，献出文城栅（今河南遂平县西南），李愬留用吴秀琳的部将李忠义（原名李宪）。5 月，在吴秀琳的建议下，用计生擒淮西骑兵将领李祐。

李愬每次活捉降卒，一定亲自召来探问，所以对敌方虚实都十分了解。而生擒降将，则上表朝廷，由朝廷下诏赦罪，所以降将也乐意为他效力。

五月乙酉日，李愬派兵进攻朗山（今河南确山县），淮西派兵拒战，官兵无功而返。部属怅恨不已，李愬却高兴地说：“正合我意。”接着，招募敢死队员三千人，号称“突将”（突击队），日夜加以操练。

九月甲寅日，李愬即将进攻吴房（今河南遂平县）。部将说：“今天是往亡（寒露后第 27 日，被认为是凶日），不适合出征。”李愬却说：“我们兵员较少，所以只能出其不意。对方在往亡日不会防备我们，正好可以攻击。”于是带兵出击，攻克外城，斩杀千余人。敌方余众退守内城，不敢出战，李愬就带兵撤退以引

诱敌军，淮西将领孙献忠果然率领骁骑五百人随后追击。这时，李愬下令："敢退却的，一律处斩。"部众就回头力战，孙献忠被杀，淮西兵马就撤退了。有人劝李愬乘胜进攻内城，李愬却说："这不在我的计划之内。"就引兵回营了。

李祐对李愬建议："蔡州精兵都驻守在洄曲（今河南漯河市南洪河弯曲处）及四处边境，守州城的都是老弱残兵，我们可以乘虚直攻蔡州城，等他们各地的将领得知消息，吴元济（行辕设在蔡州城内）早已被我们所擒了。"

十月甲子日，李愬派文书官郑澣到郾城（今河南郾城县）向裴度密报，裴度说："作战非出奇兵不能制胜，李常侍果然有好计策。"

十月辛未日，李愬命马步都虞侯（官名，掌军中纠察刑狱）、随州刺史史旻留守文城栅，命李祐、李忠义率"突将"3000人做先锋，自己则与监军率三千人做中锋，命李进诚率3000殿后。

部队出发之后，部众不知要开往何处，李愬说："只管向东走！"急行60里，业已入夜，来到了张柴村（今河南汝南县西），杀光当地的守衙和烽子（举烽火报警讯的人）。然后派人据守村栅，令士兵稍事休息，吃干粮，整理装备。留下五百人镇守张柴村，并负责切断通往洄曲及各条路的桥梁，然后在黑夜之中又带兵出门。

在路上，有部将问要往何处去，李愬说："入蔡州，擒吴元济。"诸将都相顾失色。监军则哭着说："果然中了李祐的奸计。"

当时乱着大风，下着大雪，旌旗都被寒风撕裂，人马接连冻死。天色阴暗，而且张柴村以东的道路，都是官军所不曾走过的，所以人人自危，以为必死无疑，但是畏惧李愬，也不敢抗命。到了半夜，雪下得更大，走了70里，到了州城。城下有个鹅鸭池，李愬下令，惊扰鹅鸭，借以掩盖行军的声音。

淮西一带，自从唐德宗贞元二年（公元786年）由吴少诚割据起，官军已有三十二年没来到蔡州，所以蔡州人未曾防备。10月16日，四更时分（凌晨三四点），李愬率兵来到城下，竟然无人知道。

李祐、李忠义敲掘城墙，挖出坑洞做踏脚处，登上城墙，壮士们也随即攀墙而上。当时守门的衙卒正在熟睡之中，全数被杀，但留下了击柝报时的更夫，让他们照常巡夜报时。随后，城门打开，李愬的部队全数进入。不久，到了内城，情形也是一样，城内竟然没有发觉。

鸡啼之后，雪也停了，李愬等人已进入吴元济府邸的外衙。这时有人报告吴元济："官军来了！"吴元济还在睡眠之中，笑着说："是俘虏在作怪吧！天一亮就杀光他们。"接着又有人来报告："蔡州城被攻陷了。"吴元济说："一定是驻守在洄曲的子弟兵回来讨冬衣了。"吴元济起床之后，来到庭院，听到李愬军中号令："常侍传令。"应声而答的将近有一万人，这时吴元济才十分恐惧，说道："什么常侍，竟然敢来到此处？"于是急忙率领左右部队登上牙城（主将所居）拒战。

当时董重质率精兵万余人驻守洄曲。李愬认为吴元济心中所盼的，就是董重质的救援。于是走访董重质的府第，给予隆重的安抚，然后派董重质的儿子董传道带着书信向父亲招降，董重质随即单枪匹马来降。

李愬派李进诚进攻牙城，捣毁外门，找到了军械库，尽数充公。十月癸酉日，继续进攻，烧了南门，当地人民争相背着干柴来助阵，射中城上的箭已多如猬毛。当日下午，牙城之门已毁，吴元济就在城上请罪，李进诚则架上长梯让吴元济下来。

十月甲戌日，李愬用囚车送吴元济到京师，并向裴度报告。当天，申、光二州（皆属淮西，在今河南省）及各镇兵马二万余

人相继来降。(《资治通鉴，唐纪五十六》)

朝廷对淮西地区用兵四年，而李愬活捉吴元济，却只花了3天，真可说是“养兵千日，用在一时”。

掩发六二

隐藏自己真实的实力，让敌军逐渐地放松警惕，然后，一箭穿喉。这就是掩而后发。

掩而后发　敌不及拒

【经文】

孙子说："善战者，其势险，其节短。""以利动之，以卒待之。"又曰："善动敌者，形之，敌必从。"何以明其然耶？

燕平齐，围即墨城。即墨城中推田单为将，以拒燕。田单欲激怒齐卒，乃宣言曰："吾唯恐燕将劓[①]所得其卒，及掘城外坟墓。擢先人，可为寒心。"燕将如其言，即墨人皆涕泣，共欲出战，怒皆十倍。单乃收人金，得千镒，令即墨富豪遗燕将，书曰："即墨即降，愿不虏吾家族。"燕将大喜，益懈。乃收牛得千头，束苇于尾，烧其端，凿数十穴，夜纵牛出。以壮士五千人随其后，牛尾热而奔燕，燕军大惊，所随五千因衔枚击之，燕军大败，杀其将骑劫，复齐七十余城。

吕蒙西屯陆口，关侯[2]讨樊，留兵备公安、南郡。蒙上疏曰："关侯讨樊而多留备兵，恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建业，以治病为名，某闻之，必撤备兵，尽赴襄阳。大军浮江，昼夜驰上，袭其空虚，则南郡可取而某可擒之。"遂称病笃[3]，权乃露檄召蒙，侯果信之。稍撤兵赴樊，权闻之，遂行。先遣蒙在前，伏其精兵于商船中，使白衣摇橹，作商贾服，昼夜兼行，至侯所置江边屯候，尽收缚之，是故侯不闻知。遂到南郡，士仁、糜芳皆降。蒙入据城，尽得侯将士家属，皆抚慰，约令军中不得干历人家，道不拾遗。

侯还，在道路，数使人与蒙相闻，蒙厚遇其使，使周旋城中，家家致问，或手书示信。侯使人还，私相参讯，咸和家间无恙，相待过于平时，故侯士卒无斗心。权至获侯，遂定荆州。

此掩发之变。故曰："始如处女，敌人开户。后如脱兔，敌不及距。"此之谓矣。

【注释】

①劓：割鼻子。

②关侯：关羽。

③笃：严重、程度深。

【译文】

孙子说："善于用兵打仗的人，所造成的态势是险峻的，所进行的节奏是迅速猛烈的。""用利益诱使敌军行动，用准备好的

士兵伺机消灭敌人。”他还说：“善于调动敌人的人，很会用假象欺骗敌人，而敌人往往就上当了。”用什么来证明呢？

燕国基本攻占了齐国的全部国土，并包围了即墨城。即墨城里的人推举田单做统帅，用来抵御燕军。田单想激怒齐国的士兵，于是宣称：“我很怕燕国的将军割去齐国俘虏的鼻子，以及挖掘城外的祖坟。祖坟被挖了，齐国人就会寒心的。”燕国的将军听了，就果真那么做了。即墨人都去哭泣，一齐要出城杀敌，怒气比以前增长十倍。田单收集了黄金千镒，派即墨的富豪送给燕国的将军，同时附上的信中写道：“即墨就快投降了，希望到时不要侵犯我的家人们。”燕国的将军更是大喜过望，更加放松了警惕。于是田单收齐了一千头牛，牛尾巴绑上芦苇，并点着了它。他还命人在城墙下凿了数十个洞，到了半夜就把火牛放了出来。五千名壮士就跟在牛后面杀敌。牛因为尾巴被烧而疯了一般地冲向燕军，燕军的士兵都惊呆了。跟随火牛而来的五千壮士悄悄地杀了过来，燕军大败，燕将骑劫也被杀了。随后，田单收复了齐国七十多座城池。

吕蒙在西边驻扎在陆口的时候，关羽攻打樊城，留下兵马守卫公安、南郡。吕蒙向孙权写信建议：“关羽攻打樊城，但留下来守卫的军队还是比较多的，他是怕我断他后路。我常生病，请求您准许我带一部分军队返回建业，就用治病的名义吧。关羽听说后，一定裁撤在这里守卫的士兵，让他们赶去襄阳助战。我就率大军乘船西上，昼夜兼程，偷袭关羽，那样就可攻占南郡，活捉关羽了。”于是吕蒙就假称病重，孙权发命令召吕蒙回去。关羽果真相信了。关羽刚裁撤守兵前往樊城，孙权听到后就命令出发。他派吕蒙在前打先锋，所有精兵都藏在商船内，让摇精的都穿上白衣，假扮成商人，日夜兼行。到了关羽设置在长江边上的关卡的时候，伺机而动，把里面的人全都捉住绑了起来。所以，

关羽对孙权军队的行动全然不知。孙权军队到了南郡，守城的士仁、糜芳等人都投降了。吕蒙进入并占领南郡后，找到关羽将士的家属，都给予了安抚和慰问，并制定军规严禁士兵骚扰民家，把南郡治理得路不拾遗。

关羽在返回的路上，几次派人和吕蒙联络沟通。吕蒙厚待使者，让使者在城中四处查看，还让他到家家户户去问询，有人还写信给关羽军中的人表示可信程度。关羽的使者返回后，士兵们纷纷向他打探家里的情况，都知道了家里平安无事，所受的待遇甚至好过了平时。所以关羽的士兵就没有了斗志。孙权到了以后擒住了关羽，荆州也就平定了。

这就是掩、发的变化。所以说："开始时如同处女一样矜持、稳重，敌人就会放松警惕。然后就要像逃命中的兔子一样迅速出击，让敌人来不及抵抗。"说的就是这个道理。

【评述】

田单和吕蒙都是聪明的人。他们"掩"做得都非常不错，而且"发"也相当地成功。掩与发的相互转变，是战略战术上的一个转折点，标志着由守转攻的开始。"掩"做得不好，可能来不及"发"就已经失败了；"发"没有完成，那么以前所做的"掩"也就都成了无用功。"始如处女，动若脱兔"可谓是把掩与发描绘的入木三分。

【故事】

事典一　秦始皇除奸

秦始皇13岁登基，22岁亲政，亲政之日，就展现出他的雄

才大略，--举挫败嫪毐集团，独揽权柄。

秦始皇未亲政前，大权握在相国吕不韦和嫪毐手中。

秦始皇的父亲秦庄襄王，名异人，后改为子楚。子楚是秦国的公子，被当做人质留在赵国。

邯郸的大商人吕不韦看中了子楚这个奇货，他就结交子楚，用重金买通秦国的华阳夫人，立子楚为太子。吕不韦还将已怀孕的侍妾夏姬献给子楚，企图让自己的儿子将来继承王位。

孝文王六年（公元前 250 年），秦孝文王死，子楚继位，是为庄襄王，吕不韦因功被封为相国、文信侯，食河南雒阳十万户，还兼任太子嬴政的师傅。

嬴政元年（公元前 246 年），秦庄襄王只做了不到 4 年皇帝就死了，年仅 13 岁的秦王嬴政继位，由其母临朝听政，尊吕不韦为相国，又称“仲文”（即次文）。

吕不韦谋国的计划得以实现，朝中大权尽归吕不韦掌握。

吕不韦也是一个有才华的相国，在他治理下，秦国人才济济，国势保持强盛的势头，在当时的七国中，成为最强大的国家。

吕不韦不仅有治国之才，还精通学问，在他的主持下，由其宾客们“上观尚书，删拾《春秋》，集六国时事”，“兼儒墨”、“合名法”而撰成了《吕氏春秋》一书，公布于咸阳城门之上。书中提到：“天下，非一人之天下。”并指出对其书有能增损一字者赏千金。

吕不韦在秦庄襄王死后，仍与皇太后私通，由于他政务繁忙，无暇也无精力应付太后的欲望，且怕事发后祸及自己，就想找一人代替自己。

秦时的风俗是：农忙一罢，国中纵乐三日，凡有一技之长的人，都可以进行表演。

有一个嫪毐其阳具有名，妇人们争相与他淫乐，嫪毐犯罪，吕不韦将他救出，留在府中。

到了纵乐之日，吕不韦以桐木为车轮，使嫪毐以其阳具穿于桐轮之中，轮转而具不伤。市人皆掩口大笑。

太后听说这件事，私下里问吕不韦，有欣羡之意。

吕不韦说："太后想见此人吗？我请他来。"

太后笑而不答，良久说："你说着玩吧！此外人，怎么能入宫内。"

吕不韦说："臣有一计在此，使人揭发他的旧罪，罚以腐刑，太后行重赂于行刑者，诈为阉割，然后以宦官给事宫中，可长久。"

太后大喜。

不久之后，吕不韦依计将嫪毐送入宫中。太后夜令侍寝，试之，大畅所欲，以为胜不韦十倍。

吕不韦以此得脱，专心务政。

太后与嫪毐相处如夫妇，太后不久怀孕，就移到雍州去住。

太后与嫪毐住在雍州宫中，两年连生二子，筑密室藏而养之，太后与嫪毐约定，等嬴政死时，以其子继之。

太后又把嫪毐封为长信侯，并把山阳河西太原郡作为嫪毐的封地。而且在政事方面，事无大小皆决于嫪毐。

年少的嬴政将这一切看在眼中，但他还没有亲政，大权掌握在母后手中，此时他还不具备剪除嫪毐的能力，因此不动声色。当时宫宦中流传着"与嫪反乎？与吕反乎？"，太后与嫪毐集团，左右朝政，严重危害着秦政权的巩固和发展，更不利秦王嬴政统一天下大志的实现。秦始皇九年（公元前 238 年），22 岁的秦王嬴政要行冠、佩剑典礼，标志着他要管理国家的开始，这就必然要爆发秦王嬴政与嫪毐集团的争权斗争。

四月，当秦王嬴政要举行典礼之际，嫪毐盗用国王玉玺和太后玉玺征发县卒、卫座、官骑等军队发动武装政变，向秦王嬴政居住的蕲年宫进攻。

秦王嬴政派相国冒太君、昌文君率兵镇压，战于咸阳。百姓传闻嫪毐造反，亦助王兵与嫪毐兵战，嫪毐兵败。参加叛乱的卫尉竭、内史肆、佐弋竭、中大夫令齐等20人被杀。车裂了嫪毐及其宗族，其舍人发配到蜀地4000余家，同时把太后幽禁于咸阳宫，杀掉了她与嫪毐所生的两个儿子。

第二年，秦王嬴政以嫪毐事率连吕不韦，免去其相国职务，遣出都城，往河南本国居住。由于吕不韦为一代名相，别的诸侯国派使者看望他，秦王怕为他国所用，就又给吕不韦写了一封信，斥责他：

君何功于秦，而封户十万？君何亲于秦，而号称仲父？秦之施于君者厚矣！嫪毐之逆，由君始之，毐人不忍加诛，听君就国。君不自悔祸，又与诸侯使者交通，非毐人所以宽君之意也。其与家属徙居蜀都，以郫之一城，为君终老。

吕不韦把书读完，大呼："吾破家扶立先王，功孰与我？太后先事我而得孕，王我所出也，亲孰与我？王何相负之甚也！"

少顷，又叹曰："吾以贾人子，阴谋人国，淫人之妻，杀人之君，灭人之祀，皇天岂容我哉？今日死晚矣？"遂置鸩于酒中，服之而死。

秦王嬴政执政后，在两年之中解决了嫪毐和吕不韦，将政权集中在一人之手，初展了他的雄才大略。

事典二　高洋登基

北齐开国皇帝高洋，是东魏大丞相、齐王高欢的次子。高欢死后，长子高澄继任大丞相，都督中外诸军，坐镇晋阳；高洋则

被封为京畿大都督，在邺都辅佐朝政。

高澄凶横暴烈，狂傲不羁，处处锋芒毕露，总揽朝政，不可一世。高洋表现与其兄正好相反，温文尔雅，愚钝憨直，讷言少语，对国家大事总是睁一只眼闭一只眼，得过且过。文武群臣素来看不起他。高洋在兄长高澄面前也是向来百依百顺的。他为夫人购置的一点好的服饰，高澄看上了据为己有，他却劝夫人不要气恼。自己的美妾多次被高澄调戏，也佯装不知。高澄对这个弟弟更是瞧不上眼，曾经说："我的这个弟弟如能富贵，那么预言吉凶贵贱的相面书就无法解释了。"高洋退朝回家，常常是闭门静坐，对妻妾也说不了几句话。有时则脱光了鞋，光着脊梁在院子里奔跑不停。想不到就是这个高洋，在局势突变时却成了另一个人，令人刮目相看。

高澄对皇帝元善不满，赶到邺都与几个心腹密谋废立之事，被家奴兰京聚众刺杀身亡。高洋得报后，神色不变，率兵赶到，将兰京等凶手一一捕杀。对外则宣布大丞相只是在家奴造反时受了点伤。又向皇帝元善请求护送高澄回晋阳养伤。元善立即准行，心里暗喜，认为高澄既伤，而高洋难成大器，威权当复归帝室了。高洋回晋阳后，当即召集群臣布置政事，推行新法，革除弊政。不到一年，晋阳治理得井井有条，欣欣向荣。百官惊叹不已。高洋见内外安定，这才宣布高澄去世，为其兄发葬。元善认为他毫无野心，便晋封他为大丞相，都督中外诸军，袭封齐王。

数月后，高洋率兵抵达邺都，逼元善帝禅位。元善闻知，惊得目瞪口呆，只好交出玉玺。高洋登台面南，改国号为齐。

韬光养晦，是一种隐藏才知，不露真心，盛收锋芒，待时而动的谋略。高洋正是采取这种谋略，最后成就了帝王的大业。

还师六三

战争结束了，但战争所带来的灾难只能由无辜的百姓来承担。而且，对于功绩显赫的将领束说，战争还没有结束。

罢师还朝　存亡之阶

【经文】

孙子曰："兴师百万，日费千金。"王子曰："四人用虚，国家无储。"故曰：运粮百里，无一年之食；二百里，无二年之食；三百里，无三年之食，是谓虚国。国虚则人贫，人贫则上下不相亲。上无以树其恩，下无以活其身，则离叛之心生。此为战，胜而自败。"

故虽破敌子处，立功于内，然而战胜者，以丧礼处之。将军缟素，请罪于君。君曰："兵之所加，无道国也。擒敌致胜，将无咎殃。"乃尊其官，以夺其势。故曰："高鸟死，良弓藏。敌国灭，谋臣亡。"亡者非丧其身，谓沈[①]之于渊。沈之于渊者，谓夺其威，废其权，封之于朝。极人臣之位，以显其功；中州善国，以富其

心。仁者之众，可合而不可离；威权可乐，而难卒移。

是故还军罢师，存亡之阶。故弱之以位，夺之以国。故霸者之佐，其论驳[2]也。人主深晓此道，则能御臣将；人臣深晓此道，则能全功保首。愿弃此还师之术也。

论曰：奇正之机，五间之要，天地之变，水火之道，如声不过五，五声之变，不可胜听；色不过五，五色之变，不可胜观。因机而用权矣，不可执一也。故略举其体之要。

【注释】

①沈：沉。

②驳：杂乱。

【译文】

孙子说："动用100万人的军队，每天要花掉高达千金之巨的钱财。"所以说："把军粮运到100里以外，这里会在1年里缺粮；运到200里之外，就会缺2年的粮食；运到300里之外，就会缺三年的粮食。这就叫做国家空虚。国家空虚就会使人民贫困，人民贫困就会使上下关系不亲密。上层不能树立恩德，下层没有东西养活自己，那么离叛之心就会产生了。在这种情况下，战争即使赢了，也和失败没什么分别。

因此虽然在外面打败了敌人，在国内立了大功，但胜利者仍要把胜利当成丧礼一样对待。将军穿上白色的丧服，向君主请罪。君主会说："战事吃紧，国家的困难算不了什么。活捉了敌人打了胜仗，将军没有过错。"于是就让他当上声名显要的大官，

除去他手中的权力。所以说："飞鸟死光了，弓箭就该收起来了；敌国已经被消灭了，谋臣也就没有用，该除掉了。"除掉并不是要杀他，而是把他沉入深渊。沉入深渊，就是剥夺他的权威，废除他的权力，在朝廷上好好封赏他。让他位极人臣，以显示他所立的功勋；把最好的土地封赏给他，让他从心里感到满足。仁义之人的跟随者，只可以拉近关系不能疏远；掌握威重的权力是让人高兴的，但也最难全部把它转移掉的。

班师回朝，也是存亡的关键时刻。所以要用高官的职位削弱胜利者的权力，要用国家的名义剥夺他的威势。所以对辅佐君主称王称霸的人，对他的评价也是众说纷纭的。人主深晓此道，就能驾驭文臣武将；人臣深晓此道，就能保全其功劳和性命。希望这还师之术应废除啊！

结论：奇、正的精要、五种间谍的使用，天地的变化，水火的方法，就像声音的五种声调，而五种声调的变化，让声音好听的不得了；就像颜色只有五种，可五种颜色的变化，让色彩好看的不得了。根据具体的机会而权变计谋，不可偏执一端，所以概括列举了兵书的要点，以飨读者。

【评述】

韩信哀叹："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"其声音，不绝于耳。他可谓就是一个典型的悲剧人物，功成名就而不知隐，最后导致枉死。张良不同，见机而退，落得逍遥江湖。还师之术虽然就现在而言，已经没有其原本的血腥，但在某些领域、某些情况中，其悲剧色彩还是很浓的，也有些现实意义，所以，多体味一下也无妨。在古代，功高盖世之后，聪明人的做法就是藏其威势，交出权力，主动要求离开政治中心；至于在现代嘛，这个结论非常之难下，还是自己去评说吧。

【故事】

事典一　韩信被杀

汉王朝6年，天下太平，刘邦却心病未除，大臣中他最放心不下的是齐王韩信。韩信足智多谋，善领兵打仗，若韩信反，则是天下大祸。

项羽的大将钟离昧，在项羽失败后，投奔韩信。韩信与钟离昧同是楚人，韩信就收留了他。

刘邦听说韩信收留了钟离昧，更不放心了，一个韩信已难对付，再加上一个钟离昧，更难对付了。刘邦派使者持诏书，要韩信交出钟离昧，韩信接到诏书，谎称钟离昧不在他处，不肯交出钟离昧。

高祖接到韩信的书信，心中怀疑，就派暗探察访，暗探到了下邳，恰逢韩信出巡，车马隆隆，前后护卫，不下三五千人，声势很是威赫。侦探回报刘邦，说韩信有反意。

高祖召集众将，商讨对付韩信的办法，众将主张讨伐，高祖沉默不语，诸将退出。陈平进见，高祖向他问计。

陈平知韩信未反，只是不肯替韩信辩护，但称事在缓图，不宜从速。

高祖着急道："这事如何从缓？你总要为朕设法呀！"

陈平道："诸将怎么说。"

刘邦说："都要我发兵征讨。"

陈平说："陛下如何知道韩信谋反？"

刘邦说："有人密报，谋反属实。"

陈平说："除有人上书外，是否还有人知他谋反的情况？"

刘邦说："没有。"

陈平又问："韩信知道有人告他谋反吗?"

"不晓。"

"陛下现有的士卒，能胜过楚兵吗?"

"不能!"

"陛下用兵，必欲遣得，现在诸将中有才能比得上韩信吗?"

"没有人能及。"

"兵不能胜楚，将又不及韩信，若突然起兵攻击，激成战争，恐怕韩信不想反也得反了。臣以为陛下此举，未必万全。"

"这却如何是好?"

陈平踌躇多时，才献一策说："古时天子巡狩，必大会诸侯。臣听说南方有云梦泽，是好风景。陛下只说出游云梦，遍召诸侯，会集陈地，陈与楚西境相近，韩信既为楚王，且闻陛下无事出游，又定然前来谒见，趁他谒见的时候，只需一二武夫，便好将他拿下，这岂不是唾手而得吗?"

高祖大喜，连说："妙计! 妙计!"

高祖派出使节，先向各国传诏书，说将南游云梦，令诸侯会集陈地，诸侯王怎知有诈，一律从命。

只有韩信得了使命，心中生疑，他被高祖两夺兵权，知道刘邦多诈。此次游云梦，令诸侯会集阵地，更觉其中有疑。陈楚地界毗连，应先去迎谒，但又恐事有不测，意外惹祸，因此迟疑莫决。手下将士见他纳闷，想为他解忧，贸然进言说："大王并无过失，引起皇上怀疑的，只有收留钟离昧一事，今若斩其首级，持谒主上，主上必喜，还有什么忧虑呢?"

韩信听了此信，觉得有理，便召入钟离昧，模模糊糊地说了数语。钟离昧听出了诸的意思，又看他面有怒容，不似从前，因此试探道："你莫非忧虑我在此处，得罪汉帝么?"

韩信点点头，钟离昧说："汉之所以不来攻楚，是怕我们二

人相连，同心抗拒，若杀我献汉，昧今日死、公亦明日亡!”

钟离昧一面说，一面观察韩信的脸色，仍然如故，于是起座骂韩信道：“你是反复小人，我不应投奔你。”说罢拔剑自刎而死。

韩信割了钟离昧的首级，带了数名随从，直到陈地，进见高祖。

高祖到达陈地，韩信已等候多时，一见御跸前来，便伏谒道旁，呈上钟离昧的首级。只听高祖厉声道：“快与我拿下韩信!”话未说完，已有武士上前，把韩信绑了起来。

韩信叹道：“果如人言，狡兔死，走狗烹；高鸟尽；良弓藏；敌国破，谋臣亡：天下已定，我固当烹。”

事典二　云台首将得善终

汉明帝刘庄君临天下后，从当年追随父亲刘秀南征北战的将领中，选定28名战功最为卓著的，把他们的英姿绘在南宫云台上，以彰其功绩，昭示后人。这便是众人皆称的“云台二十八将”。名列第一的，就是邓禹。

经过十几年的征战，建武十三年（37年），刘秀终于逐灭群雄，占有天下。为了表彰南征北战、东征西讨、佐定江山的有功之人，刘秀大封功臣。邓禹被封为官密侯，食邑高密（今山东高密西南）、昌安（今山东安丘东南）、夷安（今山东高密）、淳于（今山东安丘北）四县。这时的邓禹位极人臣、功成名就，但是他没有因此而恃功自傲。邓禹知道，经过多年征战，刘秀已厌倦兵事，更不愿让这些功臣拥众京师，首居高位。如今天下已经平定，不再用兵，邓禹就主动辞去右将军职位，将兵权交出。而刘秀也一反刘邦以功臣任相执政的办法，不给功臣实权实职，只给予封侯及优厚待遇。邓禹为人仁厚、淳朴，深得刘秀敬重，他对

邓禹施以隆恩，赐位特进，常召入宫参议国家大事，这是功臣中少有的殊荣。邓禹鉴于“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的历史教训，常居安思危，自我克抑。为不使自身名势太盛，以致功高震主，他退避名位，远离权势，在府中悉心读儒学经书，家中的一切用度都取之于封地，从不经营田产和财利。

后来，刘秀在一次朝宴时，大会功臣，问他们：“你们如果没有遇到我，爵位会不会像今天这样高？想过会做些什么吗？”邓禹谦虚地回答说：“我在少年时代曾读书，可以做州郡的文学博士。”刘秀笑笑对其他人说道：“他未免太谦虚了。”正因为邓禹的谦逊，或者说是明哲保身，才赢得了刘秀的信赖和欢心，使刘秀更加敬重他。中元元年（56 年），邓禹代理大司徒之职。二月，跟随刘秀东方巡视，在泰山筑台祭天。

邓禹为避名位，深居简出，在家侍奉母亲，十分孝顺。邓禹还悉心教养子孙，整饬家规。邓禹共有子 13 人，他不愿让子孙躺在自己的功劳簿上，坐享其成。他让 13 个儿子各自学成一种安身立命的本领，并且教育子孙后代，男儿必须读书，女子则操持家事，邓禹的这些做法被后世的士大夫认作可以效行的榜样。

邓禹的子孙后代，在东汉一代，累世贵显，居高官显位者，计侯爵 29 人，公二人，大将军以下 13 人，中 2000 千石 14 人，列校 22 人，州牧、郡守四 18 人，其余像任侍中、将、大夫、郎等官职者，则不可胜数。