

请关注作者微信公众平台“丹阳论道”（wuleihuaaji）。
或者加作者私人微信zhaodanyangok

《反经》中的大智慧

赵丹阳 编著

 华龄出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《反经》中的大智慧 / 赵丹阳编著. -- 北京 : 华龄出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-5169-1143-3

I. ①反… II. ①赵… III. ①政治—谋略—中国—古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 294591 号

书 名: 《反经》中的大智慧

作 者: 赵丹阳

出版发行: 华龄出版社

印 刷: 济南浪宇印刷有限公司

版 次: 2017 年 12 月第一版 2017 年 12 月第一次印刷

开 本: 880×1230 1/16 印 张: 9

字 数: 220 千字

定 价: 40 元

地 址: 北京市朝阳区东大桥斜街 4 号 邮编: 100020

电 话: 58124218 传真: 58124216

网 址: <http://www.hualingpress.com>

前言

《反经》是一本实用性极强的韬略奇书，由唐代赵蕤所著，为历代有政绩的帝王将相所共悉，更被尊奉为小《资治通鉴》。它以唐以前的汉族历史为论证素材，集诸子百家学说于一体，所讲内容涉及政治、外交、军事等各种领域，堪称博大精深。

《反经中的大智慧》以古喻今，用生动有趣的历史典故诠释了《反经》中的优秀文化精髓，力图使生活节奏日益加快的现代人能够在工作、学习之余有所启迪。

以往有关《反经》的文化著作，多以“编者按”、“注释”等手法草草加以论述，即使有举例说明也大都敷衍了事，陈语不过百字，让人难以领会其中的奥妙。而《反经中的大智慧》则由“导读”、“原典”、“翻译”、“典故”四个部分构成，以小见大，内容翔实，寓意深刻。

当然，本书也存在诸多不足，容易让行家里手“抉瑕摘衅”，譬如在“翻译”这一部分，作者鲜有创见，几乎沿用了内蒙古人民出版社 1997 年出版的《反经全译本》和中华书局 2010 年出版的《中华长短经》。而且，《反经中的大智慧》并没有囊括《反经》的全部内容，而是有选择性的大量删节，只是取其部分加以评议。

对此，作者赵丹阳解释道：“《反经》原典已经几近浅白，毋庸在翻译工作上徒耗心力。《反经》既然是‘事功之学’，那就贵在‘学以致用，能行于世’，故此，‘导读’和‘典故’部分才是大家应该加以关注的重点。至于在评议《反经》时有所节选，那是出于去芜存菁、与时俱进的考量。”

由于作者只是一个普通的文史爱好者，没有“专家学者”之类的身份，出书倍加艰难。幸得河北中启园林集团、孔园负责人杨立永总裁的帮助和支持，令《反经中的大智慧》能够付梓，不胜感激之至！

目录

《反经》中的大智慧（原序）篇：气魄与胸襟决定事业格局	1
《反经》中的大智慧（大体）篇：舍小就大的人生智慧	8
《反经》中的大智慧（任长）篇：要多看别人的长处	18
《反经》中的大智慧（品目）篇：怎样识别“鸿鹄”与“燕雀”	24
《反经》中的大智慧（量才）篇：根据一个人的本领大小托付事情	30
《反经》中的大智慧（知人）篇：快速洞悉他（她）的心理与个性	38
《反经》中的大智慧（臣行）篇：不要用第一印象揣测人	49
《反经》中的大智慧（德表）篇：做大事者心要正	57
《反经》中的大智慧（理乱）篇：分辨清楚六种类型的领导	66
《反经》中的大智慧（是非）篇：兼听则明，偏听则暗	77
《反经》中的大智慧（适变）篇：顺时而变，因地制宜	95
《反经》中的大智慧（霸图）篇：基业永固的根本道理	104
《反经》中的大智慧（惧诫）篇：有危机意识才能长远发展	114
《反经》中的大智慧（钓情）篇：钓出对方的真情实意	124
《反经》中的大智慧（忠疑）篇：不要愚忠“过了头”	133
《反经》中的大智慧（恩生怨）篇：宽以待人，严以律己	142
《反经》中的大智慧（难必）篇：求人不如求己	151
《反经》中的大智慧（大私）篇：小利不去，大利不来	158
《反经》中的大智慧（败功）篇：从失败走向成功	167
《反经》中的大智慧（昏智）篇：不要让情感和私欲妨害你的智商	176
《反经》中的大智慧（卑政）篇：制定政策与规划不能好高骛远	186
《反经》中的大智慧（善亡）篇：积小善，避小恶	195
《反经》中的大智慧（息辩）篇：不只看语言，更要看行动	201

《反经》中的大智慧（量过）篇：苛责强者，宽恕弱者	210
《反经》中的大智慧（料敌）篇：透过假象看真实	216
《反经》中的大智慧（势略）篇：要善于造“势”	225
《反经》中的大智慧（攻心）篇：瓦解敌人的精神和心理防线	234
《反经》中的大智慧（围师）篇：留个破绽，诱敌深入	239
《反经》中的大智慧（奇正）篇：既要出奇制胜，又要缜密严谨	245
《反经》中的大智慧（掩发）篇：以退为进，以柔克刚	250

《反经》中的大智慧（原序）篇：气魄与胸襟决定事业格局

【导读】

《反经》（又称《长短经》）是一本逻辑体系严密、涵盖奇计善策的智慧之书，由唐代赵蕤所著。全书共 9 卷 64 篇，内容上承尧舜，下迄隋唐，围绕修身铭训和治国要则这两个重心，探讨经邦济世的纵横之术，品评前哲先贤的聪明睿达，引经据典，雄辩滔滔，堪称仁人志士奉上御下、开拓进取的顶级范本。

清代文学家纪晓岚在编纂《四库全书》时，对其评价颇高：“此书辨析事势，其言盖出于纵横家，故以‘长短’为名。虽因时制变，不免为事功之学，而大旨主于实用，非策士诡譎之谋，其言固不悖于儒者。其文格亦颇近荀悦《申鉴》、刘邵《人物志》，犹有魏晋之遗。唐人著述，世远渐稀。虽佚十分之一，固当全璧视之矣。”

本篇（《原序》）是赵蕤为《反经》所作题跋，斯文之意，除提要钩玄、开宗明义之外，别有阐发者二：其一，成大业者，须雅量高致，怀远以德；其二，持盈保泰，要“王霸兼用”，不拘常法。

【反经原典】

匠成舆者，忧人不贵；作箭者，恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实技业驱之然耳。是知当代之士、驰骛之曹，书读纵横，则思诸侯之变；艺长奇正，则念风尘之会。此亦向时之论，必然之理矣。

【译文】

制作车子的人，惟恐别人不富贵，没人买他的车；制作弓箭的人，惟恐弓箭不伤人，没人买他的箭。他们这样做，难道是对别人有意心存爱憎吗？

不是的，这是技术、志向、职业促使他们必须这样做的。从这些事例可以知道，当今那些积极进取的人们为什么一读了讲纵横谋略之术的书，就盼着天下大乱；通晓了兵法战略，就希望发生战争。这也是一向就有的说法，人情世故的必然。

【史海沉钩】

《反经》的作者赵蕤，是唐代中期人士，字大宾，四川籍，据史料记载，其“博学韬铃，长于经世，夫妇皆有隐操。开元中召之不去”。

从以上的叙述可见，赵蕤本人虽浸淫匡时救弊之术，然而生性恬淡，不屑入仕。也许正是这种隐者的个性，才使他特立独行，不像其他史学家那样在著述中以为帝王歌功颂德为主，对他们的过错失误却讳莫如深。相反，《反经》更加注重分析帝王贤相们不为人知的另一面，对他们所犯的错误抽丝剥茧、鞭辟入里，令其难以虚假伪饰，可以称得上是“笑驱八蛮有奇策，开怀聊与话诚真”。正因为如此，尽管历代统治者对《反经》不得不借鉴学习，但却因《反经》触其隐痛，只能学而不授，用而不宣。据实而言，就从事领导工作的人来说，《反经》在某种意义上比《通鉴》更具实用价值。

本篇虽为其序，未涉正文，然亦不乏发蒙之语、醒世之谛，可资玩味。

文章强调：“匠成舆者，忧人不贵；作箭者，恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实技业驱之然耳。是知当代之士、驰骛之曹，书读纵横，则思诸侯之变；艺长奇正，则念风尘之会。此亦向时之论，必然之理矣。”一个人的职业、志向和身份决定了他的利益诉求和行

动指南。志业不同，所行所为自然南辕北辙、大相径庭，这是亘古不变的道理。胸怀宽广、豁达大度的领导懂得“形器不存，方寸海纳”的教诲，为政做人力求“包容并举”，因此可以“度权量能，征远来近”，使得四海宾服。

所以对于“以舌为剑，败己官箴”的陈琳，曹操爱而不咎；对于“阳狂为巫，各吠其主”的蒯通，刘邦赦而不罪；对于“尝事太子，以计相害”的魏征，李世民擢为丞相。这些圣君英主这样做的原因，并非是生性迂阔，不知道当初对手要将自己“置之死地而后快”的狠心，实在是由于他们理解“时君所命，不得自专”的苦衷，明白一切都是职业、志向和身份所使然。

以上所述之理，不惟曹、刘、李这些开基立业之主通晓明鉴，“霸据江东，二世为帝”的孙权也深谙此道。

孙权的成功与王允的落败

建安八年（203年），孙权领兵西攻江夏，黄祖大败，狼狈溃逃。甘宁带兵为其断后，他沉着冷静，举弓劲射，杀死了东吴破贼校尉凌操。孙军不敢再追，黄祖性命这才得以保全。甘宁立下大功，但黄祖不但不加重用，反而忌其勇武，暗加防范。甘宁也想弃之而去，只是没有一条万全的途径，因而，独自忧愁苦闷，无计可施。

苏飞察知其意，邀请甘宁，置酒欢宴，酒酣之际，对他说：“我数次推荐，主上不肯任用您。日月流逝，人生几何？应该早做长远打算，寻一个知己，成一番大事！”甘宁停了一会，说：“我也想走，可惜没有合适的机会。”苏飞说：“我请主上派你去做邾（今湖北黄冈西北）长，那时，你可以自己决定去就。”甘宁非常高兴。

于是，苏飞提出让甘宁任邾长，黄祖同意。甘宁招回原来离去

的散兵游勇，又聚集一些愿意相从的人，再三思忖，决定投奔孙权。

归顺之初，甘宁还担忧自己“敌国之将”的身份，生怕横遭贬抑，骏足难展。岂料，在日后相处的过程中，孙权不仅未有只言片语谈及前事，反而对他十分器重，待其犹如旧臣。甘宁心情愉快，立即向孙权献计：“如今汉家运数日益衰微，曹操更为骄横专断，最终要成为篡汉的国贼。荆州这个地方，山势利便，河流畅行，这是我们东吴西面的屏障啊！鄙人曾在刘表手下任职，据我观察，刘表自己既没有深谋远虑，接班人又资质低劣，根本难保其地。将军应该先下手为强，不可落在曹操之后。图谋刘表的计划，第一步先从黄祖下手。黄祖如今年老，昏聩无能，军资粮食都很缺乏，身边的人在愚弄欺瞒他，而他一味地贪图钱财，在下属官吏兵士们头上克扣索取。这些人都心怀怨恨，而战船及各种作战器具，破损而不加修整，荒误农耕，军中缺乏训练有素的队伍。主上现在前往进取，必定将他打败。一旦击败黄祖的队伍，即可击鼓西进，前据楚关，军势即增大扩广，这样可逐渐谋取巴蜀之地了。”

（《三国志·吴书·甘宁传》原文：宁陈计曰：“今汉祚日微，曹操弥僭，终为篡盗。南荆之地，山陵形便，江川流通，诚是国之西势也。宁已观刘表，虑既不远，儿子又劣，非能承业传基者也。至尊当早规之，不可后操。图之之计，宜先取黄祖。祖今年老，昏耄已甚，财谷并乏，左右欺弄，务于货利，侵求吏士，吏士心怨，舟船战具，顿废不脩，怠于耕农，军无法伍。至尊今往，其破可必。一破祖军，鼓行而西，西据楚关，大势弥广，即可渐规巴蜀。”）

孙权很赞赏这一意见，坚定了用兵的决心。经过两度征伐，果然擒获黄祖。

当然，孙权“包容并举”的收效不止于此，其后“攻曹仁取夷陵”，“镇益阳拒关羽”，“守西陵获朱光”等等战役，均有甘宁之功。

建安二十五年（220年），甘宁去世。后世将他与程普、黄

盖、韩当、蒋钦、周泰、陈武、董袭、凌统、徐盛、潘璋、丁奉，并称为“东吴十二虎臣”。

名盛一时的陆机曾经评价孙权说：“其求贤如不及，恤民如稚子，接士尽盛德之容，亲仁罄丹府之爱。拔吕蒙於戎行，识潘濬于系虏。推诚信士，不恤人之我欺；量能授器，不患权之我逼。执鞭鞠躬，以重陆公之威；悉委武卫，以济周瑜之师。卑宫菲食，以丰功臣之赏；披怀虚己，以纳谏士之算。”应当是实事求是的。（笔者按：至于其性多嫌忌，果于杀戮，暨臻末年，弥以滋甚，则又系别情，故存而弗论。）

相反，一味鼠肚鸡肠、器小易盈，只能是自取祸败。三国时期的大司徒王允就是典型的反面教材。

王氏家族是山西的名门望族，世代担任州郡的重要官职，在当地影响很大，威望颇高。王允天资聪颖，独具慧质，深受上辈们的喜爱和赏识。其早年间的确是正直无私、急公好义，这从他诛杀赵津、力抗张让的事迹中可以窥见一斑。但自从他设计除掉董卓之后，便开始夜郎自大、不可一世起来，常常对别人说：“连董卓这样不可一世的大奸贼都死于我的手下，我还有什么可惧怕的呢？”于是便对任何人、任何事情毫不在乎。每当群臣集会，王允很少像以前那样和大家推心置腹，共同商讨权宜之计，而是正襟危坐，面无和悦之色。慢慢地，群臣也不再像以前那样推崇和拥护他了。（《后汉书》载曰：“及在际会，每乏温润之色，杖正持重，不循权宜之计，是以群下不甚附之。”）

当朝文学家蔡邕曾是董卓的旧臣，当听到董卓被杀的消息时，蔡邕正好和王允在一起。当时，蔡邕感到很突然，不禁脸色大变，不由自主地发出一声叹息。王允勃然大怒，严厉指责蔡邕：“董卓是国家的罪人，祸国殃民的罪行不可饶恕，你身为天子臣民，应该从大局考虑，从国家出发，共同声讨国贼，不想你念及他对你的一点私人恩惠，竟然为他感到痛惜，这难道不是与董卓同一鼻孔出气吗？”说完，便不容分辩，立即将蔡邕押至廷尉处问罪。蔡邕有口

难辩，但作为文学家和史官，他为了完成自己未完成的事业，继续写成汉史，便陈辞谢罪，自己愿意承受刺剑削足的酷刑以保全余生。士大夫们都十分同情怜悯蔡邕的遭遇，设法营救蔡邕，可毫无结果，太尉马日磾专程前往王允住处，替蔡邕说情：“伯喈（蔡邕字）是难得的旷世奇才，学问渊博，见多识广，特别是对本朝故事了解颇多，应当给他机会，让他继续写成史书；况且伯喈以忠孝闻名于士大夫之中，现在以莫须有之名给他判罪，恐怕有失众望，不服人心吧！”

王允根本不听劝告，反驳马日磾说：“昔武帝不杀司马迁，使作谤书，流于后世。方今国祚中衰，神器不固，不可令佞臣执笔在幼主左右。”马日磾无奈，只得退出，感慨地对别人说：“王允这种作法恐怕不行吧！善待人才，这是一个国家得以维持和发展的命脉，而让国家经典得以流传，则是重视国家制度和创作的保障。如今，像王允这样不重视贤才，切断国家的命脉，阻碍国家经典的流传，难道能维持久远吗？”可怜蔡邕最后冤死狱中。之后，文武百官和士大夫对蔡邕的死议论纷纷，王允这才真正明白蔡邕的确罪不及死，后悔莫及。

如此弹压文人也还罢了，毕竟为蔡邕之死怏怏不悦者只是一群“落魄书生”，没有武略相济，终究掀不起滔天巨浪。更为糟糕的是，他对手握兵权之人的处理，也十分草率，态度极不慎重，而这正是其最后走向灭亡最直接的原因。

董卓死后，王允在如何安排和处理他的凉州旧部时，反复无常，他先是想全部赦免董卓的悍将，吕布也多次相劝，反复申明“首恶必办，胁从不问”的原则，可没过两三天，王允又改变了主意，并向大家解释说：“本来，他们是没有罪的，只是身不由己，跟随董卓，所以不得已听从董卓差遣，犯了错误。现在如果给他们突然加上恶逆的罪名，而且特定赦免他们，恐怕反而使他们猜疑恐惧，心理承受不了，所以，赦免他们无罪不是使他们安心的上上之策，还不如让他们承受惩罚。”

此举间接逼反了李傕、郭汜二贼。要知道，当靠山倒掉之后，他们本就成了惊弓之鸟，无根浮萍，对自己的前途深感忧虑。所期盼者，无非是希望主政者顾全大局，能够不计前嫌，稍加安抚。孰料等来的却是这样的噩耗。于是他们迅速召集军队，严阵以待，准备见机起事，并且互相传告：蔡邕只不过受了董卓的一点厚遇而已，王允便不分青红皂白地把他杀了。对于我们，不仅没有丝毫赦免的意思，反而想剥夺我们的兵权，置我们于死地。我们除了联合起来，别无选择。

不久，李、郭等辈便攻陷长安，吕布自知不敌，慌忙出逃。护己之资既失，王允只落得个乱刀加身的下场。

《反经》中的大智慧（大体）篇：舍小就大的人生智慧

【导读】

所谓“大体”者，宏观全局也。在本篇中，作者从帝王治国之道的高度出发，阐述上位者如何才能成就事业。《韩非子·主道》篇曰：“明君之道，使智者尽其虑，而君因以断事，故君不躬于智；贤者勅其材，君因而任之，故君不躬于能；有功则君有其贤，有过则臣任其罪，故君不躬于名。是故不贤而为贤者师，不智而为智者正。臣有其劳，君有其成功，此之谓贤主之经也。”“舍小就大”——这不仅是为君之道，也是古往今来任何一位出色的精英人物必须把握的基本原则。

所以管仲宰辅天下之际，对齐桓公说：“揖让有礼，进退得宜，说词刚柔有度，我不如隰朋，请封他为‘大行’。开发荒地，建设城邑，增产粮食，扩充人口，利用沃土，我不如宁戚，请封他为‘大司田’。在平原广郊之上，使战车不乱，兵士不退，鼓声一起而三军视死如归，我不如王子城父，请封他为‘大司马’。审判案件，调节纷争，不让无辜之人蒙冤受屈、遭受刑戮，我不如宾胥无，请封他为‘大司理’。敢于冒犯君颜，进谏必忠，不明哲保身，我不如东郭牙，请立他为‘大谏’。这五个人，我一个都比不上；但是用来同我管夷吾去换，我是不干的。君上您想要治国强兵，有此五人就够了；若想图霸王之业，则有管夷吾在此。”

这番口吐珠玑的言语，堪称“量凿正枘”。

郑国大夫子产参与执政，也以此道自持。譬如冯简子能够决断国家大事；子太叔貌美俊秀而有文采；公孙挥能够知道四周邻国诸侯的行动，还能辨别它们大夫的种族姓氏、官职高低、尊贵卑贱、贤愚与否，并且还善于做外交辞令；裨谿善于谋划计略，在野外谋

划就能获得成功，在城邑内谋划就会失败。所以，每当郑国要有诸侯之间的外交事宜的时候，子产便向子羽询问四周邻国的情况，并且让他跟他们多做一些外交辞令。之后便与裨谿驾车来到野外，让他看谋划计略是否可行。等到回去再告诉冯简子，让他来作出决断。如果决定这件事可行，子产就会把任务分配给子太叔让他去执行命令，来应酬对付各诸侯派来的贵客。因此子产执政时很少有失败的事情发生。

总之，选贤举能而非事必躬亲，放眼全局而非固守一隅，借力打力而非师心自用——这是《大体》一篇中所着力阐释的精髓所在。

当然，凡事过犹不及，赵蕤先生也并非提倡所有事情都该委权于人，置之不理。具体来说，位居尊要之人，所应独擅者二：一曰信赏尽能，必罚明威；二曰以庸制禄，控名责实。如果违背了这一原则，“抓大放小”只能适得其反，中国历史上宦官跋扈、外戚专权的现象可以为鉴！此系别论，不在此章中加以展开。

【反经原典】

臣闻老子曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰：“士大夫分职而听，诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子拱己而正矣。”何以明其然耶？当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田畴，夔为乐正，偁为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能为一焉，奚以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任以成九功。尧遂乘成功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹策于帟幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

【译文】

我知道老子说过：“以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下，这是成大事者必须明白的最高法则。”荀子的说法是：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能干为有才能。”西晋哲学家傅玄说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠哉优哉地坐在那里统治天下了。”这个秘诀是怎么知道的呢？看看尧、舜怎样坐天下就明白了。

在尧的时代，舜作司徒，契作司马，禹作司空，后稷管农业，费管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责训练用于作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，悠悠然地只做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿做臣子呢？这是因为尧懂得这九个人都各自有什么才能，然后量才使用，而且让他们个个都成就了一番事业。尧凭借他们成就的功业而统治了天下。

汉高祖说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、安抚百姓、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我会使用他们，这就是我夺取天下的资本。”

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的首章，较为完备的论述了“君王南面之术”：“一个官员的责任是以一味协调五味，一个国家的统治者是以无味调和五味。大臣们以自己胜任某种工作为有才能；帝王却以会用人有才能。大臣们以出谋划策、能言善辩为有才能；帝王以善于听取臣民们的意见为有才能。大臣们以能身体力行为有才能；帝王以赏罚得当为有才能。最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统筹众多有才能的人。”刘备就是这方面的成功案例。

在战火纷飞、流血漂橹的乱世中，昭烈皇帝以其独具一格的手法招贤纳士，广蓄良才，致使“众士慕仰，莫不归德”。更为难得的

是，刘备所聚拢的这批文臣武将，俱皆感其殊遇，无论在他生前死后，都呕心沥血、奋不顾身，为蜀国的发展焚膏继晷、兀兀穷年。事实上，除却他那两位义结金兰的兄弟（关、张）之外，还有很多人物值得一表：

“鞠躬尽瘁、死而后已”的诸葛亮，自隆中对策之后，便倾心投效，而后奉命于危难之际，与鲁肃力促孙刘联盟，使得玄德公得以存身立业，实现霸图。故主殡天之后，他又辅佐刘禅，可说是明睿笃诚，披肝沥胆。虽无开疆拓土之功，然而却能赏不遗远，罚不阿近，且兼以身垂范，致令全国上下“行法严而国人悦服，用民尽其力而下不怨”。

“劳绩既著，义贯金石”的赵云，于建安五年追随刘备，两年后便助其阻击顽敌，锐不可当，让夏侯惇、于禁二人损兵折将。而后两扶幼主，荡寇荆南，克定祸乱。景耀四年，少帝在下诏时给予嘉许：“朕以幼冲，涉涂艰难，赖恃忠顺，济于危险。夫谥所以叙元勋也，外议云宜谥。”

“强挚壮猛，摧峰登难”的黄忠，本为刘表部下中郎将，后感念刘备厚恩，加以归附，并助其攻伐益州。在战斗中，他“常先登陷陈，勇毅冠三军”，一路打到涪城。刘璋派遣部将刘璜、冷苞、张任、邓贤等前来阻挡，都被击败。见此形势，守将李严、费诗望风而降。建安二十四年，这位年逾古稀的老将又在定军山扬威立功，赐爵关内侯。

“忠清款亮，忧公如家”的杨洪，早先是彭山小吏，后被刘备拜为功曹，其为官心怀百姓，急人所难，以廉自戒，任人唯公，不植私党，为此甚至开罪了好友张裔。汉中之役时，他更是勤于职守，稳定后方，保障供给，毁家纾难。杨戏在《季汉辅臣赞》评价他说：“越骑惟忠，历志自祗，职于内外，念公忘私。”

“威武不屈，凛然赴死”的傅彤，在夷陵之战时担任别督，后刘备被陆逊击败，傅彤为了主上不受楚囚之辱，以身犯险，断后拒战。后兵人死尽，吴国将领劝他归降，傅彤骂道：“吴狗！怎么会

有投降的汉将军！”于是战死。

“清贫俭约，政绩卓然”的董和，曾任益州牛鞞，后任刘备手下掌军中郎将，与军师将军诸葛亮共同主持管理左将军、大司马府的事务，他殚精竭虑，筹谋划策，每每料事于前。自其居官食禄以来，对外治理安抚边疆少数民族，在内参与军国大事，二十多年，临终时家中竟然没有一石粮食的私财。

“不饰意气，善恤卒伍”的邓芝，在刘备入川时任郫城府邸阁督，后因克己奉公，严谨缜密，官箴颇佳，被擢为尚书。章武三年，他不辞艰险，前往江东，劝说孙权，陈以“唇亡齿寒”之意，令吴、蜀两国重结秦晋。建兴六年，邓芝为了北伐大业，不惜舍身饲虎，诱敌主力，与曹真旷日对峙。延熙十二年，涪陵国人杀死都尉反叛，邓芝率军前往征讨，将其渠帅梟首，使百姓安居。公元 251 年，邓芝逝世。其为将二十余载，断事明快，待下如亲。家中的浮财都被用来犒赏兵卒，身上的衣食都从官府资取，虽然权倾一郡，然而家小却无法避免饥寒交迫的窘境。

另有庞统、简雍、吕凯、费祎、孙乾、陈震、蒋琬、董允、秦宓、马良、程畿等等豪杰，也都为刘备的江山留了汗，洒了血，出了力。

如果说刘备与以上诸人的倾盖相交，不过是“茅庐三顾，渭水同车”的老桥段，那么他与法正之间的这段君臣际会，足可誉为“古今盛轨”了。

刘备的成功之道：抓大放小，任人以贤

众所周知，按照孔明“三分天下”的战略规划，益州乃是必取之地。于是在建安十七年，刘备佯装进军葭萌，声称要北伐张鲁，为刘璋解除心腹大患，实则按兵不动，准备伺机夺取巴蜀。后因内应张松谋事不密，身死人手，刘备不得不与刘璋公开决裂，短兵相

接。

羸弱之旅自然不敌虎狼之将，转瞬之间，刘备已经拿下巴东、广汉、犍为，刀锋所向，直指成都。此时此刻，刘备是喜忧参半、百感交集。高兴的是自己的军队奔逸绝尘，频频攻城克府，声势日壮；烦恼的是这回的敌人也是刘氏宗亲，而且已无抵抗之力，如今假若再行相逼，难免要背上“同室操戈、狼子野心”的恶名。

就在这进退两难之际，法正站了出来，说愿意修书一封，向刘璋讲明利害，盼其能够顾全大局，不战而降。

信中之言辞大略如下：“法正我稟性缺乏才智，现在您与左将军友好结盟受到损害，我担心您身旁的人不明事情的来龙去脉，必定会把所有过错都归咎到我一人身上，使我终生蒙受耻辱，也使您连带受辱，故而隐匿在玄德公帐下，不敢回去复命。怕您厌恶我的言语声音，所以这期间也不敢向您写信致意。回想起往日您对我的恩情，我常常翘首西望，心中极为悲伤惆怅；然而我考虑还是把事情的前因后果说清楚以披露自己的心迹。从事情的初始直到最终，我绝没有隐瞒任何真情，有言不尽意表白不清之处，是我愚笨拙劣，诚意没能将您打动，以致造成今天这种局面。现在国事危急，大祸临头，虽然我流落在外，张口就会增加您对我的怨恨，我觉得还是应该把心中要说的话说出来，以剖明自己的忠心。

将军你的本心，法正我是了解的，实际是谨慎小心不愿得罪左将军，而最终还是引起矛盾，是因为您身边的人不明白英雄处世从事的道理，以为可以违背信义誓约，凭着意气办事。他们长期以来，追求顺耳悦目，阿谀奉承趋炎附势，皆因他们缺乏远虑不为国家作长远打算。事变发生以后，他们又不能估量双方势力的强弱形势，以为左将军孤军远道而入，缺乏粮草储备，故想以多击少，旷日相持。而左将军自白水关到此，所过郡县全被攻破，将军您所有的行宫、营寨，日益孤立衰落。雒下虽有兵马上万，但都是败阵之卒、破军之将，如果打算凭此军队争一时战斗的胜利，那么兵将势力确实不相当；打算长期相持来消耗左将军的粮草也行不通，因为

左将军的营地已扎守坚固，粮草已有了积囤，而将军您的地盘日益渐少，百姓日益困穷，敌对力量越来越多，军需供应又被远远隔开。以臣愚见，真正粮草先竭、无法坚持长久的却是将军。照目前两边情况相持下去，将军实难维持。现在张益德率领数万之众，已平定巴东，进入犍为境界，并分兵平定资中、德阳，正三路向前挺进，您如何抵挡得住？原来替将军谋划的人，肯定说左将军是孤军远来而缺乏粮草，运送不及，而且兵少无援。如今荆州入蜀的道路已被开通，左将军的军队比原来增强几十倍，还有东吴孙权将军已派遣他的弟弟及李异、甘宁等领兵做后援。比较主客双方的形势变化，如果您想凭土地广大来取胜，而今对方已完全占领了巴东，广汉、犍为也大半被攻占，巴西郡又非将军所有了。计算起来益州所能凭依的只有蜀郡，而蜀郡已经不复完整，益州土地已三分失二，官员百姓已疲惫不堪，每十户人家就有八户企图起来作乱。如果敌军离得远则百姓忍受不了长久的劳役，敌军进逼近则他们就会投降反叛。

广汉郡各县就是明证。此外鱼复县与白水关，实在是决定益州祸福成败的门户，如今两门全被打开，坚固的城池皆被攻破，各路军队都被击败，能战的兵将已损失殆尽，而敌军几路进击，已攻入益州的心腹之地，而您仅能困守成都、雒城二地，谁存谁亡的局势，昭然可见。这只是大致情形，比较明显易见，至于其余曲折隐伏的因素，就难以一一用文字表述清楚了。像我法正这种下愚之人，尚且明白如此局面再难扭转，何况将军您身旁聪明多智的谋士，岂能不明白事情的必然后果？他们靠暂时的苟且侥幸，乞求容身，献媚邀宠，不作长久打算，不肯尽心献上良策。如果事情危急大势已去，他们将各自谋生逃命，保全自家门户，调身转背，就会作出与现在完全不同的打算，绝不会为将军您尽忠死节，反过来您的家口还会受到他们带来的忧患。我法正虽已蒙受不忠的诽谤，但扪心自问我并未有负于您的恩德，顾念我们之间的君臣名分义务，我实在为将军疾首痛心。左将军为了国家的根本利益而举兵前来，对您的旧情依在，并无敌意，我窃以为您可以根据事情的变化而改

变策略，以便保全自己的家族。”（译自《三国志·蜀书·法正传》）

刘璋及其部属接到信后，觉得字字千钧，环顾四下，又见城池将陷，故再三权衡，不久后，便出城投降。

刘备见法正有蔡泽、甘茂之才，于是任命其为蜀郡太守、葭萌将军。

上任之后，法正恪尽职守，着意为刘备拉拢士族、举荐贤才。

但由于其性情太过快意恩仇、我行我素，所以不免于谤。有人就借这个机会向刘备进言，说蜀地初定，文法羁縻，人心不服。当此关节，应该凡事亲理机宜，耳提面命。切莫轻用外邦，以致基业倾覆。

刘备对此充耳不闻，只是置之一笑。因为他深谙治世御人之道。《礼记·缙衣》篇曰：“信以结之，则民不倍。”正是因为自己初来乍到，还处于“三九之位，未见其人”的境地，才更应该就地取材，以示恩信。倘若横加猜忌，一味排斥异己，到头来不免沦为孤家寡人。昔者伏羲主政，不恃己能，而是以“共工为上相，柏皇为下相，朱襄，昊英常居左右，栗陆居北，赫胥居南，昆吾居西，葛天居东，阴康居下，分理宇内”，由是“政化大治”。这才是帝王韬略！至于“凡事亲理机宜，耳提面命”，充其量是一介尚书的风范，绝非人主所当为。

于是，他不但不对法正加以罢黜，反而恩宠更深。事实证明，此举非但不是“倒持干戈，授人以柄”，而且还赢得了十分丰厚的回馈。法正在以后的日子里为其“以身挡箭”、“计斩妙才”，立下了汗马功绩。

公元 217 年（建安二十二年），法正向刘备献计，认为曹操一举降伏张鲁，却未继续进攻益州，而留下夏侯渊、张郃驻守汉中，一定是内部动乱，而夏侯渊、张郃的才能不足以守住汉中，应该立即发兵夺取汉中。且告诉刘备夺取汉中的意义：上，可以讨伐国贼，尊崇汉室；中，可以蚕食雍、凉二州，开拓国境；下，可以固

守要害，是持久的战略。刘备赞同，于是率领诸将进攻汉中。

刘备有一次与曹军在作战中，形势不利，本应马上撤退，而刘备却大怒不肯撤军，无人敢进谏。当时箭如雨下，法正便走去挡在刘备前面。刘备赶紧喊道：“孝直避箭。”法正回道：“连明公也冒着箭雨、飞石，何况我呢？”刘备只好允诺：“我和你一起撤退。”便暂时撤军了。

公元 219 年（建安二十四年），正月，刘备南渡沔水，于定军山、兴势山山麓扎营，与率军前来的夏侯渊部对峙。当时夏侯渊（字妙才）驻守南线据点走马谷，张郃驻守东线据点广石。法正采取声东击西之计，让刘备将万余精兵分作十队，趁夜轮番进攻广石。张郃率亲兵搏战，虽然没有丢失据点，但也抵挡不住刘备军的轮番攻击，于是向夏侯渊要求增援。

夏侯渊将精兵分拨一半去支援张郃，自己继续固守南线。随后刘备派兵偷袭走马谷，放火烧毁了曹军阵地前的防卫工事鹿角，夏侯渊亲自率四百军士出营救火、修补鹿角。此时，法正看准时机，见夏侯渊正处于劣势，提议全力进攻夏侯渊，刘备于是命黄忠居高临下从后方擂鼓突袭，夏侯渊猝不及被黄忠斩杀，曹军溃败。刘备从此占据了汉中之战的主动权。不久，曹操亲征，听闻是法正献计取汉中，因而感慨不已叹道：“吾故知玄德不办有此，必为人所教也！”

接下来的战事中，曹操虽然兵力占有优势，但是刘备敛众拒险，终不与曹操交锋，曹操积月不拔，亡者日多。到了夏天，曹操不得已而引军还，刘备遂占据汉中，自立为汉中王。

可以说，刘备的成功，正是对《反经》中“人主者，以官人为能者也”这一要理的出色运用。

相反，“匹夫者，以自能为能者也”，到头来只能是一无所成，魏昭王就是一个很典型的反面教材。相传昭王为政时，十分信不过手下的大臣，于是想亲自参与国家事务的管理，就对孟尝君说：“我想参与国家事务的管理。”孟尝君说：“大王想参与管理国家的

事务，那么为什么不试着学习法令呢？”昭王才读过十几条法令，就忍不住躺下打瞌睡了。别人问他因何困倦，昭王显得力有不逮、精神疲惫道：“我实在看不下去了！”由此可见，君主不想着学习“赏罚以道”、“控名责实”这些最根本的东西，反而试图越俎代庖，替下司职，那么打磕睡不也是很自然的吗？（取自《韩非子·外储说左下·第三十二》）。

现今有劳形草草、身心两乏却使事业发展长期无法突破瓶颈的领导，大都与魏昭王类似。

《反经》中的大智慧（任长）篇：要多看别人的长处

【导读】

“任”者，取任用、驾驭之意，“长”者，即长处、优势之谓。从题目可知，本篇要讨论的是如何令形形色色的人才各安其分、尽其所能的问题。宋朝诗人卢梅坡曾经有言：“梅须逊雪三分白，雪却输梅一段香。”在现实生活中亦是如此，尺有所短，寸有所长，我们不能过于天真的要求他人“众理皆备，行无微瑕”，而要在充分了解对方综合素质的基础之上，根据其特点授予职务。

被人誉为“豁达类汉高，神武同魏祖”的唐太宗，就深识此理。公元 644 年，他对手下群臣作了一番品藻，说道：“（长孙无忌）善避嫌疑，应对敏速，求之古人，亦当无比；而总兵攻战，非所长也。高士廉涉猎古今，心术聪悟，临难既不改节，为官亦无朋党；所少者骨鲠规谏耳。唐俭言辞便利，善和解人，酒杯流行，发言启齿；事朕三十载，遂无一言论国家得失。杨师道性行纯善，自无愆过；而情实怯懦，未甚任事，缓急不可得力。岑文本性道敦厚，文章是其所长；而持论常据经远，自当不负于物。刘洎性最坚贞，言多利益；然其意上然诺于朋友，能自补阙，亦何以尚。马周见事敏速，性甚贞正，至于论量人物，直道而行，朕比任使，多所称意。褚遂良学问稍长，性亦坚正，既写忠诚，甚亲附于朕，譬如飞鸟依人，自加怜爱。”

当然，李世民从帝王的角度来评价他人，不免片面，却基本说中了他们的优缺点。正是凭借着对这批杰出人物的熟悉，每位文胆和武将都被放到了最合适他们的岗位上，从而为日后的贞观之治奠定了基础。

【反经原典】

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

夫刚略之人，不能理微，故论其大体则弘略而高远，历纤理微则宕往而疏越；亢厉之人，不能回挠，其论法直则括据而公正，说变通则否戾而不入；宽恕之人，不能速捷，论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及；好奇之人，横逸而求异，造权譎则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

黄石公曰“使智、使勇、使贪、使愚智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”

【译文】

我听说，考察、衡量人的才能，这是治理天下的首要任务之一。既然我们不是圣人，谁又能通晓各行各业，懂得天下各门各门的理论呢？所以舜统管各个部门，根据每个人的才能而委以不同的责任；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有不同的说法。何况一般人不能和这些人相比，怎么可以求全责备呢？

根据人的个性及其相应的长处和短处，刘邵的《人物志》大略概括如下：

性格刚正、志向高远的人，不善于做细致琐碎的事情。所以应当用全面的观点看待这种人——既要看到他志趣恢宏远大的一面，也要看到他处理琐碎小事的粗鲁和大意；严厉亢奋的人，不会灵活处事，这种人在法理方面可以做到有理有据，正直公平，说到变通可能就会变得暴躁而不通情理；宽容迟缓的人，往往不讲办事效率，至于说到仁义，其为人则弘大周全而宽厚文雅，但对时势则不

能迅速准确地把握；好奇求异的人，放纵不羁，追求新奇，运用权谋、诡计则卓异出众，以清静无为之道来考究，这种人往往违背常规而不近人情。

黄石公说：“起用有智谋、有勇气、贪财、愚钝的人，使智者争相立功，使勇者得遂其志，使贪者发财，使愚者勇于牺牲。根据他们每个人的性情来使用他们，这就是用兵时最微妙的权谋。”

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第二章，作者以《人物志》为蓝本，夹杂叙议，分门别类的将各色人物的长处与不足一一道来，实为精辟。正如诸葛亮所说：“老子善于养性，但不善于解救危难；商鞅善于法治，但不善于施行道德教化；苏秦、张仪善于游说，但不能靠他们缔结盟约；白起善于攻城掠地，但不善于团结民众；伍子胥善于图谋敌国，但不善于保全自己的性命；尾生能守信，但不能应变；前秦方士王嘉善于知遇明主，但不能让他来事奉昏君；许子将善于评论别人的优劣好坏，但不能靠他来拢络人才。”由此可见，“御之以道，人皆可用”。

在明亡清兴的六十年中，有一位枭雄堪称别具手眼、惊世震俗。其自少年起便随父兄征战四方，骑射娴熟，且兼聪明伶俐，耳目所经，一听不忘，一见即识。继承祖业之后，他更是奋发图强，允文允武，内修政事，外勤讨伐，用兵如神，所向无敌。就连吴三桂、朱由检、李自成、多尔袞等等众人称羡的角色，亦对其畏忌有加。此人便是后金第二位大汗、清朝开国皇帝——皇太极。

皇太极如何挖掘和利用臣下的长处

其实，清太宗皇太极不仅是一个智勇皆备的优秀君王，而且也是一位思贤如渴，善于惠政揽人、敢于大胆用人、能够充分信任和

器重人才的卓越领导者。在他统治的 17 年里，他充分认识人才的重要作用，积极采取有效措施，广揽满、汉、蒙古（尤其汉族知识分子）各族人才，并善加任用，给他们提供施展才华的政治舞台，最终使得天下群豪纳土称降。

魏源云：“人才者，求之者愈出，置之则愈匮。”正因为知道这个浅显易明的道理，皇太极在建立“大清国”之后即实行开科取士，为兴盛大清畅通荐才渠道。即便在残酷的战争年代，他也时刻不废渴求人才拳拳之心，并一再提醒部下：“惟多得人为可喜耳。金银币帛，用之有尽，如收得一二贤能之人，堪为国家助力，其利赖宁有穷乎？”

为了从更大的范围聚集贤士，明崇祯八年，后金（清）天聪九年，亦即 1635 年，他面向全国下达了不拘一格网罗天下英才的《荐贤诏》：“朕惟图治以人才为本，人臣以荐贤为要。尔满、汉、蒙古各官果有深知灼见之人，即当悉行举荐。所举之人，无论旧归新附，及已仕未仕，但有居心公正、克服任使者，即呈送吏部；有通晓文艺，居心公正、足备任使者，即呈送礼部。该部贝勒奏闻，朕将量才录用。天下才全德备之人，实不易得。但能公忠任事者，其速行举荐。”

身为帝王，想要让所有的岩穴之士都“入吾彀中”，固然可贵。但皇太极的厉害之处，不仅在于他具备“不求全备、不计仇怨、不问门第”的用人观和“小则随事酬劳，大则量才录用”的魄力，关键是他懂得把什么类型的人放在什么样的地方，才能令其扬长避短，建立事功。

范文程字宪斗，号辉岳，辽东沈阳人，是宋代名臣范仲淹之后。公元 1618 年，后金八旗攻下抚顺，范文程与兄文案主动求见努尔哈赤，投降后金。由于他是万历二十五年沈阳县学生员，算得上是半个“明朝遗后”，所以很多人讥刺他毫无贞操，见风使舵，是个不折不扣的“贰臣贼子”。皇太极却认为他善于“运筹策划，管理机要，创制规模”，是难得的“谋主”之才，破格提拔他为秘书院大

学士。

洪承畴，字彦演，号亨九，福建泉州南安英都（今英都镇良山村霞美）人。万历四十四年（1616年）进士，累官至陕西布政使参政，崇祯时官至兵部尚书、蓟辽总督，松锦之战战败后被清朝俘虏，后投降成为清朝汉人大学士。由于他自命清高、怙才骄物，八旗子弟都议论他爱慕虚名、巧伪趋利，认为应该处死，或至少加以圈禁。皇太极却赞他“经营勤劳、负时誉久”，是个“经略”之才，可以置于身畔，当作顾问。所以不仅留而未杀，还脱下自己身上貂裘，披在洪承畴的身上，以示优容。

爱新觉罗·济尔哈朗是和硕庄亲王爱新觉罗·舒尔哈齐第六子，其自青年时代起就追随努尔哈赤南征北讨，因战功受封为和硕贝勒。由于其为人阴鸷，沉默寡言，亲王贝勒们都对他“敬而远之”。但皇太极很看好这个人“处忧患而不惊，肩弘钜而不乱”的气度，把他看作是“救时”之才，认为一旦社稷有变，能起到“架海金梁”之作用的必是此人。所以自己在世时常与他共柄国政，不敢自专。

索尼属于满洲名门赫舍里氏，满洲正黄旗人。其父硕色是大学士赫舍里·希福的兄长，清太祖时，他们就自海西女真哈达部携家眷来朝归顺。由于这个人早年间刚毅太过，眼里不揉沙子，被很多赃官污吏视为“眼中钉，肉中刺”。甚至连贝勒图伦第二子屯齐私下里都认为他的性格不适合久居枢要，强烈要求索尼远离政治中心。可皇太极却欣赏他“忠於事主，始终一节”，是“理乱”之才，故在“己巳之变”以后，擢升他为“牛录章京”。

这四个人在其身后所发挥的功效，果如皇太极所料。范文程不仅在“计取中原”时立下了殊勋，在“开国定制”方面也颇有建树；洪承畴则在“平定江南”上棋高一着，他以“原官、司留任，不念旧故”为条件，用和平方式招抚宁国、徽州（今安徽黄山）、九江、南昌、袁州（今江西宜春）、南康、吉安、广信等十三府，使这些地方免遭兵火洗劫；济尔哈朗身处睿亲王与肃亲王两虎相争、怒目相向的危境下，毅然拥立福临，止息干戈，使得庙堂稳固；索尼于顺

治年间协领百官，和衷共济，还提倡垦荒，开设奖励条例，显见成效，耕地面积稳步增长。与此同时，赈济蠲免，以纾民力。后期更多次力排众议，建言上书，为康熙亲政铺平了道路，扫除了障碍。

《反经》中的大智慧（品目）篇：怎样识别“鸿鹄”与“燕雀”

【导读】

北宋大政治家王安石在其著作《材论》中曾经说过：“驽骥杂处，其所以饮水、食刍，嘶鸣、蹄啮，求其所以异者盖寡。”感慨系之，不禁令我们发出“人才难得亦难知”的浩叹。

的确，人有庸贤之分，又有“伪才”、“卧龙”之别，面对苍茫大地、芸芸众生，要想披沙拣金、去芜存菁绝非一件轻而易举之事。如果鉴定无方，判断有误，就会察举失当，严重者甚至最终导致社稷倾颓，国家沦亡。有鉴于此，历朝历代的“王佐”与“谋臣”们无不煞费苦心，欲探研一条“既知其名，又知其实”的上善之策。

三国时期的思想家刘邵根据阴阳五行把人物划分为五个等级，分别是中庸、德行、偏材、依似、间杂，而其气质类型也有圣人、大雅、小雅、乱德、无恒的殊异。他在《人物志·九征》中指出：“气度之不同可分为三种，其品德亦有不同名称。因此，偏精独诣之人材，以其所偏精独诣之材而自称；兼具多方材质之人，以品德为重；兼具各种品德之人，更有完美之名。因此，兼具各种品德而至于最高者，可谓之中庸，中庸是圣人之所重。具备各种品德之本体而不表露于言辞者，可谓之德行，德行是大雅之名称。专于一门而达于最高者，可谓之偏材，偏材是小雅之资质。具备一种品德之表征而不能兼备其它者，可谓之依似，依似是似是而非之最易乱德之人。在某方面至于最高而在另一方面却背离品德者，可谓之间杂，间杂是变化无常之人。变化无常与似是而非者，皆附庸风雅之诗人末流。末流之资质，不可尽述，因此略而不论。”（原文：三度不同，其德异称。故偏至之材，以材自名；兼材之人，以德为目；兼德之人，更为美号。是故：兼德而至，谓之中庸；中庸也

者，圣人之目也。具体而微，谓之德行；德行也者，大雅之称也。一至，谓之偏材；偏材，小雅之质也。一微，谓之依似；依似，乱德之类也。一至一违，谓之间杂；间杂，无恒之人也。无恒、依似，皆风人末流；末流之质，不可胜论，是以略而不概也。）

在本章中，作者赵蕤又对刘邵的理论有了新的认知和突破，并融入了《素书》与《孔子家语》中的部分精华，值得反复咀嚼。

【反经原典】

“德行高妙，容止可法，是谓清节，延陵、晏婴是也。思信道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。

清节之流，不能宏恕，好尚讥诃，分别是非，是谓臧否，子夏之徒是也。法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是为伎俩，张敞、赵广汉是也。术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权；权智有余，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。辩不入道，而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，材略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。”

《家语》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。

【译文】

品德行为高妙，进退举止皆可为人楷模，有这种品质的人叫做“清节”之士。延陵、晏婴就是这样的人。能创建法规、制度，使国家强盛，使人民富足，能这样做的人叫做“法乎”之士。管仲、商鞅

就是这样的人。思想能与天道相通，计策谋略出神入化，奇妙无穷，有这种能力的就是“术家”。

范蠡、张良就是这样的人。其德行足以移风易俗，其方略足以匡正邪恶，其权术足以移山倒海，改朝换代，这样的人叫做“国体”。伊尹、吕望就是这样的人。其品德可为一国之表帅，其治国的方法能够改变穷乡僻壤的落后面貌，其谋略能够用来权衡时事的契机，这样的人叫做“器能”。子产、西门豹就是这一类人。

具有“清节”之风的人，不足之处是为人不够宽弘大量，喜欢推崇一些人，讥刺苛责另一些人，凡事太认真，动不动分辨是非，这就叫做好品评人。

子夏之流就是这样。“法家”这类人，并不能做出具有开创性的计划，其思想缺乏长远性，但能承担独当一面的重任，创意新奇，策略巧妙，这可以称之为手段高超。汉宣帝时的名臣张敞和赵广汉就是这样。“术家”这类人，不能独创新制，垂范后人，但能够在遇到变乱时运用谋略，拨乱反正。他们的特点是谋略和智慧有余，公正平允不足，这可以称之为智囊型的人。陈平和汉武帝时的御史大夫韩安国就是这样的人。能写传世奇文，著书立说，可以称之为做文章的大手笔。司马迁、班固就是这样的人。能够传承圣人的学问，但不能从事实际的政治活动，做这种工作叫“儒学”。汉代儒生毛公和贯公之类的人一生所做的就是这些事情。论辩起来不一定合于真理，但反应敏捷，对答如流，这只能叫做有口才。乐毅、曹丘生就是这样的人。胆略、勇气过人，才能、谋略超众，这种人叫做“骁雄”。白起、韩信就是这样的人。

《孔子家语》说：“从前贤明的君主一定要对普天下的名流都了如指掌，不但知道他们的名声的好坏，而且知道他们的品质优劣，这样才能恰如其分地授予他们相应的头衔，使他们显得尊贵荣耀。这样一来，天下就好统治了。”

孔子在这里所说的，意思是对人才的品行之等级要有个基本估量。

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第三章，作者论述的要点在于“夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使”，意思是说，世界上最珍贵的东西，国家成就一统天下之基业的资本，没有比辨别人才之高下，并量才使用这件事更重大的了。如果能这样做，那作领袖的就能使自己既显得耳聪目明，又显得安闲自在。

孔子说：“人分五个层次：庸人，士人，君子，圣人，贤人。若能清清楚楚的分辨这五类人，那么长治久安的统治艺术就全明白了。”

让我们回首“多少楼台烟雨中”的魏晋南北朝，看一看大名鼎鼎的桓温是如何“察人观物”的。

梟雄桓温怎样鉴定人才的“真伪”？

桓温，字元子，谯国龙亢（今安徽怀远龙亢镇）人，是晋明帝时期的驸马爷。他因溯江而上灭亡成汉政权而声名大奋，又三次出兵北伐（北伐前秦、羌族姚襄、前燕），战功累累。回溯其前半生的峥嵘岁月——西平巴蜀，进取中原，疏陈七事，推行土断，辟举寒门，其功业之懋，即令是当年的司马宣王，也“无以远过”。

可叹的是，这位老英雄到了晚年，不思栖心元默，适志恬愉，含饴弄孙，反而野心膨胀，再三逼迫朝廷加其九锡。但恰是他的这一举动，使大家瞧出了一对儿“黄金珠玉”的“成色”。

宁康元年，桓温亲携大军，入京朝见孝武帝司马曜，大有气吞斗牛、摇山振岳之势。太后褚蒜子见其指意不明，惟恐祸乱将至，希望己方派出使者，探问消息。但举首戴目、四下环顾，发现可以荣膺此任者实数寥寥。迁思回虑之后，觉得只有两个人尚能勉力为之。一个是太常谢裒之子、镇西将军谢尚的从弟谢安，相传此人多才多艺，善行书，通音乐，性情闲雅温和，处事公允明断，有宰相

气度。另一个是东晋名臣，尚书令王述之子王坦之，其弱冠之时曾与卓越超群的郗超并称，时人谓之：“盛德绝伦郗嘉宾，江东独步王文度。”有一次，仆射江彪选举官员时，本打算以王坦之为尚书郎，然而王坦之却口出大言道：“自东晋建立，尚书郎都只用次等的人才，怎可以打算由我去当此职！”江彪知道后便打消了这个念头。

二人接到诏令后，遂动身前往新亭迎候桓温。当时，建康城里人心浮动，有人说桓温要杀王坦之、谢安，晋室的天下要转落他人之手。王坦之非常害怕，谢安却神色不变，说：“晋室的存亡，就取决于此行。”桓温抵达后，百官夹道叩拜，恭顺至极。桓温却始终严阵以待，暗布甲兵，真是个“万里寒光生积雪，三边曙色动危旌”，文武群臣都惊慌失措。王坦之吓得汗流浹背，连手板都拿倒了。只有谢安从容列席，他坐定以后，对桓温说：“我听说诸侯如果通达事理，为政有道，四方百姓都可以变成他的守卫，明公哪里用得着在墙壁后面安置侍卫，保护自己？！”桓温笑着说：“形势所迫，这也是无奈之举！”于是便命令左右的人撤走，与谢安笑谈良久。席间，谢安还不时拥鼻微吟，作《洛生咏》，历数江左豪杰，讽刺浩浩洪流。桓温见此，霎时被对方的旷达豁达所摄，认为大晋王朝的忠臣良将尚存，国祚未可轻断，于是退回姑孰，再做计议。

至此，“持重观望”的桓温对朝廷内的两类人物都有了初步的研判：谢安之流，沉敏有文，和靖御物，从容解纷，其逸志高情，可亚周郎；其忠贯三精，不逊鲁肃。这是尤其需要自己拉拢和提防的力量。而王坦之等辈，虽然为人冰壑玉壶，恐怕也只是清谈方面的高手，至于胆略却实在有限，不能算是什么大才。

这一研判很快得到了验证。

太元八年，苻坚率领着号称百万的大军南下，志在吞灭东晋，统一天下。当时军情危急，建康一片震恐，可是谢安依旧镇定自若，以征讨大都督的身份负责军事，并派谢石、谢玄、谢琰和桓伊等率兵八万前去抵御。谢玄手下的北府兵虽然勇猛。但是前秦的兵

力是东晋的十倍多，谢玄心里到底有点紧张。出发之前，谢玄特地到谢安家去告别，请示一下这个仗怎么打。但谢安神情泰然，毫无惧色，回答道：“朝廷已另有安排。”过后默默不语。谢玄不敢再问，便派好友张玄再去请示。谢安于是驾车去山中别墅，与亲朋好友聚会，然后才与张玄坐下来下围棋赌别墅。谢安平常棋艺不及张玄，这一天张玄心慌，反而败给了谢安。谢安回头对外甥羊昙说：“别墅给你啦。”说罢便登山游玩，到晚上才返回，把谢石、谢玄等将领，都召集起来，当面交代机宜事务。

当时，桓冲在荆州听说形势危急，打算专门拨出三千精兵到建康来保卫。谢安对派来的将士说：“我这儿已经安排好了，你们还是回去加强西面的防守吧！”将士回到荆州告诉桓冲，桓冲很担心。他对将士说：“谢公的气度确实叫人钦佩，但不懂得打仗。眼看敌人就要到了，他还那样悠闲自在：兵力那么少，又派一些没经验的年青人去指挥。我看我们都要失败被俘了。”

同年十一月，谢玄遣刘牢之以五千精兵奇袭，取得洛涧大捷。十二月，双方决战淝水，谢玄、谢琰和桓伊率领晋军七万战胜了苻坚和苻融所统率的前秦十五万大军，并阵斩苻融。淝水之战以晋军的全面胜利告终。

相比之下，王坦之被任命为北中郎将、都督徐兖青三州诸军事、徐兖二州刺史，镇守广陵，很长时间都没有拿得出手的业绩。两年之后，无功而逝。

《反经》中的大智慧（量才）篇：根据一个人的本领大小托付事情

【导读】

想要成就大业，收罗人才的艺术与虚怀若谷的胸怀固然不可或缺，无此二长，则谈不到“济济有众，咸听朕命”，但单单凭借这两条优点，还远远达不到“天下归心”的效果。一个铁骨铮铮的雄主，不仅要懂得如何使座下鸾翔凤集，还要学会对已经投诸麾下的俊杰进行绩效考核。大凡人之才参差不齐，亦如万物之理。如果在使用人才时不能做到论德而定次，量能而授官，就会出现“君子在野，而小人在位”的现象。或者出现才力不能胜任的情形。所谓“未能操刀而使割”的为政策略，自古就颇具讽刺意味，启迪人们掌握好正确的用人方法，对于搞好事业建设具有至关重要的作用。小至企业管理，大到国家命运，无不与其有千丝万缕的联系。

据材任人，国之大柄；因功进秩，吏之常章。本篇题为“量材”，正是从用人要量力而用的角度出发，选取了古代较有说服力的名人言论，阐述了人各有才，才各有大小的道理。昔武帝下诏求贤曰：“盖有非常之功，必待非常之人。故马或奔踶而致千里，士或有负俗之累而立功名。夫泛驾之马，跖弛之士，亦在御之而已。其令州郡：察吏民有茂才异等可为将相及使绝国者。”贤者既至，乃以卫仲卿、霍去病、霍子孟等为太尉；庄青翟、韩安国、桑弘羊等为御史；张汤、石庆、卜式等为大夫；王恢、李息、张骞等为鸿胪；郑庄、汲黯、减宣等为内史；东方朔、主父偃、司马相如等为方伎。于是臣下竭力，百官用命，内兴礼乐，外开边境。其驾御之道，焕然可述，堪为后世师法。

【反经原典】

夫人才能参差，大小不同，犹升不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？（傅子曰：“凡品才有九：一曰德行，以立道本；二曰理才，以研事机；三曰政才，以经治体；四曰学才，以综典文；五曰武才，以御军旅；六曰农才，以教耕稼；七曰工才，以作器用；八曰商才，以兴国利；九曰辩才，以长讽议。”此量才者也。）

故伊尹曰：“智通于大道，应变而不穷，辩于万物之情，其言足以调阴阳、正四时、节风雨。如是者，举以为三公。”故三公之事常在于道。

（汉文帝问陈平曰：“君所主何事？”对曰：“陛下不知臣弩下，使臣待罪宰相。宰相者，上佐天子，燮理阴阳，下遂万物之宜，外镇抚四夷，内亲附百姓，使公卿大夫各得其职。”上曰：“善！”

汉魏相书曰：“臣闻《易》曰：‘天地以顺动，故日月不过、四时不忒；圣人以顺动，则刑罚清而人服。’天地变化，必由阴阳。阴阳之分，以日月为纪。各有常职，不得相干。明主谨于尊天，慎于养人。故立羲和之官，以乘四时，敬授人事。君动静以道，奉顺阴阳，则日月光明，风雨时节，寒暑调和。三者得叙，则灾害不生，人不夭疾，衣食有余矣。此燮理阴阳之大体也。”事具〈洪范〉篇。）

不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者，举以为九卿。故九卿之事常在于德。

通于人事，行犹举绳，通于关梁，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于仁。（蜀丞相诸葛亮主簿杨颉曰：“坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之卿大夫。”）

忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度，如是者，举以为列士。故列士之事常在于义也。故道德仁义定而天下正。（《人物志》曰：“清节之德，师氏之任也；法家之材，司寇之任也；术家

之材，三孤之任也；臧否之材，师氏之佐也；伎俩之材，司空之任也；儒学之材，保氏之任也；文章之材，国史之任也；骁雄之材，将帅之任也。”)

【译文】

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

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

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

汉代魏相（宣帝时为御史大夫）上书说：“我知道《周易》中讲过：‘天地协调，所以日月运行正常，四时相宜；圣明的君臣统治天下配合协调，少有严刑峻法但百姓悦服。’大地运行，生于阴阳消长。阴阳的规定由日月限定，各有各的责任，不能互相冲突。贤明的君王谨慎地遵守自然的法则并尊养人才，所以设立柔顺如月

的宰相，以顺应四时，掌管政务。君主言行合乎自然法则，遵顺阴阳的变化规律，就使日月光明，风调雨顺，寒暑适宜。这三者秩序相得，就会使天灾不作，百姓康乐富足。这就是为什么要调理阴阳的主要原因。以上道理在《洪范》中讲得很明白。]不违背一年四季的农作节令，懂得充分利用土地资源，能把堵塞不通的环节疏通，能把废弃不用的东西变成财富。这样的人要推举他作九卿（相当于各部委的部长）。所以，九卿的职责在于全国文明道德的建设。通达人情事故，作风正派，了解税收的关卡，充实国家的府库，这样的人要推举他作大夫。所以，大夫的职责是以仁爱之心对待民众[诸葛亮的主簿杨颙说：“坐而论道的是三公，去具体贯彻执行的是卿大夫。”]

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

【史海沉钩】

本篇是《反经》的第四章，作者综合引用了《易经》、《三国志》、《史记》等重要资料，围绕着“如何给人才定位”展开了气势恢宏的论述。

古时的姜太公曾经说过：“嘴里唠唠叨叨，不干不净，整天如此，躺下都不停，让众人讨厌。这种人可以让他管理街区，盘察坏人，发现灾祸。爱管杂事，晚睡早起，任劳任怨，这种人只能当妻子儿女的头儿；见面就问长问短，什么事都要指指划划，平时实际言言语很少，有饭大家吃，有钱大家花，这种人只能做十个人的小头目；整天忧心忡忡的，一付严肃认真的样子，不听劝说，好用刑

罚和杀戮，刑必见血，六亲不认，这种人可以统率一百人；争辩起来总想压倒别人，遇到坏人坏事就用刑罚来惩治，总想使一群人统一起来，这种人可以统率一千人；外表很谦卑，话偶尔说一句，知道人的饥饱、劳累还是轻松，这种人可以统率一万人；谨小慎微，日胜一日，亲近贤能的人，又能献计献策，能让人懂得何为气节，说话不傲慢，忠心耿耿，这种人是十万人的将领。”

什么样的人可以做大事？什么样的人可以做小事？什么样的人只能坏事——当领导的人即便对此秘而不宣，也需心中有数。如果读者还是心怀疑惑，不妨借鉴曹操在这方面的经验。

曹操如何给手下的人才定位？

东汉末年，天下大乱，曹操以汉天子的名义征讨四方，对内消灭二袁、吕布、刘表、马超、韩遂等割据势力，对外降服南匈奴、乌桓、鲜卑等，统一了中国北方，并实行一系列政策恢复经济生产和社会秩序，奠定了曹魏立国的基础。

古今名家在总结其成功的经验时，众说纷纭，莫衷一是，有的认为他运气极佳，西晋文学家孙楚有言“太祖承运，神武应期”、“天命既集，遂廓弘基”；有的认为他心计过人，号称“史学三裴”的裴松之就形容他“机变无方，略不世出”；有的认为他用兵如神，唐代诗人王勃称赞说“魏武用兵，仿佛孙吴，临敌制奇，鲜有丧败”。但笔者认为，除此之外，还要再加上一条，便是陈寿先生总结的八个字——“官方授材，各因其器”，也就是说，曹操懂得根据一个人的固有特点及才能大小授予其职务。

纵览曹魏集团前、中期的人才结构，我们会发现其内部秩然有条、层次分明、炳如观火。先说以谋略见著的大臣。第一类是“王佐”之才（即核心首脑），曹操对这些人物极端重视，见到他们以后的开场白通常是“吾之子房也”、“使孤成大业者，必此人也”等

等。位居此列者，哪怕是说上只言片语，都能顷刻间转化为“政府决策”。他们包括：荀彧、荀攸、贾诩、郭嘉、程昱、戏志才（早期）、刘晔（中后期）、蒋济（晚期）、司马懿（晚期）等等。

第二类是“股肱”之才（即高级内参），曹操对这些人物谦恭礼敬，见到他们以后的开场白通常是“此古所谓国之司直，我之周昌也”、“君有伯夷之风，史鱼之直”等等。这个级别的人物，虽然不能“口衔天宪”，一言九鼎，但其所提建议，也是曹操运筹演谋的重要依据。他们包括：陈群、华歆、钟繇、满宠、董昭、王朗、崔琰、毛玠、贾逵、杜几、田畴、王修、杨修、辛毗、杨阜、田豫、王桀、蒯越、张既、杜袭、枣祗、任峻、陈矫、郗虑、桓玠、丁仪、丁廙、司马朗、韩暨、韦康、邴原、赵俨、娄圭、许攸。

第三类是“爪牙”之才（即得力助手），曹操对这些人物待若国士，见到他们以后的开场白通常是“卿真国之良臣，时之彥士”、“吾恨不能早遇先生”等等。这类人通常办事干练，刚柔有度，但“如此而已，终无所推进”，只能布之于封国、郡、县担任职务。此间诸公对国家大计的参赞谋划偶一获用，大都只负责执行方面的工作。他们分别是：严象、袁涣、张范、凉茂、国渊、何夔、徐奕、邢颙、鲍勋、刘放、刘资、梁习、温恢、郑浑、卫凯、刘廙、徐干、陈琳、阮瑀、应瑒、刘楨、繁钦、路粹、徐宣、卫臻、卢毓、戴乾、和洽、常林、杨俊、裴潜、崔林、高柔、王观、高堂隆、徐邈、胡质、王昶、戴陵、郭湛、薛洪、董蒙、傅异、王选、张承、任藩、傅干、侯生、荀悦、成公英、贾洪、薛夏、令狐邵、刘馥、魏讽。

再谈以攻伐、军事为主的武将。第一类是“将帅”之才，其特点是思虑周详，攻城必拔，野战必克，曹操见到他们以后的开场白通常是“将军可谓有周亚夫之风矣”、“古之恶来”、“吾之樊哙”等等。他们包括：曹仁、张辽、徐晃、张郃、夏侯惇、夏侯渊、典韦、许褚。

第二类是“统领”之才。其特点是赤胆忠心，勇于任事，奋力搏

杀，曹操见到他们以后的开场白通常是“卿真忠臣也”、“质忠性一，守执节义”等等。他们包括：曹洪、李典、文聘、郭淮、郝昭、朱灵、庞德、乐进、曹彰、吕虔、曹纯、吕常、夏侯尚、高览、王双、孙礼、臧霸、夏侯霸、曹昂、牛金、王修、牵招、于禁。

第三类是“偏裨”之才。其特点是协同作战则稍有建树，独当一面则胜少败多，且多随势沉浮，凌弱畏强。曹操对他们训诫居多，鲜有表彰。他们包括：曹真、曹休、申仪、蔡瑁、庞会、蔡阳、诸葛靓、夏侯威等。

总的来说，这些文臣武将日后所建的功勋多寡，与曹操初始所断大体不差，间或有误，及时调整，形成了“既受其禄，定当其职”的良好格局。

相反，如果心中稀里糊涂，对自己手下之人才的等级没有一个基本的估量，就会在使用过程中出现牛鼎烹鸡或者小材大用的现象。袁绍就是一个很典型的反例。

据实而论，袁绍作为一代枭雄，也能“效周公之下士”，在收揽英豪方面颇有一套。可他却不知道该把什么样的人放在什么位置上，更弄不清谁是他的“王佐”，谁是他的“股肱”，谁是他的“爪牙”。荀彧评价他说“绍，布衣之雄耳，能聚人而不能用”，是十分恰当的。

早先，郭嘉、荀彧也曾经短暂的事奉过袁绍，可袁绍虽然表面上“加以倾心折节”，实际却并不以大事相询，更别提委任他们什么职位。年深日久，二人终于看透了他“未知用人之机，多端寡要，好谋无决”的特点，开始另觅贤君。

此后，袁绍似乎一直没有摆脱过人才使用上的视觉错位。初平二年前后，“少有大志，多权略”的沮授向他提出“迎天子号不臣”的战略规划：“将军不到二十岁就被朝廷重用，名声传扬全国。赶上董卓废立皇帝的时机，将军奋然生发忠义之心，只身一人骑马出奔，使董卓心裏恐惧。您渡过黄河向北，勃海的百姓稽首归顺。您

拥有一个郡的军队，聚集冀州的人马，威势控制黄河以北，名声为天下推重。假使发兵向东，就可以扫除黄巾；还军攻打黑山，就可以灭掉张燕；掉转兵力向北，就必定捉住公孙瓒；以威势胁迫戎狄地区的人，立刻就可平定匈奴。横扫黄河以北，合并四个州的地盘，网罗英雄人才，拥有百万人马，到长安迎接陛下，恢复在洛阳的宗庙，向天下发号施令，征讨不服从的人。凭藉这样的条件争决胜负，有谁能够抵挡！几年以后，建立功业并无困难。”

对于这样的前瞻性人才，袁绍却始终以来以“杂号将军”相待，认为他只配呆在四品的等级上。

建安五年（200年），官渡之战前夕，被《先贤行状》誉为“博览多识，名重州党”的田丰向袁绍进献“持久战术”：“曹操已经打败了刘备，许都就不再空虚了。而且曹操擅长用兵，变化无常，人数虽少，不可轻视。现在不如长期坚守。将军凭藉山岭黄河的坚固，拥有四个州的人马，外面联合英雄豪杰，内部实行农耕用以备战。然后挑选精锐部队，分为奇兵，趁敌人空虚轮番出战，用来骚扰黄河南面。敌人援救右边，我就攻其左边；敌人援救左边，我就攻其右边，使敌人疲于奔命，人民不能安于本业，我们还没有疲劳但对方已经困乏，用不了三年，安坐就可战胜敌人。现在不用庙堂上稳操胜券的计策而想通过一次战争去决定成败，万一不能如愿以偿，后悔就来不及了。”

袁绍听罢，硬是把他从“冀州别驾”的位置拉了下来，打入囚牢。

比较之下，“妄画蛇足，曲辞谄媚，交乱懿亲”的郭图倒是被他抬得很高。鸟巢之败后，袁绍对其言听计从，派重兵反攻曹营，却遣轻军援救粮仓。结果张郃攻曹营不下，郭图见其建议失败，担心袁绍怪罪自己，便诬告张郃不尽力，导致张郃投降曹操，袁军土崩瓦解。

《反经》中的大智慧（知人）篇：快速洞悉他（她）的心理与个性

【导读】

《左传》曰：“人心之不同，如其面焉。”的确如此。

有的人貌似愚钝，但内心睿智；有的人外表严正而其实猥琐；有的人形貌温良，但心狠手辣；有的人表面殷勤却心怀叵测，凡此种种，不一而足。复杂纷扰的世界，着实给每一个用才之人出了一道难解之题。古人有云：“国家存亡之本，治乱之机，在于明选”，其言之不诬，诚可信哉！然而，知人之法何以寻得？古圣先贤用他们特有的见识和经验，为我们开列过很多言之凿凿的方法，今天看来，也仍不失其借鉴价值。

在“国学热”的推动下，吕不韦的“八观六验”、“六戚四隐”，诸葛亮的“七经”，李悝的“五视”以及庄子的“九征”等等计略，几乎已经街知巷闻了。然而本篇中所提到的“观诚”、“听气”、“察色”、“考志”、“测隐”、“揆德”之法，就相对鲜有人知。赵蕤先生所总结的这些经验，比之于往代诫条固然失诸周详，却胜在避过了“试玉要烧三日满”的漫长周期，让大家能在短时间内对所交之人有个大概的了解。

【反经原典】

夫人有气。气也者，谓诚在其中，必见诸外。故心气粗讼者，其声沉散；心气详慎者，其声和节；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。

（以其声，处其实。气生物，物生有声。声有刚柔清浊，咸发乎声。听其声，察其气，考其所为，皆可知矣。）

又有察色。察色，谓心气内蓄，皆可以色取之。夫诚智，必有难尽之色(又曰：诚智，必有明达之色)；诚仁，必有可尊之色(又曰：诚仁，必有温柔之色)；诚勇，必有难慑之色(又曰：诚勇，必有矜奋之色也)；诚忠，必有可观之色；诚絜，必有难污之色；诚贞，必有可信之色。质色浩然固以安，伪色曼然乱以烦。此之谓察色。

(《人物志》曰：“夫心质亮直，其仪劲固；心质平理，其仪安闲。夫仁目之精，恹然以端；勇胆之精，晬然以强。夫忧患之色，乏而且荒；疾疢之色，乱而垢理；喜色，愉然以悻；愠色，厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常。是故其言甚悻而精色不从者，中有违也；其言有违而精色可信者，辞不敏也；言未发而怒色先见者，意愤溢也；言已发而怒气送之者，强所不然也。”凡此之类，虽欲违之，精色不从，威愕以明，虽变可知也。)

又有考志。考志者，谓方与之言，以察其志。其气宽以柔，其色检而不谄，其礼先人，其言后人，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。(太公曰：“博文辩辞，高行论议，而非时俗，此奸人也。王者慎勿宠之也。”)

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。(又曰：与之不为喜，夺之不为怒，沉静而寡言，多信而寡貌者，是质静人也。议曰：太公曰：“朴其身头，恶其衣服，语无为以求名，言无欲以求得，此伪人也。王者慎勿近之。夫质人之中有如此之伪者也。”)

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。(议曰：晏子云：“谗夫佞人之在君侧，材能皆非常也。夫藏大不诚于中者，必谨小诚于外，以成其大不诚。此难得而知也。荀悦曰：“察人情术，观其言行，未必合道，而悦于己者，必佞人也；观其言行，未必悦己而合于道者，必正人也。”此察人之情之一端也。)

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。(又曰：荣之以物而不娱，犯之以卒而不惧，置义而不迁，临货而不回者，是果正人也。议曰：孔子称：“取人之法，无取健。健，贪也。夫健之弊有如此者矣。”)

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，慑之以威而气恒惧者，是鄙心而假气人也。(又曰：若格易以言，志不能固，已诺而不决者，是情弱之人也。)

设之以物而数决，惊之以卒而屡应，不文而慧者，是有智思之人。(议曰：太公云：“有名而无实，出入异言，扬美掩恶，进退为功，王者慎勿与谋。夫智思之人，弊于是矣。”)

若难设以物，难说以言，守一而不知变，固执而不知改，是愚佞人也。(议曰：志士守操，愚佞难变。夫不变是同，而愚智异者，以道为管也。何以言之？《新语》云：“夫长于变者，不可穷以诈；通于道者，不可惊以怪；审于辞者，不可惑以言；达于义者，不可动以利。故君子闻见欲众而采择欲谨，学问欲博而行己欲敦。目不淫炫耀之色，耳不乱阿谀之辞。虽利以齐鲁之富而志不移，设以松乔之寿而行不改，然后能一其道而定其操，致其事而立其功，观其道业。”此其所以与愚佞异也。)

若屏言而勿顾，自私而不护，非是而强之，是诬嫉人也。(议曰：刘备以客见诸葛亮而贤之，亮曰：“观客色动而神惧，视低而忤数。奸形外露，邪心内藏。必曹氏刺客。”后果然。夫奸人容止，大抵如是。)

何晏、夏侯玄、邓扬等，求交于傅嘏而不纳也。或怪而问之，嘏曰：“泰初志大，其量能合虚声而无实才；何平叔言远而情近，好辩而无诚，所谓利口覆国之人也；邓玄茂有为而无终，外要名利，内无关键，贵同而恶异，多言而妒前。多言多败衅，妒前而无功。以吾观此三人，皆败德也。远之犹恐祸及，况昵之乎？”后皆如嘏言。夫妒者之行，有如此者。)

此之谓考志。

【译文】

《人物志》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，他的声音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，和气安详的人心气简易随和，有勇气的人心气雄壮奇绝。”用这种方法来观察人，叫做“听气”。

[因为声音处在一个实体中，阴阳二气产生物质，物质就会生出声音。声有刚柔清浊，听声音，体察发声之物的气质，再思索其目的，对其内心活动就可以有所了解了。]

要了解一个人，还可以用“察色”之法。

察色所以能知人，是因为人的心气虽然隐藏在内心深处，但可以通过人的脸色去把握它。真正聪慧的人一定会表现出难以言说、无法穷尽的神色[还有一种说法：真正聪慧的往往流露出明朗、坦然的神色]；真正仁厚的人一定具有值得尊重的神色[或者说有温柔的神色]；真正勇敢的人一定具有不可威慑的神色[或曰自负奋发的神色]；真正忠诚的人一定具有一种耐人寻味的神色；真正高洁的人一定具有难以玷污的神色；真正有节操的人一定具有值得信任的神色。质朴的神色浩气凛然，坚强而稳重；伪饰的神色优移不定，让人烦躁不安。这就叫做“察色”。

[《人物志》说：“心地光明正直的人，他的仪容显得强劲而宁定；心地平和的人神态也安闲自在。一个人的仁爱之心到最纯粹的时候，就会显得正直而端庄；勇敢到了极至的时候，神色就显得强悍而刚强。心有忧患，神色一定疲乏而枯槁；身有疾患，就显得蓬头垢面；喜色让人愉快；怒色眉横目竖；心中困惑不解，神色就莽莽撞撞，反复无常。所以，如果一个人说得非常动听，而表情与言

语却不协调，心中一定有不合情理的地方；如果一个人语无伦次，可是底气十足，神色又很诚恳，那是因为他不善言辞，实际上并没有什么可疑的用心；没有说话就怒形于色的，是因为太愤怒了；言语和怒气同时喷发的，是这人急于要强迫别人改变他认为不对的事情。凡此种种，虽然当事人想竭力遮掩，但内心的真实活动与外在的对应表现却总难随意支配。即便是受到了威吓或惊恐，临时改变他的面孔，仍然骗不了人。”]

除了“察色”，知人之法还有“考志”一说。

“考志”的办法是通过与对方谈话来考核他的心志。如果一个人的语气宽缓柔和，神色恭敬而不谄媚，先礼后言，常常自己主动表露自己的不足之处，这样的人是可以给别人带来好处的人。如果说话盛气凌人，话语上总想占上风，想方设法掩盖自己的不足，故意掩饰他的无能，这种人只会损害别人。[姜太公说：“夸夸其谈，抬高自己的为人，喜欢高谈阔论，非议时俗的人是奸险的人。作君王就提高警惕，不要宠信他。]

如果一个人的神情坦率而不轻慢，言谈正直而不偏私，不掩饰自己的美德，不隐藏自己的坏处，不防备自己的过失会使自己被动，这是质朴的人。[姜太公还说：“给他好处不因此而高兴，不给他好处也不因此而恼恨，沉静而寡言，多守信用但不在外表上炫耀，这是淳厚而宁静的人。”太公说：“不打扮，不修饰，蓬头垢面，破衣烂衫，讲的是清静无为，求的是功名利禄；说是无利无欲，实际上贪得无厌，这种人是伪君子。君王千万不能亲近这种人。那些貌似质朴的人中就有这种伪君子。]

如果一个人的神情总是讨好别人，他的言谈竭尽阿谀奉承，好做表面文章，尽量表现他微不足道的善行，因此而自鸣得意，这种人是虚伪的人。[晏子说：“如果君王的身边尽是些好进谗言的奸佞之辈，他们会施展出非常的才能，以获取君王的恩宠。心中隐藏着极大的不诚实的人，会把小小的诚实表露出来，以便成就其居心叵测的目的，这种人是最难察知的。”]

荀悦说：“观察人的技术是如果发现一个人的言行并不合乎道义，但他很会讨人欢喜，那么这个人一定是奸佞之徒；如果其言行虽然不一定能让自己高兴，但却合乎道义，这样的人必然是正人君子。”这也是知人的一种办法。]

假如一个人感情的喜怒不会因外界环境的变化而表现出来；乱七八糟的琐事虽然使人心烦乱，但心志不被迷惑；不为厚利的诱惑所动；不向权势的威胁低头，这种人是内心平静、坚贞不屈的人。[还有一种说法：得到足以使人荣耀的财物但不高兴得手舞足蹈，猛地惊吓他也不恐惧，坚守着正义而不见异思迁，面对财宝心不动摇，这才是真正的正人君子。孔子择取人的方法是这样：不取强行进取的人。强行进取就是贪。贪取的流弊竟然如此之大！]

如果由外在事物的变化而或喜或怒；因事情繁杂而心生烦乱，不能平静；见了蝇头小利就动心；一受威胁就屈服，这种人是心性鄙陋而没有血气的人。[如果设法说服一个人，他在动听的言辞诱惑下意志动摇，已经答应又犹豫不决，这种人是感情脆弱的人。]如果把一个人放在不同的环境中都能果断地处理事情，以无穷的应变能力面对猝然的惊扰，不用文彩就能表现出灵秀，这是有智慧、有头脑的人。[姜太公说：“有名无实，在家里和在外面说的话不一样；宣扬自己的善行，掩饰自己的不足，当官和归隐都是为了功名。作君王的千万不能和这种人同谋大事。”有智慧有头脑的，其弊端也恰恰在这里。]假如一个人不能适应各种变化的情况，又不听人劝说，固守一种观念而不懂得变通，固执己见而不懂得改正，这是愚钝刚愎的人。[志士坚守节操，愚蠢刚愎的人不知变通，从表面上看，在坚持自己的观念这一点上是相同的，实际上一个表现了智慧，一个表现了愚蠢。为什么这样说呢？西汉陆贾写的《新语》中讲：“善于应变的人无论对什么样的诡诈都有办法应付；通达事理的人对任何怪异的事都不会惊慌；善于辨别言辞真义的人，任何花言巧语都不会使他上当；秉性仁义的人不会为利而动摇。所以一个君子的特点是虽然竭力使自己博闻多见，但是他对所闻所见

的择取却非常谨慎；学问虽然非常渊博，但其行为却很忠厚质朴；五彩缤纷的颜色不能玷污他的眼睛，甜言蜜语不能扰乱他的听觉；把整个齐、鲁的财富给他也不能动摇他的志向；就是让他活上千年，其高尚的品行也不会改变。在这一原则的前提下，他始终如一地坚持自己的道义，保持自己的节操，推进事业的成功，建立不朽的功勋。观察对待道德、事业的不同，就可以发现有智慧的人与愚蠢的人之根本区别了。”]

如果别人说什么也不听，自私自利，毫不掩饰，强词夺理，颠倒黑白，这种人是好诬陷他人、嫉妒他人的人。

[这里可以举例说明一下。

有一次刘备让一个客人去见诸葛亮，并说这个客人很不错。诸葛亮见过后对刘备说：“我观察来客的言谈举止，神情游移畏惧，低着头好几次显示出桀骜不驯的样子，外露奸俭，内藏邪恶。此人必是曹操派来的刺客。”后来果然证明了诸葛亮的预测。一般奸佞之徒大抵都是这样。

西晋时的何晏、夏侯玄和邓扬等希望与傅嘏交好，遭到了傅嘏的拒绝。

有人感到奇怪，问傅嘏为什么。傅嘏回答说：“夏侯玄志大才疏，徒有其名而无真才实学；何晏说起话来玄虚邈远，其实内心急功近利，喜欢辩论但没有诚意，这种人是所谓利口亡国之人；邓扬貌似有为，实际上有始无终，既要贪求名利，内心又没有自我约束的尺度。抬高与他意见相同的人，嫌恶与他志趣不同的人。整天滔滔不绝，对于贤能心怀嫉恨。言多伤人，易起争端；嫉贤就会失去亲近的人。依我看，这三个人都是道德败坏之辈。离他们远远的还怕招惹祸患，更何况与之亲近呢！”后来这三个人的结局与傅嘏说的一模一样。嫉妒他人者的下场就是这样。]

以上知人的办法，就叫做“考志”。

【史海沉钩】

本篇是《反经》的第五章，在赵蕤先生看来，领导将帅的原则是，一定要了解手下英雄的内心世界。然而，人是容易了解的。众所周知，汉光武帝刘秀是很善于“听其言、知其人”的皇帝，但却被庞萌迷惑；曹操是明察将士的高手，还是给张邈骗了。这是什么原因呢？事物之表面现象相似但实质不同，是很容易迷惑人的。

作者集中罗列了诸多“法门”，堪称“殚思极虑”，目的就是让我们少走弯路。所不足者，是文中所举之例太过“要言不烦”，让人一时之间难以掌握其中奥妙。故下文再添掌故两则，希望大家能对“识人之术”有更深层次的体会。

中国古代识人、观人之术探微

辛弃疾和党怀英曾拜当时著名的田园诗人刘瞻为师，精心学艺。一天，刘瞻问他们两人道：“孔子曾经要学生谈各人的志向，我也问问你们将来准备干什么？”党怀英不加遮掩，脱口而出：“求取荣禄，扬名显亲。如若不成，则退临渭水以钓文王！”辛弃疾却回答说：“我不想做官，只想在民间召集义士，抵御外侮，恢复中原罢了。”

时人闻之，料定二人虽属同门，却必然走出两条迥然不同的道路，因为党怀英所言，固然可以说志存高远，却只着眼于个人功业，而辛弃疾所图者大，可谓梦耽社稷，心怀天下。

这一判断很快得到了验证。不久后，金人大举南侵，寇掠百姓，血染河山。失去家园和土地的劳苦大众，无不对异族的暴横之举恨得咬牙切齿。而党怀英竟似不为所动，还恬不知耻的应金主之邀，赋《粉红双头牡丹》，诗曰：“春意应嫌芍药迟，一枝分秀伴双蕤。并肩翠袖初酣酒，对镜红妆欲斗奇。晓日倚阑同妒艳，东风拾翠两骈眉。更看散作人间瑞，万里黄云麦两岐。”满眼净是春和

景明、花红柳绿之色，至于汉族同胞的困苦，早已不在心中。大定十年，他干脆在完颜雍手下做了官，干起了帮闲乃至帮凶的勾当。

反观辛弃疾，虽然备受排挤，壮志难酬，但他驱除鞑虏的信念始终没有动摇，而把满腔激情和对国家兴亡、民族命运的关切、忧虑，全部寄寓于作品之中。1165年，辛弃疾写了10篇论文，又称《美芹十论》，陈述抗金救国、收复失地、统一华夏的大计，并为其作序说：“臣听说事情还没发生就预先图谋，这样的话处理起来就游刃有余；如果事情已经发生了才打算处理，那么常常做起来力不从心。金人侵占我中原大地，臣子们应该要想着一雪国耻，普天之下的人民，这样的心志未曾敢忘记。我的家乡，房屋都在济南，一家担任军职蒙受大宋的厚恩。祖父告诉我，因为族人太多，没能走脱被金人俘虏，不得以担当金人的官职。后来留在京师又到过宿州和亳州，到过沂州海州，都不是他的志向所在！每次退朝回家吃完饭食，就带着我们这些小辈的人攀登高山，远眺悠悠天地，谈论国家要事。想要拿起武器和金人决一死战，因我先辈和金人有不共戴天之仇！祖父经常带着我驾车，远至燕山，只为勘察地形。只可惜计谋尚未想好，我祖父就去世了。高宗绍兴三十一年，金国海陵王完颜亮向南入侵，中原的百姓们都集合起来，臣也召集了二千人归顺在耿京麾下，担任掌书记一职，和他一起图谋收复中原，一共召集了二十五万人，归顺朝廷。不幸的是中间出现了变故，事情才出现难于预计的变化。（这里指起义军中的一个将领张安国杀害了耿京，叛变投金）我忠于大宋，义愤填膺！现在，我定下心来，私下思考：当下的事情，朝廷应该稳重行事，不能让金人的奸谋得逞。以前，是战是和，常常是金人说的算，我们却只能被动的应对。记得上次在燕山本来已经求和纳贡，奈何没几时，汴京就被包围，求和没成却反害徽、钦二宗被俘。秦桧等人的求和反而只能让金人更加肆无忌惮。对方看到有利就和我大宋作战，兵力疲惫了就和我们求和，尔虞我诈，我们都得到什么了？唯有张浚将军的抗金军队初有成果，既然胜利了就不要考虑失败，事情本来就没有十全十美的，后来失败了，是在大家求和以后，便又遭受金人的蹂躏，

所以抗金的斗争史残酷的。而那些对军事一窍不通的人，只看见胜利不可保持就以为是祸害，这些不开悟和不可靠的人是大弊病，我们要引以为鉴啊！微臣认为收复中原的计谋是有的，不要去在意符离一战的胜败。而那些朝廷大员总是想太多，一想到要用兵就像谈虎色变，太可惜了！古人说不要因为小的挫折就放弃大的事业，正是这样啊！

皇帝陛下您聪明英武，对事情有真知灼见，即使是光武帝的英明，唐宪宗的果敢也比不上您！区区金人，却让您早起晚睡地劳累，这正是天下有识之士向您献计效命的时候啊！微臣虽然出身低微，没有什么才干，只是因为出于对我大宋的忠心激发了我，不能过自己。如今金人那边有弊端，是我们有机可乘的时候，然而朝廷大方针仍然是以戒备为主，不思进取。所以我殚精竭力，不自量力，写成了抵御敌人的十篇策文，文章的名称叫做美芹。其中三篇是分析敌人的弊端弱点，其中七篇是写朝廷当下应该采取的措施。先审时度势，然后观察敌情，再观察其变化，这样敌人的虚实我们就了如指掌，然后在把七篇中的计策按顺序使用，打败敌人不在话下。只要陛下尽快实施，微臣所说的先机，就志在必得，不要在大家的议论中迷惑了。如果收复中原成功了，陛下的英烈不会逊色于唐太宗。冒昧地献上我的计策，就算是犯了越权的大罪，山野之人的可口芹菜献给我的君王，也希望君王能诚恳的接纳。请陛下能赦免我的狂妄，怜惜我的一片忠心，批判的接受我的建议，我会感到无比的荣幸！”

其所思所虑，与党氏相比，堪称云泥之别。无怪乎当代作家郭沫若要在辛弃疾墓前写下这样一副挽联：“铁板铜琶，继东坡高唱大江东去；美芹悲黍，冀南宋莫随鸿雁南飞。”

所谓言为心声，志为意表，通过对其人言辞和志向的考究，就可以大致了解其品性的优劣了。这种方法就叫作“考志”。

与此类似的方法还有“察色”。

晋武帝有一次聚会饮宴，召集了一批名士，谈论各种艺术问

题。参加这样高雅的聚会，王敦却是穿得很随意，说话方言又很浓，在这些风度翩翩的人当中，像个乡野村夫。

名士们看不起他，王敦也不在意，同样鄙薄对方。晋武帝看他桀骜不驯的样子，就问他会有什么。王敦说会击鼓，武帝便命令人拿槌子给他。

王敦振袖而起，扬槌奋击，节奏快捷和谐。他自己神色飞扬，完全沉浸在鼓声之中，旁若无人。所有的人都惊呆了，大家对他的评价是：雄壮豪爽。

击鼓一般是下人做的事，当年曹操为了羞辱祢衡，就是让他当众击鼓。但这些传统的观点王敦是不屑一顾，他只要自己觉得畅情适意，就不会顾及别人的说长道短。

王敦的“我行我素”绝非偶一为之，有一次弄臣王恺设置酒宴，王敦也在座。当时有一个美女吹笛子的音调不谐，王恺当着客人用鞭子、木棍抽打，直到把她打死。其他人都大惊失色，王敦继续喝自己的酒，好像没有看见。

又一次石崇（一说是王恺）命令美人劝酒，并说如果客人不喝的话，美人就要死。敬到王导面前。王导本来不会喝酒，但他心肠软，怕敬酒人获罪，勉强把酒喝了干净。王敦不肯举杯，美人花容失色，吓得颤抖，流下了眼泪，王敦坚决不喝。结果劝酒的美人被石崇连杀三个，王敦若无其事，坐着一动不动。

王导怕出事，赶紧拖着王敦回家了，责备王敦心肠太硬。王敦冷冷地说：他自杀自家人，关我什么事！

将这一切看在眼里的太子洗马潘滔，虽然不耻于王敦漠然、冷酷的作风，却还是秉持着实话实说的原则感叹道：“这分明是一代枭雄的风范啊！将来有谁挡得住他呢？”

日后王敦起兵为乱，独霸一方，遥控京畿，摆弄天子，权势之盛果然无人可及。

《反经》中的大智慧（臣行）篇：不要用第一印象揣测人

【导读】

世间的善恶，是不容易了解的。即便是聪慧之人，也难以在第一时间看出端倪。有道是“闻恶不可就恶，恐为谗夫泄怒；闻善不可即亲，恐引奸人进身。”我们察人断事切忌“先入为主”，否则必然深受其害。历史上这样的例子屡见不鲜：汉哀帝刘欣有贤臣辅佐，可还是差点被道貌岸然的息夫躬（人物名）欺骗；楚怀王熊心早年有兼听之明，照样被外表谦逊和顺的靳尚所诓。相反，陆逊因为不遵常理而让众将觉得“难当大任”，左思因为笨嘴拙舌而令时人嘲讽讥笑。

本章名曰“臣行”，对历史上不同类型的人臣进行了评价，将他们的性格特点和处事法则展露无遗，何为“正”，何为“邪”，皆清晰可辨。或为师从楷模，或为摒弃典型，后来者自可参照。

【反经原典】

臣有辞拙而意工，言逆而事顺，可不恕之以直乎？

臣有朴呆而辞讷，外疏而内敏，可不恕之以质乎？

臣有犯难以为上，离谤以为国，可不恕以忠乎？

臣有守正以逆众意，执法而违私欲，可不恕之以公乎？

臣有不屈己以求合，不祸世以取名，可不恕之以直乎？

臣有从仄陋而进显言，由卑贱而陈国事，可不恕之以难乎？

臣有孤特而执节，介立而见毁，可不恕之以劲乎？

此七恕者，皆所以进善也。

臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不虑之以诈乎？

臣有貌厉而内荏，色取仁而行违，可不虑之以虚乎？

臣有害同侪以专朝，塞下情以壅上，可不虑之以嫉乎？

臣有进邪说以乱是，因似然以伤贤，可不虑之以谗乎？

臣有因赏以偿恩，因罚以作威，可不虑之以奸乎？

臣有外显相荐，内阴相除，谋事托公而实挟私，可不虑之以欺乎？

臣有事左右以求进，托重臣以自结，可不虑之以伪乎？

臣有和同以取悦，苟合以求进，可不虑之以祸乎？

臣有悦主意以求亲，悦主言以取容，可不虑之以佞乎？

此九虑者，所以防恶也。

【译文】

“有的官员不善言辞，但是头脑聪慧敏锐，说起话来虽然尽是一些刺耳之言，却能把交代的事情办成。对这样的官吏，能不体察到他的心直口讷，并加以宽容吗？

有的官员外表呆板，不修边幅，说起话来也是前言不搭后语，可这种人虽然看上去生性疏阔，内心却藏有无穷无尽的奇思妙想。对这样的官员，当领导的不应当为了他的淳朴和内秀而宽容他外在的鄙陋与不足吗？

有的官员是临危授命，冒险犯难，是能担当拨乱反正大任的天才，为了国家、民族的兴旺发达，可以忍受一切诽谤屈辱。对于这样的官员，当领导的不是应当为了他的忠心为国而信任、重用他，原谅他的小节吗？

有的官员公正廉明，为了国家大局而与众多同僚发生了意见冲突；或者为了捍卫法律的威严而大义灭亲，牺牲个人和家族的利

益。对于这样的官员，当领导的应当看到其大公无私的可贵，给予支持保护。

有的官员道德标准很高，不会以‘低头折节’的方式换取与赃官恶吏的同流合污，更不会以损害社会的方式为自己博得名望。

对于这样的官员，当领导的不是应当看在他光风霁月的份上，特别加以理解吗？

有些官员寓居仄陋，却有胆量讨论皇亲国戚才敢讨论的事情，有的官员地位卑贱，却敢对国家大计建言献策，对于这种官员，当领导的不是应当体察到他们忠心为国之难能可贵吗？

有的官员个性孤僻，作风特殊，但他保持着与众不同、超然独立的节操，这就很容易招来诽谤。当领导的应当明白这种人有着特殊的品操、才能，并加以原谅、宽容。

这七种善于理解、体谅、保护官吏的做法，是当领导必须具备的，否则就得不到前面所说的七种好官员。”

有的官员在小事情上忠心耿耿，工作干得不错，但其险恶用心在于一旦手握大权，就要实现他的大野心，从而达到大不忠的目的；有的官员在小事上，在平时很讲信用，但其目的是为了沽名钓誉，在大事上搞阴谋诡计。对这类官员不是应该预防其欺诈吗？

有的官员表面上很有魄力，干劲冲天，实际上没有真胆识；而有的表面上非常仁义，可在实际行动上却蝇营狗苟。这就要考虑，这些官员是不是在弄虚作假？

有的官员专搞打击同事、贬低同僚的小动作，以达到自己被信任、重用的目的，一旦委以重用，就使下情不能上达，上面的计划、政令也不能向下传达。对这类官员，当领导的就要考虑他是不是嫉妒心理在作怪呢？

有的官员发表似是而非的意见，虽然很中听，但是中了他的邪说就会乱了真理；或者发表貌似合情合理的意见，一旦实行，就会伤害真正的贤能之士。对于这类官员，当领导的就要考虑他是不是

在进谗言？

有些官员手中有一定的权力，就用不公正的赏赐鼓励自己满意的部下，尽管这些人没有什么业绩；或者用奖赏的办法收买人心，预支恩德；或者用不公正的处罚对待自己不喜欢的属下，以此树立权威，尽管这些人有能力、有业绩。对出于私心擅自赏罚的负责人，当领导的就得想想他是不是奸佞之人？

有的官员居心不良，存心要陷害某人，就采用明场上抬举他，说好话，而暗地里却用阴谋诡计把他搞垮的手法；或者要谋略什么事情，总是冠冕堂皇地打着公事公办、一心为公的旗号，实际上暗中却塞进了私货，假公济私，但手段非常高明，做得不留痕迹。当领导的，就要警觉这类官员是不是欺世盗名、欺君罔上之辈？

有的官员专走上层路线，结交领导人左右的办事人员，从而找机会向执政者说项推荐，以达到进身的目的；或者借助领导人重用的、言听计从的人，巴结他们，依靠他们，以此巩固自己的权力和地位。当领导的就应当考虑，这类官员是不是有作伪的动机？

有的官员永远随声附和，八面玲珑，有时甚至违心地苟合别人，为的是不得罪任何人，一步步顺利地往上爬。对这类官员，当领导的就要考虑将来的祸患：关键时刻，利害关头，他是不是也会这样呢？

有的官员一门心思顺着上级领导的意志，专做上面喜欢搞的事，专说上面喜欢听的话，为的是求得上级的欢心，取得上级的宠信，而这些事、这些话对老百姓、对社会是好是坏，他一概不去多想。对于这种官员，就得想想他是不是佞臣？”

这九种善于观察、缜密思量的做法，也是当领导所必须具备的，否则就要招引奸邪近身。

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第十章，作者参鉴管仲、桓范等多位名家

的言论，又综合己见，将数十种官员的为政套路加以汇总，内容比诸《群书治要》中的“六正六邪”还要全面！鉴于篇幅，在此仅以杨阜、开济两位历史人物为例，对赵蕤先生引据于《世要论》的精华部分加以论述。

曹叡的明察与朱元璋的失误

杨阜，字义山，天水冀县（今甘肃甘谷东南）人，三国时期曹魏名臣。原甘谷县文昌宫西侧尚有杨氏家祠，内悬“两代尚书”匾额，即指杨阜和杨豹而言。

相传有一次明帝下诏，让大臣议论哪些政治措施不便于民。杨阜认为：“好的政治在于任人唯贤，使国家振兴的根本在于发展农业。如果置贤于不顾，只用自己的亲信，这是最坏的政治。如果大兴土木，修建宽敞的宫殿，高高的台榭，妨害人民正常的劳作，这是伤害农业生产的。那些工匠不务正业，而是竞作奇巧，以迎合皇帝的私欲，这是最为危害国家的根本的。孔子说：‘苛政猛于虎。’当今官吏不论雅俗与否，治理国家的时候都不了解统治的基本原则，只是喜好烦琐和严厉，这是最为乱民的办法了。当务之急是要根除臣以前提到的‘忘治、害农、伤本、乱民’的四个弊端，昭示于公卿百官与各州郡及藩国，推举贤良方正、朴实敦厚的士子，这是求取贤人的一个重要办法。”杨阜又上书要求那些失宠宫人出宫，于是召集御府吏问后宫人数。御府吏恪守过去法令说：“这是秘密，不能泄露。”杨阜大怒，对这个官吏处以杖打一百的惩罚，并训斥说：“国家从不把九卿排在国家机密之外，难道还有让小吏知道的秘密，而不让九卿知道？”

见此，不少御史言官均要弹劾杨阜僭越无礼、志欲不纯。

但人主曹叡却对杨阜未加丝毫责备，反而愈加礼敬。因为统观全局、通鉴以往的他，深知杨阜有“公辅之节”，是个大大的忠臣。

的确如此，杨阜对于大魏朝廷的贡献，可以用“毁家纾难”这一成语来形容，关于这一点，从其“力敌马超”一例中便可得见。初入庙堂、不谙旧事的官员当然难以尽知。

公元 211 年（建安十六年），马超在渭南战败后，逃到边塞胡人那里，曹操追剿到安定，苏伯又在河间反叛，曹操要率军东还。这时，杨阜正作为使节在曹营，对曹操说：“马超有韩信、黥布的勇猛，极得羌、胡等民族的拥戴，西部边境的人都敬畏他。如果您的大军回师后，不作周密准备，陇上诸郡恐怕就不再为国家所有了。”曹操深表赞同，但军队撤离得仓猝，没有来得及作周密的布置。马超便率各部胡人首领带兵攻击陇上诸郡，各郡纷纷响应，只有冀城一郡坚持固守。马超集中陇右的全部兵力，张鲁又派大将杨昂协助马超，大约万余人攻城。杨阜率领官员和宗族子弟中能打仗的千余人，又让从弟杨岳在城上修筑偃月营，与马超苦战。从正月到八月，死守城关，救兵不至。州里派别驾阎温沿水路逃出求援，结果被马超杀害。刺史、太守大惊失色，开始考虑向马超投降。杨阜流泪劝谏说：“我率父兄子弟以节义相鼓励，死守不降，田单死守，还没有如此坚固呢！而今放弃马上就要建立的功名，给自己蒙上不义的罪名，我愿以死相守。”于是号啕大哭。刺史、太守最终还是派人求降，打开城门让马超进来。

马超进城，把杨岳抓起来，又让杨昂杀死刺史和太守。杨阜不为暴力所屈，向屯兵历城的外兄姜叙求援。杨阜从小在姜叙家长大，他见到姜叙和叙母之后，叙说了冀城陷落的经过，悲泣不已。姜叙说：“何以如此悲恸？”杨阜说：“守城却又守不住，君长已死而不能同命，我还有什么脸活着呢？马超背叛父辈，背叛国家，烧杀将士。这何止是我个人怕受人指责，全州士大夫都要蒙受耻辱。您带兵专管一方却没有讨杀贼逆之心，这正是史书上所说的‘赵盾弑其君’的情形。马超虽强，却无视信义，部下矛盾重重，所以打败他并非很困难。”姜叙的母亲很感慨，敦促姜叙听从杨阜的劝说。定下计谋后，又与同乡姜隐、赵昂、尹奉、姚琼、孔信，武都人李俊、王灵等联络结盟，共同讨伐马超。又派从弟谲到冀城告诉

杨岳内情，并联络了安定的梁宽，南安赵衢、庞恭等。盟誓以后，于公元212年（建安十七年）九月，杨阜和姜叙在卤城起兵。马超闻讯后亲自率兵出击。赵衢、庞恭等救出杨岳，关闭冀城大门，抓住马超妻儿。马超袭击历城，抓住姜叙的母亲。姜叙母亲骂道：“你是个背叛父亲的逆子，你是杀害君长的叛贼，天地不容，还不早死，还有什么脸见人！”马超大怒，杀死姜叙母亲。杨阜与马超作战，五处受伤，宗族兄弟死了七人，终于将其击退。

后人诗为赞：“包胥向日哭秦庭，杨阜今朝恸历城。欲报冤仇流血泪，千年万载仰高清。”

故而对于杨阜这样表面上“鲁莽粗率”、“不重小节”而实际“公尔忘私”的官员，我们是否应该如同曹叡，多念叨几句“臣有辞拙而意工，言逆而事顺，可不恕之以直乎？”

比对之下，洪武时期的刑部尚书开济就是一个反面教材。

开济初任刑部尚书，大刀阔斧，雷厉风行，《明史》卷一百三十八载其：“以综核为己任，请天下诸司设文簿，日书所行事课得失。又各部勘合文移，立程限，定功罪。又言：军民以细故犯罪者，宜即决遣。数月间，滞牍一清。”

看似的确“不负众望”！

事实上，他还有更为令人称道的“英雄事迹”：开济主审过当朝驸马在四川横征暴敛、走私茶盐、越境贸易的大案，最后宰杀了欧阳伦。

当地百姓无不言其“秉公任直”、“不吐不茹”。

不单是“施恩于下”，开济对上面更会迎合。一日，开济跟从太祖朱元璋游金水桥，太祖忽然堕泪，问开济曰：“朕为何如此？”开济赶忙奏道：“过金桥，倚金栏，看金鱼，忆金妃，随金泪。”太祖握着开济的手云：“缩手过金桥，有事不相饶”。凡国家经制、田赋、狱讼、工役、河渠等诸事，许多大臣未必能裁定的，经开济一算画，就形成了条理品式，并且可为世代沿守。朱元璋给开济的父

亲开蒙发了一道表彰信《谕刑部尚书开济父》，还特意赏了他一幢非常宏丽宅第，明朝皇帝赏赐宅第给臣子就是从他开始的。可见朱元璋对开济的信任和器重。

《晏子春秋》曰：“智者千虑，必有一失。”在开济身上，朱元璋似乎暂时忘却了“彼以尽备之不伤，此以尽敌之无奸”的法家要谛。

后来发生的事情证明，开济是个城府极深的伪君子。

洪武十六年，开济收受一死囚家贿银万两，用另一死囚做替死鬼，他还勒索其他罪囚家人钱物。《明史》中说他密令郎中仇衍开脱了一个死囚，为狱官所揭发。开济与侍郎王希哲、主事王叔微一起杀死了狱官。更有都察院监察御史陶垕仲呈奏弹章，揭发开济的妹妹早年守寡，开济就役甥女闫氏为婢，赶走妹妹的小姑，并夺其家财。

经过大理寺多番查验，罪证确凿。朱元璋颇有恨铁不成钢之憾，怒而杀之。

开济死后，其妻郭氏对儿子朝夕训诫，责令他俭以养德，切莫重蹈覆辙。其后，他们母子俩在昌国以纺纱织布为生，甘于清贫，以赎前罪。清朱绪曾对开夫人郭氏之墓，留有诗作：

“织室余生赖子贤，荒坟花落听啼鹃。内庭彤管谁征信，零落班昭女戒篇。”

人心叵测，险于山川！故而对于开济这样表面上“大义凛然”、“办事周到”而实际“阴险狡猾”的官员，我们是否应该详加思忖，多问几句“臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不虑之以诈乎？”

《反经》中的大智慧（德表）篇：做大事者心要

正

【导读】

“德表”，意思是君王应该身为人范，在德行方面力争成为臣子的表率。西汉后期的散文家桓宽有训：“欲影正者端其表，欲下廉者先之身。”当然，本文中的“德”字亦不单指“道德”，更多的学者将其释义为：顺应自然，社会和人类客观规律去做事。不违背自然规律去促进社会发展，提升自己。

正如赵蕤先生所言：“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。”以上所列“太察”、“壅蔽”、“太暴”、“无断”、“后时”、“遗忘”也都可以视作“德之不足”。

居上位者如果不时常炼心、治性，而一味倚仗权势，逞才使气，或惑于迷离炫目的流弊奸邪而不辨是非曲直，那便是十足的寡德孤君，这样的统御者往往离丧身灭国的无妄之灾为期不远。

【反经原典】

夫天道极即反、盈则损。故聪明广智，守以愚；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。

《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。”

《玉铃经》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，令与心乖者废，后令缪前者毁，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。

荀子曰：“口能言之，身能行之，国宝也；口不能言，身能行之，国器也；口能言之，身不能行之，国用也；口言善，身行恶，国妖也。”

故傅子曰：“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。禹汤罪己，其兴也勃焉。“正心”之谓也。

《尸子》曰：“心者，身之君也。天子以天下受令于心，心不当则天下祸；诸侯以国受令于心，心不当则国亡；匹夫以身受令于心，心不当则身为戮矣。”

【译文】

天道运行的规则永远是物极必反，盈满则亏。所以做人要想保持聪明智慧的优势，就必须使自己的心理时刻处于朴鲁无华的状态；要想保持多闻广见、博学明辩的优势，就必须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，就必须使自己明白天外有天的道理，永远处在有所敬畏的状态；要想保持富贵显赫，名播四海的优势，就必须让自己享有的物质永远有所节制，局限在最小限度内；要想兼济天下，德被苍生，就必须保持谦让恭顺的品行。这五条原则，就是从前贤明的君王所以能守卫天下的秘诀。

《左传》中有言道：“不首先制造混乱，不因富贵荣耀侮辱

人，不依仗靠山有权有势胡作非为，不违背已经达成协议的协议，不傲慢无礼、目中无人，不恃才自傲，逞能欺人，不报复恼恨自己的人，不道德的不去谋取，不仁义的不去触及。”这九句话，就是古人赖以立身的原则。

《玉铃经》说：“一个人把自己的本事动不动显示出来，只能证明这个人很浅薄；有了过错自己还不知道，只能证明他智商低；执迷不悟、不知悔改的，注定要被淘汰；出言不逊、招人怨恨的，大祸就要临头；言行不一、口是心非的，大家肯定要抛弃他；文过饰非、挖空心思掩盖过失的，定要灭亡；表面愤怒但没有威慑力量的，将会受到侵犯；好纠集团伙、欺辱别人的，必定遭殃；杀害自己信任重用的人，他的处境就危险了；对自己敬重的人污辱慢待，将会带来凶险；与别人相处而貌合神离、阳奉阴违的，最后将被孤立；亲信奸诈的人，疏远忠实的朋友，这种人必然灭亡；听信谗言、抛弃贤良的，这只能使自己处于昏庸无知、不明是非的状态；暗地里封官许愿的，他的寿命不会长久；让女子去拜见官员、办理公事的，必然会出现淫乱；身为天子近臣却暗中施惠于人的，就快倒霉了；用欺凌部下的办法邀功请赏的，到头来自己要下台；有名无实、假报功绩的，经济实力将会被逐渐耗损；肥了自己，克扣下属的，最终要被唾弃；给别人带来微薄的好处就希望人家重重报答的，到头来还是落空；奖赏有成绩的人时忘掉了最下层的也应受奖，以后人家就不会为你出力；使用的人不正派，是很危险的；为了安排一个人而设立官位头衔的，将会失败；让不仁不义的人出谋划策，是非常危险的；密谋的事情泄露，肯定要失败；向人民征收得多，用之于民的少，这将导致民生凋敝。”凡此种种，都是自我修养提高时必须警觉的大道理！

荀子说：“能说会做的是国宝；不会说会做的是国家的人才；会说不做的是国家的工具；说的好听做的丑恶的；是国家的妖逆。”

所以，综合以上的论述，可以看出傅玄的观点是正确的。他说：“立德的根本没有比‘正心’更重要的了。心正而后才能身正，身

正而后才能让左右的人正，左右正而后才朝廷正，朝廷正而后才国家正，国家正而后才天下正。反过来说，天下不正要从国家建设做起，国家不正要整顿朝纲，朝廷不正要整顿文武百官，左右不正，当皇帝的就要从加强自身修养做起，自身不正要从修心做起。修养的对象越切近，所带来的影响、效果越久远。大禹、成汤能责备自己，所以才国家兴旺，显得生气勃勃。”这就是“正心”的意义。

尸佼说：“心是身体的君主，天子把自己当作心，把天下当作身体，心不正，天下就遭殃了。诸侯把国家当作身体，把自己当作心，心不正，国家就要灭亡了。平民百姓的行为受思想的支配，思想不正确，自身也就难保了。”

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第十一章，着重论述“内修”对自身建设的重大意义。《夏书》曰：“‘皋陶迈种德，德，乃降。’姑务修德，以待时乎！”在笔者看来，内修之首务是审己度人、取长补短。譬如见识的广狭、性情的刚柔、才具的质朴与工巧，各秉其长，又各有所短，因此洞悉趋避，矫正偏颇，是为领导干部建立中庸之德以取信于民的必由之路。

《菜根谭》中曾有言：“品德是才学的主人，而才学不过是品德的奴隶。一个人假如只有才干学识却没有品德修养，就等于一个家庭没有主人而奴隶当家了，这又哪能不使家中遭受鬼怪肆意侵害呢？”古来的险诈之徒、不仁之辈，或可在乱世鹰扬一时，终罹殒身之祸。苻生、苻坚二人的成败，很可以说明问题。

历史上令人胆寒的兽性皇帝：厉王苻生

苻生，字长生，略阳临渭（今甘肃秦安）人，氏族，前秦景明帝苻健三子，十六国时期前秦君主。他自幼天赋极高，喜好权略和

武术，成年后可力举千斤，手格猛兽，走及奔马，击刺骑射，冠绝西北。桓温北伐时，其曾单骑冲突晋阵，斩将搴旗前后数十，令敌人闻风丧胆。

可惜，高超的技艺没有给他带来“治绩炳然”的荣耀，反而成为了他施暴的资本。

康熙帝在《御制阅史绪论》中曾这样评价苻生：“惟天好生，故立君以子民。其所以爱养生全之者，宜无所不至也。秦主生乃以杀千人为常事又谓‘野兽食人正天，所以助朕杀之’草菅人命，自有载籍以来莫盛于此。”虽然言语略有夸张，但大抵切合正史。

据《资治通鉴》及《晋史》记载，苻生残暴异常，过于桀纣。他经常带着刀剑、斧锤、锯子等锐物朝见大臣，谁令他稍感不悦，随手杀死。即位不久，上至后妃公卿，下至仆隶，已有五百余人遇害。

由于其罪恶罄竹难书，且史家多有披露，在此不作详述，仅将其丑行略曝一二。

有一天，苻生在太极殿召宴群臣，命尚书辛牢为酒监，令极醉方休。群臣饮至尽醉，辛牢恐怕群臣过醉失仪，劝酒不是很积极。苻生大怒：“你为何不劝人饮酒，不见还有在那里坐的么？”说至此，手中已取过弓箭射去，一箭射穿辛牢的脖子。群臣吓得魂魄飞扬，不敢不满觥强饮，最后皆醉卧地上，失冠散发，呕吐一地。苻生反而以此为乐，又连喝了几大杯，也自觉支持不住，才返身入寝去了。群臣才得以松了口气，相扶踉跄散归。

类似这样的事情，在他身上屡见不鲜。

苻生出游阿房，路上看见有男女二人并行，容貌都很清秀，便让左右拉住二人，当面问：“你二人真是佳偶，已结婚了么？”二人回答说：“小民是兄妹，不是夫妻。”苻生笑说：“朕赐你们为夫妇，你们即可就在此地交欢，请不要推辞。”二人当然不听他的，苻生拔出佩剑将兄妹二人砍死。

苻生与爱妻登楼远望，其妻指着楼下一人问苻生官职姓名。苻生看见是尚书仆射贾玄石。贾玄石仪容秀伟，素有美男子的名声，他心里禁不住生起醋意，便回头问其妻：“你难道看上了此人么？”说着便解下佩剑交给卫士，令他取贾玄石的首级。卫士携剑下楼，不多时，割取贾玄石首级复命。苻生将贾玄石的头放在其妻手里说：“你喜欢就送你好了。”其妻又怕又悔，只好匍匐在地上请罪。幸好其妻姿色美艳，正被苻生宠爱，才拣回一条命。

苻生平时最爱吃枣，因此患了齿痛。太医令程延前来诊视，他对苻生说：“陛下并无什么病，不过食枣太多，因致齿痛。”苻生一声狂吼：“你又不是圣人，怎么知道我吃枣吃多了！”程延胆胆俱落，打算下跪谢过，谁知苻生剑锋早到，程延的头当即滚落在地。

又一次，另一位医生为苻生的后妃制作安胎药，苻生嫌医生药引子中的人参太过细碎，命他多加一些。众所周知，人参又称“地精”，乃大补之药，火力非凡，医生担心吃得太多，不但起不到通畅血脉，滋补元阳的作用，反而会有害健康，于是说：“小小一点就够用了。”苻生怒骂：“你敢讥笑我吗？”命左右剜出医生的双眼，然后梟首。这位医生到死都不知自己所犯何罪。

原来苻生误会医生讥讽自己瞎了一只眼。

苻生闲暇时问左右：“我自临天下以来，外人怎么说我？你们应有所闻。”有人回答说：“陛下圣明宰世，天下惟歌太平。”苻生怒叱：“你竟敢阿谀奉承！”立即杀死。隔日又问，这次左右不敢太过溜须，于是说：“陛下英明神武，龙摠豹变，人所不及！如若稍减刑罚，必能德被黔黎，勋光宇宙。”苻生又骂：“你是讽刺我滥用私刑吗？”也当即处斩。其臣下皆度日如年。在朝的宗室、勋旧、亲戚几乎都成了残疾，一时人情危骇，道路以目。

以上诸多劣迹，虽说骇人听闻，但在冗长的史书中，也能偶一得见。但下面这件事情，恐怕高洋、尔朱荣等辈复生，也难以望其项背了。

潼关以西，长安以东，曾有虎狼为患，横行肆虐。有的大虫白

天横卧路上，让行人不敢走路，夜里还闯入民居，不食六畜，专门吃人。自苻生即位一年，野兽吃了七百余人，百姓深以为苦，不敢下田耕作，纷纷跑入城邑。百官奏请苻生勤政禳灾，苻生狞笑说：“野兽饿了自然要吃人，吃饱了就不再吃，终不能累年为患。这有什么好担心的。上天这样惩罚百姓，是因为他们有罪，特降虎狼替朕助威，只要不犯罪，何必怨天尤人！”群臣皆哑口无言。

都说“万方有难，罪在朕躬”，但苻生却连“察灾祥而省得失”的样子都懒得装一下，可见他不仅对“天人合一的哲学思想”不以为然，而且对基层百姓的死活也毫不在意。

俗话说：“紫色蛙声，余分闰位，圣王之驱除云尔。”苻生“德不配位”，自然就要有人革故鼎新。

御史中丞梁平老私下对东海王苻坚说：“主上失德，人怀贰心，燕晋二方，伺隙欲动。一旦祸发，家国俱亡，殿下何不早图？”苻坚颇以为然，但畏惧苻生身强力猛，未敢遽然行动。苻生夜里对待婢说：“阿法兄弟亦不可信，明当除之。”这夜清河王苻法梦见神告他说：“祸将集门，惟先觉者可以免祸。”这夜，那个侍婢将苻生的话报知苻坚，苻坚转告兄长苻法。苻法立即与梁平老、梁汪等密商。

苻法与梁汪召壮士数百，潜入云龙门。苻坚领麾下三百余人，鼓噪继进。宿卫的将士，都恨苻生，毫不抵抗，竟随苻坚杀进内庭。苻生醉卧床中，被军士牵拉出去，幽禁起来。不久后，苻生自尽，临死前还不忘饮酒数斗。

也许有人会说：“二苻之事，波谲云诡，岂可效腐儒论！”的确，枭雄霸主之间的争斗，往往比较复杂，其成败得失，也不能简单的加以分析。但无论如何，在评断标准中总少不了一个“德”字。

鬼才郭嘉在论及曹、袁两家成败之时，曾经提出过著名的《十胜十败》：“嘉窃料之，绍有十败，公有十胜，虽兵强，无能为也。绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜一也。绍虽兵强，绍以逆动，公奉顺以率天下，此义胜二也。汉末政失于宽，绍以宽济，故

不慑；公纠之以猛，而上下知制，此治胜三也。绍外宽内忌，用人而旋疑之，所任唯亲戚子弟耳；公外简易而内机明，用人无疑，唯才能所宜，不问远近，此度胜四也。绍多计少决，失在事后；公策得辄行，应变无穷，此谋胜五也。绍因累世之资、高议揖让，以收名誉，士之好言饰外者多归之；公至心待人，推诚而行之，不为虚美，以俭率下，与有功者无所吝，士之忠正远见而有实者皆愿为用，此德胜六也。绍见人饥寒，恤念之情形于颜色，其所不见，虑或不及，所谓妇人之仁耳；公于目前小事，时有所忽，至于大事，与四海相接，恩之所加，皆过其望，虽所不见，虑之所周，无不济也，此仁胜七也。绍大臣争权，谗言惑乱；公御下以道，浸润而行，此明胜八也。绍是非不可知；公所是进之以礼，所不是正之以法，此文胜九也。绍好为虚势，不知兵要；公以少克众，用兵如神，军人恃之，敌人畏之，此武胜十也。”

其间关于个人修养的论述，足足占了一半。可见‘明德惟馨’，信然不虚！

平心而论，苻坚在“德”字上下的功夫着实不少，起码比他的对手苻生多。

苻坚即位时，前秦社会一派混乱。关中本来是各民族杂居的地区，民族仇杀此起彼伏。前秦在战乱中建国，法律制度都不健全。苻生又实施残暴统治，已有水旱灾害发生，致使千里秦川豪强横行、老百姓苦不堪言。

苻坚在做东海王时，就痛感时弊误国害民，因而即位后决心开创清明的政治局面，整顿吏治，惩处不法豪强，平息内乱，实行与民休养生息的政策。他深知明政无大小，以得人为本的道理，所以广招贤才，并首先从调整最高领导机构入手，果断地处斩了帮助苻生作恶的佞臣董荣、赵韶等二十余人。提拔重用了一批精明廉洁的汉族士人参与朝政，其中最有影响的就是寒门出身的王猛。

又修整一些名实不符的官职，恢复已绝的宗祀，上礼神祇，鼓励农业，设立学校，扶持鳏寡孤独和年老无依者。另亦褒扬称颂一

些有特殊才行、孝友忠义、有德业的人。后苻坚下令各地方官员都上举孝悌、廉直、文学、政事四项才德的人才，若真的是人才就得赏赐，否则就被降罪；另苻坚亦不优待宗室，即使是宗室中人，若无才干都会被弃用，于是当时国内官员都十分称职。而通过开垦耕地，令前秦仓库充实，人民温饱的同时，盗贼也少了。

苻坚亦下令与民休息，在即位次年（公元 358 年）讨平于并州叛变的张平后就下令偃甲息兵，直至公元 365 年出兵平定刘卫辰及曹毅的叛乱前都没有大型的军事行动。苻坚又应当时秋旱而下令减省膳食和暂停奏乐，将金玉锦绣等贵重物品散发给军士，并命后宫省俭服饰。苻坚更开发山泽，且得出的资源不限于官府，连平民也可使用。

可以说，正因为其“德政惠民”，才有很多敢死之士为他效劳，成就了苻坚前半生“自三秦之强，平殄燕代，吞灭梁、蜀九州之壤而制其七”的光辉伟业！

《反经》中的大智慧（理乱）篇：分辨清楚六种类型的领导

【导读】

风起于青萍之末，浪成于微澜之间。一个国家的治乱往往有诸多表征。例如，一国之主知人疾苦、勤守事业、信赏必罚，那么这个国家多半治理得井井有条，甚至可以断言其“图王不成，弊犹足霸”。假若皇帝的情形与此截然相反，贤能之士又不能“为伊尹、霍光之事”，这个国家必定动荡不安。再例如，国家的风气肃然，和睦，这个国家的机器一定运转正常，如果风俗日偷，竞相欺诈，那么这个国家便有可能到了“危急存亡之秋”。

顾炎武曾经说过：“保天下者，匹夫之贱，与有责焉。”不论是天潢贵胄还是平头百姓，应该对国家治乱的大势有敏锐的洞察力，当社稷有“倒悬之急”时，能够“临机而不惑，见疑而能断”，进而同心协力，共克时艰，使局面转危为安。本篇以明察治乱为中心论题，剖析了“六类君主的特点”以及在这“六主”主政下的国家状况，可以一读。

【反经原典】

何谓“六主”？

荀悦曰：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’；

悖逆交争，公私并行，一得一失，不纯道度，是谓‘衰主’；

情过于义，私多于公，制度逾限，政教失常，是谓‘危主’；

亲用谗邪，放逐忠贤；纵情逞欲，不顾礼度；出入游放，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’。

何谓“九风”？

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“礼国之风”也。

礼俗不一，职位不重，小臣谗疾，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，守法谓之固。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，私政行。此“亡国之风”也。

（编者按：上述为“八风”，与“九风”之数不合，或以“九”为概数。）

【译文】

“六主”是什么意思呢？

东汉末史学家荀悦说：“天性仁慈，头脑清醒，志在天下大同，所有的举措都是为了人民，而不是为满足自己的私欲，这是‘王主’——可以统一天下，富民强国的君主；[“王主”博施济众、淑质英才，不把践行“仁慈美德”当作负担，而是自然而然的那样做]

能克制自己的私欲，性格宽厚，能身体力行，勤学好问，办事遵循仁义的原则，不感情用事，这是‘治主’——能带来一个清明盛世的君主[“治主”的雅望和资质不及“王主”，但可以为了治理江山而克制情欲，忍痛割爱，强迫自己中规中矩，做有利于百姓的事情]；

勤政爱民，兢兢业业地保护先烈开创的基业，丝毫不敢荒淫懈怠，处理国家大事能做到先公后私，这是‘存主’——能坐稳江山的君主[“存主”关键是奉行先主的传统法规，萧规曹随，与民休息]；

善恶皆为，公私并行，干起事来时好时坏，政策的得失没有什么真正的理论标准做依据，这是‘衰主’——“庸德庸行”的君主；

情欲压倒了礼义，私利重于公益，各种礼制打破了应有的界限，政治教化失去了常规，这是‘危主’——危在旦夕的君主；

亲信、重用诬陷忠良的邪恶小人，排挤、打击德才兼备的忠臣，放纵情欲，贪得无厌，不顾忌礼教法规。只顾自己纸醉金迷，不受规章制度的约束，拿着国家的财物赏赐亲信，超过了用在公共事业上的开支，一不高兴就乱加刑罚，从不听从民意办事，文过饰非，有错不改，忠诚的意见不想听，敢于冒死直谏的大臣都要杀掉，这是‘亡主’——败坏国家的君主。

“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”——国家大治的象征；

礼教风尚不能统一，当官的不懂自重，平民百姓和基层小吏对朝廷恶议纷纷，这是“衰国之风”——国家衰败的象征；

君臣互抢荣誉，百官都重事功，士大夫争名声，老百姓争私利，这是“乖国之风”——国家混乱的象征；

上层官员私欲泛滥，下层官员作恶多端，朝令夕改，政出多门，这是“乱国之风”——国家动乱的象征；

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“荒国之风”——国家荒淫的象征[晋代崇尚玄虚、轻浮，所以引起了五胡乱中华，就是历史的明证]。

把苛捐杂税当作精明，为国家服务是为了捞取好处，把宰割老百姓当作能耐，把溜须拍马当作忠诚，这是“叛国之风”——国家叛乱的象征[叔向说：“大臣只想着俸禄，就是不进忠言，亲信的随从怕得罪上司不敢说真话，下面的真实情况反映不到决策层，这是最大的隐患]。

上下隔阂，内外猜疑，当小官的争相阿谀，当大官的野心不息，这是“危国之风”——国家危亡的象征。

上级官员不深入基层了解情况，下面的群众也不向上反映意见，掌权者只唯情人或夫人马首是瞻，国家的法律不执行，而是各行其是，这是“亡国之风”——国家灭亡的象征。

【史海沉钩】

本篇是《反经》的第十二章，作者赵蕤着重引述了东汉史学家、政论家，思想家荀悦的著作，但对荀悦作品中的部分精华隐而未提。要知道，荀悦不仅以“六主”品评君主，还具体分析各类君主之所以出现差别的原因：“人主之患，常立于二难之间。在上而国家不治也。治国家则必勤身、苦思、难暗矫情以从道也。有难之难，暗主取之。无难之难，明主居之。”荀悦对君主“二难”的分析，从人之常情与道德标准之间的矛盾出发，客观反映了现实中的君臣想要成为明主贤臣所必须面对的两难选择，具有一定的辩证色彩。

此外，他还提出，六主之间的差距并不是无法逾越的鸿沟，关键在于君主自身的行为选择，但这种行为选择却又因为君主所处的特殊地位而变得不易。他举出汉高祖、汉文帝、光武帝为例，“若高祖听戍卒，不怀居迁，万乘不俟终日；孝文帝不爱千里马，慎夫

人衣不曳地；光武手不持珠玉”。君主想要成为理想中的明君，就必须“勤身、苦思、矫情以从道”，否则难成大业，南唐三主的事例，颇可为鉴！

闲谈南唐三主：治主、存主、危主

南唐是五代十国时期徐知诰（即李昇）在江南建立的政权，定都江宁（今南京），一传三帝，享国三十九年，是十国当中版图最大的王朝。笔者拟对南唐祖孙三代“量功定名”，使读者明晓“六主”之间的大致界别，以就教于方家。

据《新五代史·南唐世家》记载，李昇小名彭奴，自幼便在濠州（今安徽凤阳）、泗州（今安徽泗县）一带流浪，六岁时，父亲李荣即在战乱中不知所踪。

895 年（乾宁二年），杨行密攻打濠州，得到了彭奴，将其收为养子。但是，杨行密的儿子们却不能容纳彭奴。杨行密只得将彭奴交给部将徐温抚养，取名徐知诰。

徐知诰长大后，喜好读书，善于骑射，杨行密对其深加器重，经常夸赞他说：“知诰俊杰，诸将子皆不及也。”（《资治通鉴·唐纪七十六》）

日后，杨行密果然一语成谶，他昔日的养子登位至尊，雄霸五省。

李昇虽然掌握了大权，却仍竭力恪守“仁厚待人”的政治套路，在他称帝之后的 7 年间，广行善政，体察民瘼，兴利除弊，确实有一些值得称道之处。

首先，作为身世微贱的李昇，十分关心基层百姓的疾苦，为此，在他称帝的南唐，“常使人察视民间，有婚丧匱乏者，往往周给之”，不仅如此，“盛暑未常张盖”，左右劝他享受一下，李昇却回绝说：“万千黎民尚且曝露在炎炎烈日之下，我有什么资格拥有

特殊待遇呢？”

其次，李昇还大力“劝课农桑”和“轻徭薄赋”。为此，他下诏说：“乃者干戈相寻，地蕝而不艺，桑陨而弗蚕，衣食日耗，朕甚悯之。民有响风来归者，授之土田，仍给复三岁。”这种安抚战乱中流民的劝农政策，很快受到民众的拥戴。李昇还在昇元四年下诏“罢营造力役，毋妨农事”。同年六月，“罢宣州岁贡木瓜杂果”。与此同时，他还对形式主义和迷信做法大加挞伐，当州郡长官怂恿百姓数十人以“诞生祥瑞”为借口向李昇献媚时，他清醒地认识到这种虚幻不足凭信，并说：“谴告在天，聪明自民，鲁以麟削，莽以符亡。常谨天戒，犹惧失之，符瑞何为哉。”这种“聪明自民”的民本思想正是其“性谨厚”、“天资颖悟”“勤俭宽简”的外化和注脚。

更为难得的是，在十国时代，战乱不已，一般割据之主，往往以邻为壑，乘隙起兵，李昇显然有异于此。史载昇元五年（941年），吴越国遭遇大火灾，“群臣请乘弊可以得志，帝曰：‘奈何利人之灾，遣使厚持金帛唁之。’”（《十国春秋》）当时的大火，据《钓矶立谈》称“钱塘大火，宫室器械为之一空。宋齐丘乘间进言曰：‘夫越与我，唇齿之国也。我有大施，而越人背之，虔刘我边陲，污浊我原泉，股不附脾，终不我用。今天实弃之，我师晨出，而暮践其庭，愿勿失机，为后世忧。’烈祖愀然久之，曰：‘疆域虽分，生齿理一，人各为主，其心未离，横生屠戮，朕所弗忍。且救灾睦邻，治古之道。朕誓以后世子孙付之于天，不愿以力营也。大司徒其勿复以为言。’于是特命行人厚遗之金粟缯绮，车盖相望于道焉。”

我们从李昇的做法中既见其仁，复见其智。不肯趁火打劫、损人利己，可谓其仁；“坐三江以观天下之衅”，内修政理，外和诸侯，不给北周任何“坐收渔利”、“黄雀在后”的机会，是为其智。

此外，李昇非常注意招揽良才，广收人望。在其主政之时，设延宾亭，以接待天下之士，命宋齐丘为之负责，《十国春秋》称：“由是豪杰翕然归之。间因退休之暇，亲与宴饮，咨访缺失，问民

疾苦，夜央而罢。是时中原多故，名贤耆旧皆拔身南来，知诰预使人于淮上资以厚币，既至，縻之爵禄，故北土士人闻风至者无虚日。”李昇不仅“招携以礼”，还“怀远以德”。昇元二年，“高丽使正朝广评侍郎柳勋律贡方物。帝御武功殿，设细仗受之，命学士承旨孙晟宴其使于崇英殿，奏龟兹乐，作番戏以为乐。”此后，新罗、于阗、契丹也先后来贺，而尤以高丽、契丹联系密切，遣使朝贡不断。

李昇在“兴学重教，养老尊贤”上也做得不错。他建国的第二年，南唐就设立太学，同时删定礼乐典章制度。不久，又于昇元四年“建学馆于白鹿洞，置田供给诸生，以李善道为洞主，掌其教，号曰‘庐山国学’。”至于表彰孝悌，更是他尤为致力的内容。先主昇元二年：“有司上五代同居者江州陈氏以下七家，诏旌表门闾，复其家。”（《十国春秋》）所谓“复其家”，即给复其家，免征赋税，待遇极其优厚。

南宋史学家陆游给他的评价是这样的：“帝生长兵间，知民厌乱。在位七年，兵不妄动，境内赖以休息。性节俭，常蹑蒲履，用铁盆盎。暑月，寝殿施青葛帷，左右宫婢裁数人，服饰朴陋。建国始，即金陵怡所为宫，惟加鸱尾，设阑槛而已，终不改作。仁厚恭俭，务在养民，有古贤主之风焉。”

清藏书家吴任臣对他也颇多褒奖：“烈祖茆茆一身，不阶尺土，托名徐氏，遂霸江南挟莒人灭郢之谋，创化家为国之事，凡其巧于曲成者，皆天也。然息兵以养民，得贤以辟土，盖实有君德焉。”是很客观公允的评价。

然而，形格势禁，由于李昇所处的“偏隅之地”及其“英年早逝”的劣运，注定其无法“进取天下”，况且此人虽然贤明，但在其同时代中，与他不相伯仲甚至略胜半筹的人还大有人在，譬如“神武雄略”的柴荣、“性情通达”的高从海等等，那么“王主”一词当是与其无缘了，因此综合评定的时候，我们也只好退而求其次。

中主李璟早在先主昇元四年（940）即被立为太子，他为人谦

谨，风度高秀，擅长诗文，志在栖隐。其曾筑馆于庐山瀑布前，欲终老此地，只是迫于太子的特殊身份未得竟其隐逸之志。先主因误服丹药而驾崩，临终之际再三告诫中主“不可袭炀皇之迹，恃食阻兵，自取亡覆。苟能守吾言，汝为孝子，百姓谓汝为贤君矣。”

综观中主在位近 20 年中，基本上能按照先主的遗言制订国策，行政牧民。即位之后，“大赦境内，百官进位于二等，将士皆有赐。蠲民逋负租税，赐鳏寡孤独粟帛。”同时，关注民情，当保大四年（946）淮南发生虫灾之时，也能放粮赈济，并免除农民田税。“兴学重教，敬老礼贤”方面也不亚其父。并且，他也能虚怀纳谏，自我反省。保大二年，中主下诏命齐王景遂总揽国家的所有大事，其余臣等，非召对而不得见。这分明为中主奉行其父钟爱景遂之遗念，但是弊端不少，给事中肖俨和侍卫都虞侯条陈利害，李璟采纳其言，并称誉进谏者之“直言鲠议”。

宋人陶谷在《清异录》中说：“保大五年元日大雪，李主（遽）命太弟以下展燕赋诗，令中人就私第赐李建勋继和。时建勋方会中书舍人徐铉，勤政学士张义方于溪亭，即时和进。仍集名手图画，书画尽一时之技：真容，高冲古主之；侍臣法部丝竹，周文矩主之；楼阁宫殿，朱澄主之；雪竹寒林，董源主之；池沼禽鱼，徐崇嗣主之。”此言除了表明南唐上下喜好诗文的儒雅风流之外，也展示了李璟主政初期，南唐社会稳定，经济繁荣和文物之盛。

本来李璟若能一直“克绍箕裘”，便不失为“治主”之亚流，但是毕竟不够老辣，犯下了两个大错——轻启边衅和用人失当。

在社会稳定和经济繁荣文化发展的表象之下，李璟变得不理智而忘记了其父的临终教导，竟然乘闽之乱和楚之衰先后出兵，在贪功将帅的鼓煽之下，大动干戈，并且先后灭掉了闽国的王延政和楚国的马希萼。李璟的对外用兵，看来是收到了兼并割据政权的目的，然而，“适为大盗之资”，在割据政权多个对立存在的特定历史条件下，南唐灭掉闽和楚，无非为强大的北宋提前作好扫平割据势力的清道夫的工作。南唐无论从政治影响，军事力量和经济基础着

眼，都没有统一神州，一清海县的魄力和可能，因而，聪明的先主李昇才在临终之际谆谆告诫自己的接班人“宜善交邻国，以保社稷”！决不可轻启兵戎，自取灭亡。

让人感到幼稚的是，李璟在开疆拓土方面稍见成效之际，竟然突发奇想，要北征中原。也许人会说，哪位有雄心壮志的皇帝不希望廓清寰宇，怎么偏就李璟不能有此念头？其实，念头可以有，但是要转换成实际行动就必须“度德量力”。他自己就始终没弄清楚，后周太祖郭威那是何等人物？是一个连他老子都忌惮三分的权诈之徒！韩熙载曾多次上书指出：“郭氏奸雄，虽有国日浅，而为理已固。兵若轻举，非独无成，亦且有害。”但是，李璟听不进去。结果是北周闻风而动，先下手为强，派军进击南唐，并很快夺取了南唐长江以北的十四州六十个县的大片土地。最后，李璟惟有割地纳贡，上表称臣。

李璟的另一失误是用人失察，他以冯延巳、常梦锡为翰林学士，冯延鲁为中书舍人，陈觉为枢密使，魏岑、查文徽为副使。常梦锡值班宣政殿，专门掌管密令，而冯延巳等人都以奸佞专权，南唐人称之为“五鬼”。这“五鬼”与宋朝的五鬼（王钦若、丁谓、林特、陈彭年、刘承珪）不同，宋朝之丁谓等徒，虽然贪污腐化，结党营私，但是能力非凡，亦有治术，南唐“五鬼”则不仅没有实际本领，而且人品极差，“更相汲引，侵蠹政事”，开了滥赏滥罚的恶例！

所幸李璟在迭遭败绩之后，有所觉悟。他在重用“五鬼”的同时，还能兼纳韩熙载、孙晟、常梦锡、萧俨、江文蔚、李德明等国士的意见，使得忠奸两方大体处于“均势”。

观其一生，功过交织。南唐在其手中，虽衰疲之象已现，惟仍能守土安民，南面称孤，延其国祚，当为“存主”。

后主李煜就是在南唐去帝号，岁岁纳贡的危难之际即南唐位的。李煜是一个“为人仁惠，有慧性，雅善属文，工书画”的风流才子，潜心于典籍，擅长书法绘画的多才多艺的诗人词客。但在为政

方面，实在乏善可陈，一直为后人诟病。吴任臣先生倒是曾经说过类似“替李后主正名”的话，诸如“后主恂恂大雅，美秀多文，乡使国事无虞，中怀兢业，抑亦守邦之主也”，可惜今人不太买账。

之所以不太买账，大抵与李煜“尊释重佛”、“骄奢声色”、“不纳忠言”这三件事情有关。

据《十国春秋》记载，李煜酷嗜浮屠，曾在宫中修建永慕宫，在林苑建静德僧寺；又在钟山设寺，并亲笔题词“报慈道场”，每日供应近千名僧侣，所需费用皆由朝廷所出。李煜曾于开宝二年（969年）普度僧侣，又于次年改宝公院为开善道场。可见，即使是在南唐风雨飘摇、国库空虚之际，李煜仍不遗余力地建寺尊佛。

李煜信奉佛法，达到了痴迷的程度，以至颇废政事。坊间的杂记还记录了一件事，当时北朝（宋）曾暗中选拔能言善辩之人前往南唐，蛊惑后主。李煜不知，以为有佛出世，称其为“小长老”，朝夕与之谈论六根、四谛、因果报应之事。“小长老”劝说李煜广建佛塔，又聚众千人讲佛论道，吃穿用度极为奢侈。宋军兵围金陵，李煜诏“小长老”商议据守之事，“小长老”遂“摇旗退敌”，宋兵竟果然退却，后主大喜，命兵士诵《救苦观音菩萨经》以解围。至南唐将亡，李煜又诏“小长老”退敌，“小长老”托病不出。等到皇甫继勋死后，李煜才明白被骗，就鸩杀了“小长老”。

李煜骄奢淫逸也是出了名的，曾用嵌有金线的红丝罗帐装饰墙壁，以玳瑁为钉；又用绿宝石镶嵌窗格，以红罗朱纱糊在窗上；屋外则广植梅花，于花间设置彩画小木亭，仅容二座，李煜就和爱姬赏花对饮。每逢春盛花开，就以隔筒为花器插花，置于梁栋、窗户、墙壁和台阶上，号为“锦洞天”。每年七夕生日时，李煜必命人用红、白色丝罗百余匹，作月宫天河之状，整夜吟唱作乐，天明才撤去。

此外，他对大、小周后过于痴迷，心思全都用在了记述香闺韵事以及怎么用文学作品讨女人欢心上，政绩没见多少，像《玉楼春·晚妆初了明肌雪》这样的作品倒是汗牛充栋。

最让后世知识分子，尤其是宋朝的文人士大夫无法谅解的，恐怕还是他冤杀了潘佑、李平等。

开宝六年（973年）夏，太祖遣翰林院学士卢多逊出使南唐，李煜上表愿接受北宋册封爵位，被拒。十月，内史舍人潘佑感于国运衰弱，上书极言劝谏李平为尚书令，并建议借鉴《周礼》古经实行变法。然而，徐铉、张洎却趁机进言“李平妖言惑众，煽动潘佑犯上”，李煜不问青红皂白，马上遣人问罪。

潘佑激言抗辩道：“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。臣乃者继上表章凡数万言，词穷理尽，忠邪洞分。陛下力蔽奸邪，曲容谄伪，遂使家国愴愴，如日将暮。古有桀、纣、孙皓者，破国亡家，自己而作，尚为千古所笑。今陛下取则奸回，败乱国家，不及桀、纣、孙皓远矣！臣终不能与奸臣杂处，事亡国之主。陛下必以臣为罪，则请赐诛戮，以谢中外。”

不久后，潘佑与李平接连自尽，以死明志。

对于李煜之不谙国事、胸无大志、碌碌无为，想来并无太多争议，但是对于潘佑给李煜“亡主”的定性，他的老属下认为太重。史载，赵光义曾问南唐旧臣潘慎修：“李煜果真是一个暗懦无能之辈吗？”潘慎修答道：“假如他真是无能无识之辈，何以能守国十余年？”徐铉在《吴王陇西公墓志铭》也写到：李煜敦厚善良，在兵戈之世，而有厌战之心，虽孔明在世，也难保社稷；既已躬行仁义，虽亡国又有何愧！

可见李煜比起夏桀、厉王等等臭名昭著的皇帝来，还是有些过人之处的。他本身并不是“亡主”，在赵匡胤“卧榻之侧，岂容他人鼾睡”的催压下，亡国也是“势之所迫”。

但综合《宋史新编》、《五国故事》、《南唐近事》、《新五代史》等等典籍的陈述，李煜主政期间，“上下相疏，内外相疑；小臣争宠，大臣争权”的现象的确存在，其本人“性骄侈，好声色，又喜浮图，为高谈，不恤政事”（欧阳修语）也是事实，因此，“危主”这两个字怕是不能不承担！

《反经》中的大智慧（是非）篇：兼听则明，偏听则暗

【导读】

荀子曰：“是是、非非谓之知，非是、是非谓之愚。”作者赵蕤在本文中一气罗列了 53 对自相矛盾的命题，所有是是非非，都不是向壁虚构，而是言而有据、引而有征，着实让人眼花缭乱、心生疑窦，忍不住要苦思冥想，陷溺其中：

同是“积德行善”：有人说这是汇聚众心的举措；有人却认为这是神经失常的做法。

同是“权势地位”：有的认为它是御人治世的基础，是无价之宝；有的人却认为那些惨遭劫杀的君主，得到权位以后还不如一个得了癲痢病的患者。

同是“铁齿铜牙”：郑大夫子产受到孔子的高度赞扬；虎圈啬夫却受到张释之的指责非议。

同是“宦官引荐”：赵良当面说商君门路不正，小人行径；司马迁却夸赞蔺相如位卑智高，人才难得。

同是“尚贤”：魏文侯因此称霸一方，中山君因此亡国灭族。

同是一个吕布：陈登把他比作老虎，要时常喂他吃肉，亦即用高官厚禄驱使他；曹操却把他比作老鹰，要让他忍冻挨饿，以便利利用他的饥肠辘辘和贪得无厌控制他。

同是讨论“利义之辩”：《诗经》、《易经》都强调保身的重要，说保身是明智之举，是最大的德性；《论语》却鼓励见义勇为、杀身成仁。

同是史籍：司马迁的《史记》肯定游侠的品德值得赞扬，他们的贡献也是功不可没；班固的《汉书》却认为他们行为偏激、煽惑

民众、纠结死党，其罪当诛！

以上所言虽然针锋相对，却奇在均出自我泱泱华夏的主流经史典籍之中。既然都是主流的经史典籍，为什么它们之间会有这些矛盾？赵蕤借用班固的话做出了回答：“从前王道衰微，诸侯各国竞相巩固自己的政权，由于当时各国的君主好恶不同，因而使诸子百家的学说蜂拥而起。他们各执己见，大力宣扬自己的理论观点，并且到处游说，争取让诸侯采纳。他们的学说虽然各不相同，但就象水与火的关系一样，相灭而又相生。仁和义，敬与和，虽然相反，然而它们却都相辅相成。”

所以读书人切莫执一不化，把书读死了。当然，正确认识事物的矛盾统一性质，绝不仅仅是对读书人的要求，做工务农、当兵入伍、下海经商，不论哪一个行当，要想取得成功，都必须具备辩证把握操作对象独特的自身矛盾属性的眼光与能力，切忌一点论和形而上学。这是历史与现实都一再昭示我们的最朴素真理。

考虑到为文当取简洁明隽之法，又顾及到读者的审美疲劳，笔者仅将 53 个案例中的 21 个展示给大家。希望诸君在阅读时，能如辩论赛场上的“评委会主席”，秉持“兼听则明，偏听则暗”的态度对正反双方的意见综合考量，从而给出最为客观的评价。

【反经原典】

夫损益殊途，质文异政。或尚权以经纬，或敦道以镇俗。是故前志垂教，今皆可以理违。何以明之？

[是曰：]《大雅》云：“既明且哲，以保其身。”《易》曰：“天地之大德曰生。”

[非曰：]《语》曰：“士见危授命。”又曰：“君子有杀身以成仁，无求生以害仁。”

[是曰：]管子曰：“疑令者察之古；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。”

[非曰：]《吕氏春秋》曰：“夫人以食死者，欲禁天下之食，悖矣；有以乘舟死者，欲禁天下之船，悖矣；有以固兵丧其国者，欲偃天下之兵，悖矣。”杜怒曰：“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。”

[是曰：]孔子曰：“恶讦恶以为直。”

[非曰：]管子曰：“恶隐恶以为仁者。”魏曹羲曰：“夫世人所谓掩恶扬善者，君子之大义；保明同奸者，朋友之至交。斯言之作，盖闾阎之白谈。

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。谈论以当实为情，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，不察于文，识其心，不求于言。”

[是曰：]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。”

[非曰：]司马错曰：“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。”

[是曰：]《传》曰：“心苟无瑕，何恤乎无家？”《语》曰：“礼义之不僭，何恤乎人言？”

[非曰：]语曰：“积毁销金，积谗磨骨，众羽溺舟，群轻折轴。”

[是曰：]唐且曰：“专诸怀锥刀而天下皆谓之勇，西施被短褐而天下称美。”

[非曰：]慎子曰：“毛嫱、西施，天下之至姣也，衣之以皮具，则见者皆走；易之以玄纁，则行者皆止。由是观之，则玄纁色之助也。姣者辞之，则色厌矣。”

[是曰：]项梁曰：“先起者制服于人，后起者受制于人。”《军

志》曰：“先人有夺人之心。”

[非曰：]史佚有言曰：“无始祸。”又曰：“始祸者死。”语曰：“不为祸始，不为福先。”

[是曰：]慎子曰：“夫贤而屈于不肖者，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。”

[非曰：]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。”

[是曰：]墨子曰：“虽有贤君、不爱无功之臣；虽有慈父，不爱无益之子。”

[非曰：]曹子建曰：“舍罪责功者，明君之主也；矜愚爱能者，慈父之恩也。”《三略》曰：“含气之类，皆愿德申其志，是以明君贤臣屈己申人。”

[是曰：]语曰：“忠无不报。”

[非曰：]《左传》曰：“乱代则谗胜直。”

[是曰：]韩子曰：“凡人之大体，取舍同则相是，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。”

[非曰：]《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。”

[是曰：]《左传》曰：“古人有言：‘一日纵敌，数世之患也。’”

[非曰：]晋楚遇于鄢。范文子不欲战，曰：“吾先君之亟战也有故。秦、狄、齐、楚皆强，不尽力，子孙将弱。今三强服矣[齐、

秦、狄]，敌，楚而已。唯圣人能内外无患。自非圣人，外宁必有内忧[骄而亢，则忧患生]。盍释楚以为外惧乎？”

[是曰：]《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。”

[非曰：]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，坐而织筥，立而杖插，为士卒倡。此所以破燕。今将军东有掖邑之奉，西有黄上之娱，黄金横带，而驰乎淄澠之间，有生之乐，无死之心。所以不胜也。”后果然。

[是曰：]陈登为吕布说曹公曰：“养吕布，譬如养虎，常须饱其肉，不饱则噬人。”

[非曰：]曹公曰：“不似卿言。譬如养鹰，饥则为人用，饱则扬去。”

[是曰：]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！”

[非曰：]傅子称：郭嘉言于太祖曰：“备有雄志而甚得众心，关侯、张飞皆万人之敌也，为之死用。以嘉观之，其谋未可测也。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，未得从嘉谋。

[是曰：]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，虽肉袒深耕，汗出种之，犹不生者，非人心不至，天时不得也。”《易》曰：“时止则止，时行则行，动静不失于时，其道光明。”《书》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，犹桴鼓之

相应也。”

[非曰：]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。”

[是曰：]语曰：“巧诈不如拙诚。”

[非曰：]晋惠帝为太子，和峤谏武帝曰：“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。

[是曰：]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，《小雅》讥小己之得失，其流及上。所言虽殊，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？”

[非曰：]扬雄以为，赋者，将以讽也，必推类而言，极靡丽之辞，闳侈钜衍，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。帝反飘飘有凌云之志。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。

[是曰：]孔子曰：“不患无位，患己不立。”

[非曰：]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，来之识也。吾语汝。汝以仁者为必信耶？则伯夷、叔齐为不饿首阳；汝以智者为必用耶？则王子比干不见剖心；汝以忠者为必报耶？则关龙逢不见刑；汝以谏者为必听耶？则伍子骨不见杀。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？”

[是曰：]《汉书》曰：陈平云：“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。”其后玄孙坐酎金失候。

[非曰：]后汉范曄论耿弇曰：“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？”

[是曰：]《孝经》曰：“居家理，治可移于官。”

[非曰：]酈生落魄，无以为衣食业。陈蕃云：“大丈夫当扫天下，谁能扫一室？”

【译文】

废除和增加是变革法令制度的两种不同的方法，而仁义和礼乐是推行政治统治的两种不同的方针。有的人崇尚用权力谋略来治理国家，有的人推崇用道德教化来安定百姓。因此，前代众多思想家、史学家和典籍中留下的方方面面的理论观念，我们都可以从中找出一正一反的论述。如何来说明这一现象呢？下面就试以正反对照的方法来一一列举之。

[正方：]《诗经·大雅》说：“既能明了善恶，又能辨别是非，才能确保安全。”《周易》说：“天地之间最伟大的德行就是爱惜生命。”

[反方：]《论语》说：“有教养的人遇到危险应当舍身赴难，见义勇为。”又说：“君子只有勇于牺牲生命以成仁的，而没有因贪生怕死而害仁的。”

[正方：]管子说：“如果现实生活使人困惑，就应看看古人；如果想预知未来，就应读读历史。”古语说：“与死去的人患同样的病，是不可能活命的；与灭亡的国家执行同样的政治路线，是不可不亡国的。”

[反方：]《吕氏春秋》说：“见有人因吃东西噎死了，就禁止天下所有人吃东西，荒谬呀；见有人因乘船不小心淹死了，就禁止天

下的人都不乘船，荒谬呀；见有人因战败而亡国，就取消天下所有的军队，荒谬呀。”三国时魏国的名臣杜恕说：“奸臣贼子，从古到今，不是说没有，可是如果百年出一个，就认为是接踵而来；千里遇上一个人，就认为是并肩同行，并以此作为举荐人材的戒条，这就如同因为有人噎死就禁止大家吃东西一样，噎死的人虽然不多，但是饿死的人就多了。”

[正方：]孔子说：“敢憎恨那些揭发别人阴私的人，才是正直无私的人。”

[反方：]管子说：“敢憎恨那些隐瞒别人恶行的人，才是有仁爱之心的人。”三国时魏国的大臣曹羲说：“世人所说的替别人掩盖恶行、宏扬善举，是君子最高的行为准则；保护、宣传共同的爱好，是朋友之间最深挚的情谊。

这种说法，不过是市井俗人的胡说罢了。其目的在于把爱憎相同的人互相诋毁对方当作有共同语言。所以这类集中起来的街谈巷议根本就不是诚实公正的真理。世上的读书人不琢磨其中的道理，只依据只言片语来下结论，因此善恶不分，是非不辨，世道人心之混乱往往是这样造成的。朋友之间不分是非，什么事都一味的随声附和，这样一来，失败的种子就必定会从中萌发。

当然，对任何事情，不管是发表看法，还是评论得失，都要以求实的精神为准则，大可不必相互苛求，相互指责。相知的朋友要以平等不欺的态度作为交往的前提，而不要把是非不分、随声附和当作是友情牢固。因此豁达明志的人，只要大的原则一致，并不追求形式的好看。只要心灵相通，并不在乎言语的一致。

[正方：]黄石公说：“土地贪图得太多，种不过来就会荒芜。追求仁德广施于天下，国家才会强大。保护好自己拥有的东西，能使人安分守己，贪图别人有的东西，就会发生残暴的行为。残暴的政治统治，虽然能成功一时，但终究会失败。”

[反方：]战国时秦国大将司马错说：“要想使国家富强，必须扩充领土；要想军队强大，必须使人民富有；要想称王统治天下，必

须推行德政。这三个条件具备了，才能成就王业。”

[正方：]《左传》说：“只要心里纯洁无邪，又何必担忧没有归宿呢？”

《论语》说：“只要礼义上不出差错，又何必害怕别人说三道四呢？”

[反方：]古语说：“诽谤不实之词太多了，金子也会被熔化。诬陷不实之词太多了，能把人的骨头磨垮。羽毛数量多了，也能把船压沉。轻的东西多了，同样能把车轴压断。”

[正方：]战国时魏人唐且说：“吴国的刺客专诸怀里藏着锥刀刺杀吴王僚，天下的人都赞许他勇敢；越国的美女西施身穿粗布短衣，天下的人仍然称赞西施漂亮。”

[反方：]慎子说：“毛嫱、西施，是天下最美丽的女子，假如让她们穿上兽皮做的衣服，人们见了也会吓得跑开；假如让她们换上好看的细麻布衣服，过路的人都会停下来欣赏。由此看来，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。”

[正方：]秦末的将领项梁说：“先下手的制服别人，后下手的被别人制服。”兵书上说：“先下手的人有夺取人心的优势。”

[反方：]周朝史官史佚曾经说：“不要首先去闯祸，否则必死无疑。”

古语说：“不要做带头闯祸的人，也不要做带头享福的人。”

[正方：]慎子说：“贤能的人屈从于缺德少才之辈，是因为权力太小。

缺德少才者能甘心服从于有德才的人，是因为后者的地位尊贵。唐尧是一介平民的时候，连他的邻居都指使不动，等到他做了帝王，就能做到令必行，禁必止。由此看来，贤德不能服人，而权势却能使贤人屈从。”

[反方：]西汉政论家贾谊说：“从古到今，与老百姓结仇的帝

王，他的灭亡迟早会到来，而老百姓必定会胜利。尽管商纣自称天王，夏桀自称天父，灭亡之后，老百姓照样骂。由此看来，权势不是最让人尊崇的，头衔也不是最光荣的条件。”

[正方：]墨子说：“国君即使很贤明，也不喜欢没有建立功勋的大臣；父亲即使很慈祥，也不喜欢没用的儿子。”

[反方：]曹植说：“宽恕有罪的人，严格要求有功的人，才是贤明的君主；可怜愚笨的儿子，也喜欢聪明的儿子，才是仁慈的父亲。”《三略》说：“胸怀大志的人，都希望能有一展宏图的机会，因此，明君和贤臣都能牺牲自己成全别人，为他们创造发展的机会。”

[正方：]古语说：“忠诚没有不得到酬报的。”

[反方：]《左传》说：“生逢乱世，谗言诽谤、邪恶奸诈就会压到忠诚正直。”

[正方：]韩非子说：“人大体说来，凡是取舍相同，观点一致，就能互相认可；取舍不同，观点矛盾，就往往互相排斥。”《周易》说：“同声相应，同气相求。水向潮湿的洼处流，火向干燥的东西跑，云跟着龙涌动，风伴着虎咆哮。”

[反方：]可是《周易》又说：“两个女子生活在一起，志向也不会相同。”

古语说：“一个窝容不下两个雄性动物，一眼泉水容不下两条蛟龙。”又说：“人之常情往往是相同才相妒。”所以说：“两个人同样美就会相互嫉妒，同样尊贵就会彼此谋害，同样得利就会相互忌恨。”

[正方：]《左传》引用了古人这样一句话：“一旦放过了敌人，就会造成数代人的祸患。”

[反方：]晋军和楚军在鄢陵（今河南鄢陵西北）相遇。范文子不想作战，便说：“我们的先君急于作战，是有原因的。秦、狄、齐、楚都很强大，不全力拼搏，子孙将会被削弱。现在齐、秦和狄

这三个强敌已经降服，我们的敌人只剩下楚国了。只有圣人才能做到既无内患又无外患。我们不是圣人，外部一安定，内部必然要产生隐患（太高傲，太强硬，必然会有祸患发生）。我们何不放走楚国，把它作为转移内部矛盾的外患呢？”

[正方：]《论语》说：“不能让薪水少的人去发生暴乱的地方办事，也不能让赏赐不厚的去完成艰巨的任务。”慎子说：“古代帝王不起用不肯接受俸禄的人，对于俸禄不优厚的人，也不用他处理艰难繁杂事务。”

[反方：]田单将攻打狄人，去拜见鲁仲子。仲子说：“将军这次去攻打狄人是不可能胜利的。为什么这样说呢？从前将军在即墨，坐下编筐，站起铲土，以身作则，带动士兵，所以才打败了燕国。而现在将军东有掖邑的封地，西有赋税供你玩乐，黄金腰带横挂，高车大马驰骋在淄澠之间，只想享受人生的欢乐，却没有拼死的决心。所以说你不会取胜。”后后果如其言。

[正方：]汉末，广陵太守陈登为吕布游说曹操：“大将吕布如同一头老虎，需要天大给它吃饱肉，哪一天吃不饱就要吃人了。”

[反方：]曹操说：“并不像你所说的那样。以养老鹰为例来说吧，饿了才能为人所用，吃饱了便会振翅高飞。”

[正方：]三国时刘备来投奔曹操，曹操任命刘备为豫州牧。有人对曹操说：“刘备胸怀大志，现在不早点儿除掉他，必为后患。”曹操就此事向谋臣郭嘉请教。郭嘉说：“有道理。不过话说回来，你现在起兵的目的，是为百姓铲除残暴的邪恶势力，以真诚和信誉来号召天下豪杰帮助你建功立业，如果杀了刘备，就怕把所有想来投奔你人才都吓跑了。现在刘备已有英雄之名，因为走投无路才来投靠你，假如在这种情况下谋害他，就要背上谋害贤能的罪名，那么有智谋有才能的人就会怀疑自己找错了对象，就会掉头去重新选择主人，到那时你和谁去平定天下呢？因害怕一人成为后患而除掉他，结果使普天下的人才都失望，值此安危之际，你不能不考虑其利弊得失。”

曹操说：“讲得好！”

[反方：]傅玄在讲到这段历史掌故时，内容却与此正好相反。他说郭嘉对曹操说：“刘备有雄才大略而且很得人心，关羽和张飞两位大将，都有万夫不当之勇，而且都甘愿为他尽忠效命。依我看，刘备的谋略不可测度。古人有言：‘一日纵敌，数代之患。’应当尽快把他杀了。”可是曹操当时正在招揽天下英雄，一心想让天下人相信他是最讲信义的，所以没有听郭嘉的话。

[正方：]李寻说：“假如只凭一时高兴还是恼怒，而不是根据形势来奖赏或是惩罚，即使有尧舜的智慧和仁爱，也不能使天下和平安宁。谈论历史，必须是对现实有所裨益，才算得上善于论古；谈论天道，必须是对人事有所启迪，才算得上是懂天意。假如一个高明的农夫突发奇想，要在严冬季节耕种田地，即使他光着膀子精耕，汗流满面地播种，也不会长出庄稼。这倒不是没有用心，而是违背了节令。”《周易》说：“该停止的时候就停止，该行动的时候就行动，一静一动都不失时机，前途才会光明。”《尚书》上说：“只因为我们崇敬天道，所以上天才赐予我们时间。所以古代的帝王尊重天地和阴阳的变化，遵守四季节气，再用良好的政治去顺应它，因此祥和之气马上就能到来，这就象用鼓槌敲鼓，击之即应一样。”

[反方：]姜太公对武王说：“上天对战争胜负不会有什么决定性的影响，战争胜利的因素，将领所起的作用占九成。军法、号令执行不下去，反而随意杀戮无辜；不以厚德待人。而是一味依赖阴阳术数；不根据敌军实力强弱，而是寄希望于天命；不靠智谋取胜，而是依据天象决定行动；不是鼓舞士气，而是希望上天赐福；不了解地形却埋怨天时不利；敌军畏怯，却不敢英勇进击，而是观看龟策占卜是凶是吉；士卒不勇敢不采取有效措施，而是拜祭鬼神；由于埋伏不巧妙因而让敌人轻易溜掉，凡是种种，都是导致失败的原因。一切天地鬼神，看不见，听不到，是不能决定胜败的，所以英明的将领从不师法。”

司马迁说：“阴阳家容易使人束手束脚，瞻前顾后，多所忌讳。”

范晔说：“阴阳法术的弊端是装神弄鬼。”

[正方：]古语说：“做人乖巧狡诈不如笨拙诚实。”

[反方：]晋惠帝被立为太子时，中书令和峤向晋武帝进谏说：“皇太子虽然仁信纯朴，但现在世道险恶，他不具备君王的素质，恐怕将来无法应付险恶的局面，继承不了陛下的基业。”晋武帝不听，后来晋惠帝果然使国家走上了毁灭的道路。

[正方：]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中来推求明显可见的人事表现，《诗·大雅》所说的是王公大人的事情，但其旨意却在于用德性来教化百姓，《诗·小雅》是通过讥刺小我的利弊得失，而使它的内在含义影响上层统治者。它们所说的内容虽然不同，但它们合乎仁德的宗旨却是一致的。司马相如虽然文彩浮华、铺排夸张，然而他的目标还是想归结到节约俭朴上来，这与《诗经》的讽谏用意有什么不同呢？”

[反方：]扬雄认为，赋的作用就是用于讽谏。赋一定要按类铺排，用最华丽的辞藻，采用宏大富丽的形式，使人不能再往上增加什么内容。可是，虽然它的目的在于正面引导，规劝讽谏，然而看完之后，人们却把它的主题都忘了。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。

汉武帝读罢，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，会被正确的法度淘汰。贤人君子的言论，才是诗赋的正统。

[正方：]孔子说：“别担心自己没有地位，就怕自己品行不端正，立不起来。”

[反方：]孔子被困在陈国和蔡国，子路很不高兴，去见孔子说：“从前老是听先生说，为人只要多做好事，上天一定会用幸福

来报答你。仁义道德的事先生已经做了好久了，影响深远，天下闻名，今天为什么会落到如此境地呢？”孔子回答说：“子路，这你不明白了。来，让我来告诉你。你以为仁义的人都必定会有人相信吗？如果真是这样，伯夷和叔齐就不会饿死在首阳山了；你以为智慧的人就都会被任用吗？如果真是这样，那么王子比干就不会被纣王剖心验证了；你认为忠实的人都会得到回报吗？如果真是这样，那么夏桀的忠臣关龙逢就不会被斩首了；你以为是忠告就一定会有人听吗？如果真是这样，伍子胥就不会被吴王杀害了。因此说，贤者能不能遇到施展抱负的机会，是个时间问题；贤明不贤明，是个人的才能问题。学识渊博又有深谋远虑的君子，因没有机遇而被终生埋没的太多了，何止我孔丘一人呢？”

[正方：]《汉书》记载陈平说：“我有许多阴险的权谋都是道家禁止使用的，这些谋略恐怕在我这一世就要被废弃埋没了。算了吧，如果在我这一生永远没有出头的机会，那是因为我所使用的谋略有损阴德啊。”后来他的玄孙因为上贡的金子不合皇室宗庙祭祀的要求而被除去了候位。

[反方：]后汉的范曄在说到耿弇时说：“耿弇三代为将，所用的谋略都很阴损，道家所忌，可是耿氏家族却历代以功绩卓著而善始善终。带兵打仗，都是以暴易暴、以杀制杀的呀！他怎么就能世代独受此尊荣呢？”

[正方：]《孝经》上说：“居家过日子，能治理得井井有条，那么这个人的治家之道同样可以用到为官之道上。”

[反方：]汉高祖的参谋酈食其落魄时，都不能养家糊口。东汉名臣陈蕃说：“大丈夫应当扫除天下，怎能只留心收拾屋子这些琐事呢？”

【史海沉钩】

本章是《反经》的第十四章，着重论述了“多渠道征求意见，全方位审视问题”的重要性。东汉政论家王符说：“君之所以明者，

兼听也；其所以暗者，偏信也。”探究史典，李世民得益于“兼听”之利，而魏王则毁于“偏信”之弊。

唐太宗曾问魏徵：“君主怎样能够明辨是非，怎样叫昏庸糊涂？”魏徵答：“广泛地听取意见就能明辨是非，偏信某个人就会昏庸糊涂。从前帝尧明晰地向下面民众了解情况，所以对‘有苗’作恶之事能够及时掌握。舜帝耳听四面，眼观八方，故共、鲧、欢兜都不能蒙蔽他。秦二世偏信赵高，在望夷宫被赵高所杀；梁武帝偏信朱异，在台城因受贿被下臣侮辱；隋炀帝偏信虞世基，死于扬州的彭城阁兵变。所以人君广泛听取意见，则宦官不敢蒙蔽，下面的情况得以反映上来。”上从其言，遂得二十载“朗朗乾坤”。

张仪想凭秦、韩和魏交好的势力去征伐齐、楚，惠施想与齐、楚罢兵言和。两人争执不下。群臣近侍都帮张仪说话，认为攻打齐、楚有利，而没有人帮惠施讲话。魏王结果听从了张仪的主张，而认为惠施的主张不行。攻打齐、楚的事已经确定之后，惠子进见魏王。魏王说：“您不要说了。攻打齐、楚的事情确实有利，全国都这样认为。”惠施趁机进言：“这种情况不能不明察。如果攻打齐、楚这件事确实有利，全国都认为有利，聪明的人怎么会这么多啊！如果攻打齐、楚这件事确实不利，全国都认为有利，愚蠢的人又该多么多啊！凡要谋划，是因为有疑；有疑的事，如果确实是疑惑不定的，那么就会有一半人认为可行，一半人认为不可行。现在全国都认为可行，这是大王失去了一半人的意见。被挟持的君主也正是失去了半数意见的君主啊！”魏王不纳，终有丧城之失。

韩非子云：“一听则愚智不纷，责下则人臣不参。”为政者慎之！汉高祖刘邦任用陈平之“得”以及罔顾娄敬之“失”，发人深省！

汉高祖刘邦的“明”与“暗”

楚汉之争的中期，项羽因司马欣背楚降汉之事迁怒于陈平，对其计策不再采纳。陈平深觉怖惧，为了锦绣前程考虑，他通过自己

的老朋友魏无知牵线搭桥，准备投效刘邦。

见到刘邦后，两人纵论天下大事，十分融洽。刘邦破例任陈平为都尉，留在身边做参乘（陪他出行，为他驾驭马车的官员），并命他监护三军将校。这一下引起了手下将领的不满，不少勋旧纷纷说他品行不端，贪图贿赂（也就是后人有时提起的“昧金”“盗嫂”），认为这种人不能信任重用。

这一方的代表是周勃与灌婴，他们言辞激切道：“平虽美丈夫，如冠玉耳，其中未必有也。臣闻平居家时，盗其嫂；事魏不容，亡归楚；归楚不中，又亡归汉。今日大王尊官之，令护军。臣闻平受诸将金，金多者得善处，金少者得恶处。平，反覆乱臣也，原王察之。”

周勃就是那个“细柳劳军”中的主人公周亚夫的父亲，他是西汉的开国将领兼宰相，于秦二世元年随刘邦起兵反秦，以军功拜为将军，赐爵武威侯。在随刘邦由汉中进取关中时，击赵贲，败章平，围章邯，屡建战功。

而灌婴也不是个小角色，他曾经帮助刘邦活捉周兰、攻克东桓、平定黥布，打过不少硬仗、恶仗。

唐朝诗人崔致远曾将这两个人与三国时期刘备身边的关张并提，甚至认为犹有过之：“所谓有非常之人，然后有非常之事，绛灌亦一时俊杰，关张非累世勋庸，鏖姓名於金鼎玉锤，饰仪形於云台烟阁，永言尽美，孰敢争先？”

因此，这两个人的谏言，在刘邦心里很有分量。根据《史记·卷九十五·樊郃滕灌列传·第三十五》记载，二人上奏完毕后，刘邦的反应是“疑之”，可见是听进去了。

但刘邦这个人的高明之处就在于，他集思广益，不偏信一家之言。他也给了魏无知、陈平这一方说话的机会。

魏无知解释道：“主公您怀疑的是陈平的品行，而我推荐他，是因为他的能力！现在假使有一个人，他有尾生、孝己那样的德

性，但却没有智术可以影响楚汉相争的胜负，恐怕也无益于现在的时局！眼下汉王您的处境如同燕巢幕上，擢用人才应当以其能否化解危局、转败为胜为标准，至于其是否盗嫂受金，何足挂齿？”

陈平进一步就自己“三易其主”、“开门纳贿”进行自辩：“同样一件有用的东西，在不同的人手里作用就不同了。我侍奉魏王，魏王不能用我，我离开他去帮助楚霸王，霸王也不信任我，所以我才来归附大王。我虽然还是我，但用我的人可不一样了。我久慕大王善于用人，所以才不远千里来投奔大王。我什么也没带，来到这儿，所以什么都没有，才接受了人家的礼物。没有钱，我就生活不了，也就办不了事。如果大王听信谗言，不起用我，那么，我收下的那些礼物还没有动用，我可以全部交出来，请大王给我一条生路，让我辞职回家，老死故乡。”

刘邦深明“争夺之时，书策为先；分定之后，忠义为首”的道理，在综合考虑双方的意见之后，对陈平作出了较为客观的战略安排：“陈平智有余，然难独任。”

意思是像陈平这样的人才，一定要用，但是要摆在副手的位置上，不可使之独当一面。

正是由于这样的战略安排，使得刘邦终其一生，既发挥了陈平“权智有余”、“好谋能深”的长处，又避免了其“术多谲诈”、“反复难养”的祸患。

当然，草莽出身的刘邦并非时时刻刻都能秉持“集思广益、广纳谏言”的谦谨之行，他也有顾盼自雄、不可一世的时候！

公元前 201 年（汉高祖六年），韩王信在大同地区叛乱，并勾结匈奴企图攻打太原。汉高祖刘邦亲率 32 万大军，出征匈奴，同时镇压韩王信叛乱。

汉军进入太原郡后，连连取胜，特别是铜鞮（今山西省沁县一带）一战，大获全胜，使韩王信军队遭到重大伤亡，其部下将领王喜被汉军杀死，韩王信逃奔匈奴。韩王信的将领白土人曼丘臣、王

黄等拥立战国时赵国后代赵利为王，聚集韩王信的残兵败将，准备再次与匈奴合谋攻汉。

冒顿单于派左、右贤王各带兵一万多骑与王黄等屯兵广武（山西省代县西南阳明堡镇）以南至晋阳一带，企图阻挡汉军北进。汉军乘胜追击，在晋阳打败了韩王信与匈奴的联军，乘胜追至离石（今山西省吕梁市离石区），再次击败韩王信与匈奴的联军。匈奴再次在楼烦西北集结兵力，被汉骑兵部队击溃。

由于汉军节节胜利，产生了麻痹轻敌的思想。刘邦到达晋阳后，听说匈奴驻兵于代谷（今山西省繁峙县至原平市一代），于是先派人侦察冒顿虚实。而冒顿将其精锐士兵、肥壮牛马等隐藏起来，只显露出年老弱小的士兵和瘦弱的牲畜，派去的使臣十余批回来都说匈奴可以攻击。刘邦派刘敬（娄敬）再去出使匈奴，他回来报告说：“两国交兵，这时该炫耀显示自己的长处才是。现在我去那里，只看到瘦弱的牲畜和老弱的士兵，这一定是故意显露自己的短处，而埋伏奇兵来争取胜利。我以为匈奴是不能攻打的。”这时汉朝军队已经越过了句注山，二十万大军已经出征。刘邦听了刘敬的话非常恼怒，骂刘敬道：“齐国鬻种！凭着两片嘴捞得官做，现在竟敢胡言乱语阻碍我的大军。”就用镣铐把刘敬拘禁起来押在广武县，准备凯旋后进行处罚。

由于偏听一面之词，刘邦“被围白登”，幸亏汉军贯颐备戟、鹰撮霆击，又有樊哙、夏侯婴、周勃等猛将相随，才跟匈奴一方打成“相持不下”之势。最后，不得已靠重金收买阏氏，才成功脱险。

古人常说：“夫良药苦口，而智者劝而饮之，知其而已已疾也；忠言拂于耳，而明王听之，知其可以致劝也”“智者千虑必有一失，愚者千虑必有一得。”“野夫之言，圣人择焉。”这些话都是金玉良言。只有参考正反两方面的意见，才能做到统观大局，趋利避害，使决策符合实际，应付变化万端的突发情况，从而尽可能地降低决策风险，令事业健康稳步得向前发展。

《反经》中的大智慧（适变）篇：顺时而变，因地制宜

【导读】

古代的明君贤相统治天下，管理人民，很少运用因循守旧、千篇一律的方法。夏、商、周三代有不同的礼教，春秋五霸有不同的法规。这并不是有意要反其道而行之，而是为了用不同的方针政策来补漏救偏。正因如此，所以国家的风貌虽然一样，但治理的方法却一定不同；圣人、先哲虽然都同样圣明，但一代代帝王的名号却往往有别。这难道不是他们因地制宜的确定自己的管理方式，顺应客观规律，以便成就自己的事业吗？在根据此时此地的实际情况制定政策的时候，社会风气的好坏完全由社会条件决定；在依照以往的经验教训治理国家时，成就王道或成就霸道，也都是由社会的发展状况决定。

故而，古人治国主要有三种方式：王道的统治采用广布德泽的方法；霸道的统治采用威震殊俗的手段；强国的统治采取求同排异的办法。之所以要这样，各有各的原因，不能随便更换。

管子曰：“圣人能辅时不能违时。智者善谋，不如当时。”邹子曰：“政教文质，所以匡救也。当时则用之，过则舍之。”据此来看，在应当实行霸道的统治时却推行王道的教化，就会适得其反；应当实行强国的统治时却施行霸道的威摄手段则将谬误百出。

作者赵蕤担心一般的儒生被自己的学识局限，不懂得“弘思远益，应权通变”的道理，更不能区分王道和霸道的区别，所以汇总前贤之言，编纂成《适变》这一章，为的是抛砖引玉，以待后世的俊杰继往开来。

【反经原典】

昔先王当时而立法度，临务而制事，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，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。

[秦孝公用卫鞅。鞅欲变法，孝公恐天下议己，疑之。卫鞅曰：“疑行无名，疑事无功。夫有高人之行者，固见非于世；有独智之虑者，必见教于人，愚者暗于成事，智者见于未萌。人不可与虑始，而可与乐成。论至德者，不和于俗；成大功者，不谋于众，是以圣人苟可以强国，不法其故；苟可以利人，不循其礼。”孝公曰：“善。”甘龙曰：“不然。圣人不易人而教，智者不变法而治。因人而教，不劳而功成。缘法而理，吏习而人安。”卫鞅曰：“龙之所言，世俗之言。常人安于习俗，学者溺于所闻。以此两者居官守法可也，非所以与论于法之外也。三代不同礼而王；五霸不同法而霸。智者作法，愚者制焉。贤者更礼，不肖者拘焉。”杜贲曰：“利不百，不变法；功不十，不易器。法古无过，修礼无邪。”卫鞅又曰：“治代不一道，便国不法故。故汤武不循古而王，夏殷不易礼而亡。反古者不可非，而循礼者不足多。”孝公曰：“善。”遂变法也。]

由是言之，故知若人者，各固其时而建功立德焉。[孟子曰：“虽有磁基，不如遇时；虽有智慧，不如逢代。”范蠡曰：“时不至，不可强生；事不究，不可强成。”《语》曰：“圣人修备以待时也。”]

何以知其然耶？桓子曰：“三皇以道治，五帝用德化，三王由仁义，五伯用权智。”[说曰：无制令刑罚谓之皇，有制令，无刑罚谓之义；赏善诛恶，朝诸侯，朝事，谓之王；兴兵众，立约盟，以信义矫代谓之伯。文子曰：“帝者，贵其德也；王者，尚其义也；霸者，迫于理也。道狭然后任智，德薄然后任刑，明浅然后任察。”议曰：夫建国立功，其政不同也如此。]

五帝以上久远，经传无事，唯王霸二盛之类，以定古今之理焉。

【译文】

从前先王根据当时的实际情况建立政治制度，根据当时的任务制定政策，制度和政策与当时的实际情况和任务相符合，国家才能治理好，事业才会有成绩。形势和任务变了，制度和政策还要死搬已经过时的那一套，使制度与时代、任务与政策脱节，这样一来，即使有好的制度和法规，也是劳而无功，徒增混乱。所以圣人治国，一不法古，二不贪图一时之宜。因时变法，只求实效。这样，遇到烦难也容易解决。

〔秦孝公既用卫鞅，想要变法，又怕天下议论自己。卫鞅说：“疑惑不决的行为没有名声，疑惑不决的事情没有功绩。且有高于常人的行为，本容易为俗世所反对。有独特见识的计谋，必为人民所低毁。愚笨的人，仍不明已完成的事情；聪明的人，却能预见未来的事情。行事的开始，不可与人民共谋，而只可与他们共享事业成功的快乐。能谈论至德要道的人，不与世俗合流；能建立伟大功业的人，不与众人共谋。因此圣人只要可以使国家强盛，就不必效法旧制度；只要可以便利人民，就不必遵循古礼教。”孝公说：“很好！”甘龙说：“不对！圣人是不改变民俗来教化的，聪明的人是不改变旧法来治国的。能依照民俗来教化的，不费力就能成功；能依照旧法来统治的，官吏习惯而人民安适。”卫鞅说：“甘龙所说的，是世俗之言。常人苟安于陋俗，学者拘泥于旧闻。以这两种人来做官和守法都还可以，但却不可以用以议论旧法以外的新事物了。三代的礼教差别很大，但都能治理天下，五霸的法律大相径庭，而各成伟业。聪明的人能制作新法，愚笨的人却受制于旧法。聪明的人能变更礼教，不聪明的人就要被礼教拘束。”杜挚说：“新法利益不及旧法百倍就不变法，新器功用不及旧器十倍就不换器。”卫鞅说：“治世不是只用一种方法，利国不必效法古制度，所以商汤、周武不遵循古制度而能统治天下，夏桀、商纣不革新礼教而亡国。

反对古制度不一定应该受非议，遵循古礼教也不值得多夸奖。孝公说：“商君说得很好！”于是决定了变法。]

由此可见，像商鞅这些人，都明白要想建功立业，富国强兵，必须顺应时代，否则只能被淘汰。[孟子说：“既使有肥沃的土地，也不如按季节种庄稼；既使有智慧，也不如赶上好时代。”范蠡说：“节令不到，就不能强迫禾苗生长；事情不经过研究，不能强求成功。”《论语》说：“圣人平时就把一切都准备好，只等待时机的到来。”]

怎么知道这样做才是正确的呢？桓范说：“三皇（神农、女媧、伏羲）时代的特征是以道治理天下，五帝（黄帝、颡顓、帝嚳、帝尧、帝舜）是用德化育天下，三王（大禹、后稷、文王）用仁义教导人民，春秋五霸却用权术和智谋制服别的国家。”[不用制度法令和刑罚就能统治的是三皇；有制度法令而没有刑罚的是五帝；赏善诛恶，分封诸侯协助天子管理国事，定期到朝廷讨论国家大事，是三王；发动战争，订立盟约，用信义来使天下人服从指挥，取代天子称霸天下的就是五霸。文子说：“三皇最可贵的是在于天然地有道德；三王崇尚的是仁义；而霸者却不得不用理论、法则进行统治。大道衰微后，统治者只好动用智谋；缺乏德行后，就只好加强刑罚；不能明察烛照的统治者就只能动用间谍侦查了。”建立统治一个国家，所采取的政治策略差别就是如此之大。]

五帝以前的事已太久远，经传上也没有记载，唯有“王道”和“霸道”盛传于今，只好用它们的利弊得失作为我们讨论古往今来治国的经验教训了。

【史海沉钩】

本篇是《反经》的第十五章，着力阐述了“圣人之理国也，不法古，不修今，当时而立功，在难而能免”的深刻道理和谋略法则。

《韩非子·五蠹》中曾经讲过这样一个故事：宋国有个农民，

他的田地中有一截树桩。一天，一只跑得飞快的野兔撞在了树桩上，扭断了脖子死了。于是，农民便放下他的农具日日夜夜守在树桩子旁边，希望能再得到一只兔子。然而野兔是不可能再次得到了，而他自己也被宋国人耻笑。而今居然想用一成不变的治国方略来管理现在的百姓，这都是在犯守株待兔一样的错误呀！（原文：宋人有耕田者。田中有株，兔走触株，折颈而死。因释其耒而守株，冀复得兔。兔不可复得，而身为宋国笑。今欲以先王之政，治当世之民，皆守株之类也。）

我们必须承认，历史的发展，往往有其自身内在规律。不同的时期都以不同的方式适应着这一内在的发展趋势。历史上出现的王霸之术、黄老之术、申商之术等，正是各种不同的治世方法的具体反映。它们虽然唇枪舌剑，争执不下，但在一点上是互融共通的，这就是“适应自然，因时而化”。因此，为政者对于礼仪法度的设立与废除均要“时止则止，时行则行”，才能“其道光明”。

远至汤武革命、商鞅变法，近至“戊戌六君子”、“百日维新”，中华民族自强不息、革故鼎新的脉流，一直在历史的长河中奔涌升腾，并不时飞溅起令人叹为观止的浪花。

与变革者的思路一脉相承，历史上成就帝王之业的君主也往往注重“适变”之谋略，以确保自己的基业常青、福禄永存。宋武帝刘裕“顺时而变”的推出义熙改革，就是一例。

南北朝刘裕的“义熙改革”

刘裕是东晋至南北朝时期杰出的政治家、改革家、军事家，南朝刘宋开国皇帝，其自幼家贫，初为北府军将领。自隆安三年（399年）后，对内平定孙恩和桓玄，消灭桓楚、西蜀、卢循、刘毅、司马休之等割据势力，使南方出现百年未有的统一局面；对外消灭南燕、后秦等国，降服仇池，又以却月阵大破北魏，收复淮北、山东、河南、关中等地，光复洛阳、长安两都。即位后，又派

兵南征林邑国，使其全境归附。

义熙改革指刘裕于公元 405 年开始，针对东晋以来的政治、社会各方面的问题进行的一系列的改革，这些举措为“元嘉之治”奠定了雄厚的政治基础，也奠定了南朝政治的雏形，同时，对江南经济的发展也有重要的推动作用。回眸历史上的十数次重大改革，多以失败告终，即令有一二成功的典范，其推行者也大都“惨遭屠戮”。而刘裕不仅做到了“身名两全”，更让他的改革红利遗惠后人，堪称“百不获一”，值得我们探究。

总的来看，刘裕改革所涉为以下五项：

其一，少私寡欲，厉行节俭。魏晋以来，门阀士族当政，世风崇尚奢靡，百姓深恶痛绝。刘裕因出身贫寒，少时“伐荻新洲”、“樵渔山泽”、“躬耕于丹徒”，比较了解民间疾苦，因此，注意倡清廉之风。《艺文类聚·宋武帝》称刘裕“清简寡欲，严整有法度，未尝视珠玉舆马之饰，后庭无纨绮丝竹之音”。宁州官员为了取悦于他，曾献琥珀枕，价值连城，他却将其捣碎分发北伐战士治枪伤。刘裕“素患热病”，喜坐卧硬床，有人献上一副石床，刘裕却认为：“木床且费，而况石邪！”便令人将石床毁掉，严禁臣僚再进贡私物。不久广州太守又进贡精美筒细布八丈，刘裕“恶其精丽劳人”，将布退回。还令有司弹劾广州太守并责令停产此布。称帝入宫，刘裕常穿连齿木屐，普通裙帽。卧室内挂粗布帐，床头以土为鄣，壁上挂布灯笼、麻绳拂。他对子女的要求也很严，规定出嫁公主不许用锦绣、金、玉，嫁娶费不得超过二十万。他还把他补缀多层的破袄交给长女并嘱咐：“后世若有骄奢布节省，可以此衣示之”。刘裕还保存自己少年时期使用的农具，用以教育后代，使其知道稼穡之艰难，创业之不易。在他的带动和影响下，朝廷“内外奉禁，莫敢多奢靡”。

其二，抑强扶弱，还利于民。自永嘉而后，中原战乱频仍，百姓多迁居江南，形成了许多侨郡县。这些人不在所在州县编户，无固定租税负担，有的成为豪门世族的佃客、部曲。这不仅给国家造

成了经济上的损失，也造成了统辖上的不便。义熙九年（413），刘裕实行“土断”，除南徐、南兖、南青三州皆在晋陵界内，不在土断之列外，其余“诸流寓郡县，多被并省”。在户籍上，不再分土著和侨人。于世家大族隐藏户口的，严厉打击。如京口大士族刁逵拥数千奴客，刘裕没收其全部家政田地，分给当地贫民。对于大士族地主肆意兼并土地者，也予以抑制、打击。如义熙九年，刘裕让晋安帝下令罢临沂（侨置在今江苏句容县境内）、湖熟（今江苏南京市东南湖熟镇）皇后脂泽田四十顷以“赐贫人”，并多次下令“弛湖池之禁”，禁止豪强封固山川，乱收租税，人民可以自由开采捕捞。

其三，宽刑省法，体恤兵吏。刘裕主政期间，尤其注意“宽刑慎杀，体恤兵吏”，切实做到了执法有准、量刑有据、仁民爱物。永初元年（420）六月，他下诏曰：“其有犯乡记清议，脏污淫盗，一皆荡涤清除，与之更始”。七月下诏：“原放劫贼余口没在台府者，诸流徙家并听还本土”。同月再次下诏：“往者军国务殷，事有权制，劫科峻重，施之一时，今王道惟新，政和法简，可一除之”。八月又下诏“开亡叛赦”。晋时穷苦民众为逃避繁重的兵役、徭役，有人竟自残手足，朝廷居然残酷地规定对这些自残者要罚作冶铁官员的奴隶。刘裕下令将此条律令免除，指出造成这一事实是“政刑烦苛，民不堪命”的结果。还下令对以往兵士叛逃，株连旁亲的作法做了新的规定。永初三年（422）初又下诏普遍减刑。东晋以来，各地军、州府都拥有大量的兵和吏。这些兵吏除被用于军事方面以外，平时还必须为官府种田和运输，因而其身份地位很低，且世代相袭，生活非常痛苦。不少士族官僚常常分割兵户和吏家为部曲佃客，多者千余家，少者数十家。刘裕除下令不许地方官员私自侵占兵、吏外，还对军、州府吏的名额加以限制，并放免部分兵户、吏家为平民，编入郡县户籍。江左侨立的南彭城郡所属蕃县与薛县，都是在刘裕执政的义熙时期，由放免的兵户建立起来的。

其四，轻徭薄赋，与民休息。刘裕即位后，免去了一些苛捐杂税，“蠲租布二年”，使百姓能多少减轻一些负担。对于那些原来因

战争需要被征发的奴隶也一律放还。东晋末年，置官滥乱，给人民带来沉重负担，刘裕也能及时制止，规定“荆州府置将不得过二千人，吏不得过一万人；州置将不得过五百人，吏不得过五千人”。他还再三强调，以后“不复下诸郡输出”，国家所需，“皆别遣主帅与民和市，即时裨直”，严禁地方官员假借官威，强行征发、东晋孝武帝太元以后，改计亩收税为计口收税，这对豪强地主不利，却加重了人民的负担。刘裕改计口收税为计资收税，即量力以课税，显然这对于资源少或无资的贫困人家是有利的。贫苦民众积欠政府的“逮租宿债”，刘裕也下令“勿复收”。其后，他又多次以市税繁苦为名，下令“优量降降”。

其五，摒弃门第，重用寒士。东晋时期，中央和州、郡的大权一直掌握在王、谢、庾、桓四大家族手中，选拔官吏，主要依据门第，所谓“下品无高门，上品无贱族”。选出的官更多是无才无识之辈。刘裕掌权后，下令改变这种状况，要求按照九品中正制初置时的精神选拔人才。他重用出身“寒微”的人，如刘穆之、檀道济、王镇恶、赵伦之等，而且用人不疑，不计小节。刘毅曾向刘裕谗诋刘穆之，刘裕却始终以事实为依据，不加贬谪。对朱龄石的使用也是这样。义熙元年（405），谯纵乱蜀，刘裕出兵，须物色一人担任元帅，他看上了西阳太宗朱龄石。因为这个人统战有方，吏才卓异。但人们却以为他“资名尚轻，惠不可办”，刘裕毫不犹豫地任命他，把原来位在朱龄石之上的自己的妻弟赋熹置于朱的统率之下。王镇恶是一员猛将，史家赞其“推锋直指，前无强陈，为宋方叔，壮矣哉”，刘裕委任其为中军参军，令其得以在北伐中立下殊勋。但王镇恶为人贪财爱钱，“是时关中丰金，仓库殷积，镇恶极意收敛之女玉帛，不可胜计”。治军甚严的刘裕对其搜刮财富的行为采取“教育为主，点播为辅”的感化之策，并且照样委之以重任，让他在攻灭后秦中又立下赫赫战功。甚至在王镇恶被沈田子冤杀后，刘裕还追封其为龙阳县侯，谥壮侯，并享祭太庙。

《吕氏春秋·上德》说：“为天下及国，莫如以德，莫如行义。以德以义，不赏而民劝，不罚而邪止。此神农、黄帝之政也。”宋

武帝正是依靠明德慎罚、教而后诛的“王道之政”，使得百姓归之若水。

唐宋以降，多有学人疑而问曰：“汉元帝同行王道之政，而成败不同，何也？”

殊不知《左传》有言：“政宽则民慢，慢则纠之以猛，猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”

东晋末年，四方离乱，枭雄鹰扬，战火连天，伏尸百万，流血千里。寄奴初掌权柄，恰值“三九之位，未见其人”，故“以宽济之”，方得众心。汉元帝继承平之世而柔仁好儒，不思“杂以霸道”，以求“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”，徒受制于宦官外戚而已，岂不悲乎！

由是可知，推行王道或霸道，务求匡乱救弊，“有利于当世”，又怎么能古今一辙呢？

《反经》中的大智慧（霸图）篇：基业永固的根本道理

【导读】

从春秋战国至宋元明清，王朝更迭频仍，天下分合无常，不少学者在观看往昔历代王朝的盛衰史诗时，都想从中汲取经验宝训，以便为后世施治提供鉴戒。由是，谈到如何保证“基业永固”这个问题时，有人推崇《牧民》、《七法》、《南面》中的精华，其言尽为“术”类；有人喜欢《主道》、《内业》、《白心》中的格言，所论皆是“道”本。

重术而轻道者，以权谋御下，而功业短促；秉道而弃术者，以义理化人，而欠诸常情。所以有作为的君主，常常是二者兼用，道主术辅，乃得“河清海晏，时和岁丰”。

【反经原典】

论曰：干宝称：“帝王之兴，必俟天命，苟有代谢，非人事也。尧舜年禅，体文德也；汉魏外禅，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。”范晔曰：“自古丧大业，绝宗祗，其所以致削弱祸败者，盖渐有由矣。三代以娶色取祸，嬴氏以奢虐致灾，西京自外戚失祚，东都缘阉尹倾国。”成败之来，虽亦有数，然大抵得之者，皆固得贤豪，为人去利除害；其失之者，莫不固任用群小，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！”

[昔秦王见周之失统丧权于诸侯，遂自恃任人，不封立诸侯，及陈胜楚汉成由布衣，非封君有土而并灭秦。高祖既定天下，念项王从函谷入，而已由武关到，惟修关梁，强守御，内充实三军，外多发长戍。及王翁之夺取，乃不犯关梁，而坐得其所。王翁见以专国秉政得之，即抑重臣，收下权。及其失之，又不从大臣生焉。更

始见王翁以失百姓心亡天下，既西到京师，恃人悦声，则自安乐，不纳谏臣。赤眉围于外，近臣又反于城，遂以破败。由是观之，夫患害非一，何可胜为防备哉！贾谊曰：“夫事有招祸，法有起奸，唯置贤良，然后无患矣！”]

【译文】

干宝曾经说过：“古代帝王的兴起，要等待天命的安排，这期间如果有更替变化，也并非人的力量所能左右。尧舜的时候把帝位传给内定的继承人，是为了体现文明民主的讲求道德的政治；汉魏的时候把帝位传给外姓的继承人，是为了顺应时势；商周时期的变革，是顺应上天和百姓的要求；汉高祖和汉光武帝时期的讨伐战争，是为了确立自己的功勋和业绩。这些人都是因为自身的崇高品德符合上天的要求而同时得到了百姓的拥护和爱戴。符合时代发展要求的道义真是光明传大啊！”范晔说：“自古以来丧失祖宗开创基业的皇帝，之所以遭到灭亡命运打击是有原因的：夏、商和周三个朝代，都因为过份宠溺女色而逐渐丧失做皇帝的道德才导致祸患的发生；秦朝因为对人民施行残暴的统治而被不堪忍受压迫的百姓消灭；西汉因为外戚的势力增长而遭到灭亡；东汉因为宦官的独断专权而无法摆脱国家倾覆的命运。“成功和失败的原因，古代的史官已经研究讨论了好长时间了。从秦朝到隋朝，考察其兴盛和灭亡的原因，除了天命的因素之外，还可以归结为以下两点：大多数得到天下的帝王都是因为得到德才兼备的人的辅助，为人民争取利益免除祸害；而那些丧失帝王位置的人，都因为任用大量的小人管理国家，再加上自己的不注意修养品德。孔子说：“因为注意自身修养，约束探制自己的行为而丧失了天下人对他的拥戴的君主很少。”又说：“远离没有德行的小人，发现并抛弃自身的许多不好的品格。”这话说得有趣味啊！

[以前秦朝皇帝看到周朝最终被自己分封的诸侯灭掉，因而不再生分封诸侯。然而没想到竟然会被身为普通百姓的陈胜、刘邦和项羽等人推翻了统治；汉高祖刘邦想到项羽曾经能轻易地从函谷关进军关中，自己是从武关入秦，最终灭亡秦朝因而取得政权后拼命地

加强对险要的关隘的把守，并不断扩充军队，可是没想到汉朝最终被王莽不废一枪一卒的窃取了政权；王莽想到自己是因为当了把持朝中政权的重要大臣才得到了篡夺政权的机会，因此登基后不断削除大臣们的权力，然而没想到他并没有因为朝中大臣专权才最终失掉了帝位；更始帝刘玄看到王莽因为遭到百姓的唾弃才丢掉了天下，于是篡位后处心积虑地想出了一些从表面上看能让百姓高兴的措施，并因此不采纳谏官的劝解，自认为自己的这种做法能安定天下，却没想到落得个赤眉军包围自己，近臣亲信背叛自己，从而丧失政权的下场。因此说来，祸患的种类很多，怎么可能消极地防备呢？还是贾谊说的对：“干任何事情都有可能招来祸患，再好的统治措施和方法也难免会被奸猾的人钻空子，只有真诚地任用德才兼备的人，然后才能避免难以预料的打击。”]

【史海沉钩】

本章是《反经》的第十七章，作者赵蕤对十余名开国帝王的得失以及他们所建王朝的兴衰过程做了回顾，为了避免冗长繁杂，

【反经原典】

部分仅对该篇的重要结论加以截取。关于王朝兴衰的内在原因，《晋武革命论》中有一个说法，那就是“帝王之兴，必俟天命；苟有代谢，非人事也”。然而赵蕤却提出另外一种见解：“自秦汉迄于周隋，观其兴亡，虽亦有数，然大抵得之者，皆因得贤豪，为人兴利除害；其失之也，莫不因任用群小，奢汰无度。”将王朝兴亡归结于用人问题和领导人的生活作风，虽然也不是全面而深刻的解释，但比之于“宿命论”之类的言语，还是略胜一筹。

自古以来，有识之士就认为，要基业长青，一定要具备两大条件：一是用人得当；二是克己制欲。前者尤重！所谓用人得当，即领导者所任用之人必须是公忠体国，不谋私利，执行力强。假如任用的都是假公济私、阿谀奉承、能力平庸之辈，那么制度框架设计得再是完美，领导者的决策再是英明，也无法落实，到了最后，决

策高层亦将陷入“耳塞目障”的境地。例如，唐玄宗初期重用姚崇、宋璟、张说、张九龄等贤臣名相，他自己也修身饬行，节省其用，由此开创了盛极一时的“开元之治”。然而，到了其后半生，唐玄宗身边的亲信全都换成了阴险狡诈的小人，他本人也开始自我放纵，沉溺女色，国家的基础因而日益动摇，最终引得安禄山、史思明、田承嗣、朱滔等诸多阴谋家蠢蠢欲动，轮番发难。这段历史实在值得我们掩卷长思！

年少有为的唐玄宗为何痛失权柄？

晚年的武则天沉湎享乐，宠幸张昌宗、张易之兄弟，鲜问政治。大小事务，系由二张决断。张易之与张昌宗二人倚仗女皇的宠信，专权跋扈，朝廷百官都畏之如虎，甚至连武则天的子侄们都争相给张易之执鞭辔，叫他五郎而不敢直呼其名。《新唐书》载曰：“后每燕集，则二张诸武杂侍，搏博争道为笑乐，或嘲诋公卿，淫蛊显行，无复羞畏。”正是二张兄弟“贵震天下”、“目空一切”的真实写照。

其后，二张兄弟更加气焰嚣张，竟大兴冤狱，将太子李显的一个儿子、一个女儿、一个女婿和一个外孙通通逼死。以李显、太平公主为首的王室子孙不堪其辱，决意发动大事。张柬之、崔玄暉、桓彦范、袁恕己与左威卫将军薛思行等人纷纷响应，将二张格杀，并责令女皇禅位。由是，李氏正统得以复位。

但李显为人仁弱无断，登位九五后不从“五王”（即发动神龙政变的五位功臣）“除恶务尽”之言，致使武氏遗后勾结国母（韦后）“内行相事，反易国政”，武氏家族中人及其羽党仍当权用事，“为天下所患”。

唐玄宗李隆基就是在这种“岌岌可危”的形势下，挺身而出，拨乱反正的。在景龙四年（710年），中宗终于死于韦皇后和安乐公主之手，被她们合谋毒杀。然后，韦皇后便想学习婆婆武则天，做

第二个女皇。没有等韦皇后动手，一直静观时变的李隆基（唐玄宗）和姑姑太平公主的儿子薛崇简，苑总监钟绍京等，密谋策划，欲先发制人。有人建议，把发动政变的事先向相王报告，李隆基胸有成竹地说：“我是为了拯救社稷，为君主、父亲救急，成功了福祉归于宗庙与社稷，失败了我因忠孝而死，不连累相王。怎可以报告，让相王担心呢！现在报告，相王若赞成，就是害他参与了危险的起事；若他不赞成，我计谋就泄露了。”于是，决定背着相王，立即行动。

唐隆元年（710年）六月庚子日申时，李仙凫、葛福顺、陈玄礼等军官纷纷提兵来到，表示愿为玄宗效命。当夜，葛福顺突袭羽林营，诛杀韦后党羽韦跨、韦播、高嵩，策反了羽林军，并攻入玄德门，李仙凫亦引兵攻入白兽门，于三更会师于凌烟阁。韦后见大势已去，逃入飞骑营，反被斩首。这时，李隆基才将唐隆之变的经过报告其父相王李旦。相王抱着李隆基哭泣著说：“宗庙社稷的灾祸是你平定的，神明与百姓也都仰赖你的力量了。”当日，李隆基被改封为平王，兼殿中监，同中书门下三品、兼押左右万骑。李隆基与太平公主迫使李重茂禅让，由睿宗李旦重新即位。睿宗与大臣议立太子。按嫡长子继承制度，长子宋王李成器应为太子，但李成器坚决辞让说：“国家安则先嫡长，国家危则先有功；平王有功于国，自己决不居平王之上。”参与消灭韦党的功臣也多主张立李隆基为太子。睿宗顺水推舟，遂立李隆基为太子。

但太平公主恃著拥立睿宗有功，经常干预政事。她又感到太子李隆基精明能干，妨碍自己参政，总想另易太子。李隆基当然不愿任人摆布，亦想除掉太平公主。双方都在暗蓄实力，图谋决战。先天二年（713年），李隆基亲率太仆少卿李令问、王守一，内侍高力士，果毅李守德等亲信十多人，先杀左、右羽林大将军常元楷、李慈，又擒获了太平公主的亲信散骑常侍贾福及中书舍人李猷，接着杀了宰相岑羲、萧至忠；尚书右仆射窦怀贞乱中自裁而死。太平公主见党羽死尽，不得已而于家中自缢。至此，大唐的权柄被牢牢的掌握在了李隆基手中。

事实证明，李隆基不仅在“政治斗争”上是个行家里手，治理起国家来也毫不逊色！笔者仅从六个方面加以概述：

一，选贤任能，奋发图强

一个国家的政治能否凝聚人心，能否有决断力和执行力，很重要一点就在于能否把真正优秀的人选到重要岗位。在这方面，李隆基眼光精准，能够根据时代需求来选拔贤才。他前期所挑选的诸位宰相，大体不差。

譬如“立性公直，执心贞固，文学足以经务，识略期於佐时”的宋璟；“发明典章，开元文物彬彬，说居力多”的张说；“万钧之重不为慑，雷霆之威不为怵”的张九龄，都是一时俊杰。

李隆基即位初期还十分重视法家的“赏罚分审，白黑著明”，他深知“赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。”所以，李隆基经常对县官亲自出题考核他们，确切地了解这些县官是不是真正地了解百姓疾苦和胸隐甲兵。如果考试优秀，可以马上提拔，如果名不副实，也会马上遭到罢黜。

二，从谏如流，闻过则喜

唐开元元年（713年），唐玄宗不顾某些大臣的激烈反对，毅然任命姚崇为宰相。姚崇提出要唐玄宗答应他十件事后才愿意接受宰相职位，并且出言辛辣、犀利，直击弊政。

姚崇说：“武后垂拱以来，以酷法治天下。我希望施政以仁恕为先，可以么？朝廷兵败于青海，却没有因此而悔悟，接受教训，我希望不邀幸于边功，行吗？近来巧谄伪善者触犯法网，都因是宠臣而免惩；我希望严行执法从近臣做起，可以吗？武后临朝时，朝

廷发言宣令的重任出自宦官之口，我希望宦官不要参与政事，可以吗？近来世家大族对上送礼行贿，公卿将相也这样干；我请求除国家租赋以外，一概禁绝，可以吗？外戚贵主窃居要职更替主政，朝廷秩序杂乱；我希望皇亲国戚不要任台省级要职，可以吗？前朝褒近狎玩大臣，有损君臣之间严正关系；我希望陛下接近臣下待之以礼，行吗？过去，燕钦融、韦月将因忠谏而被惩，从而直言忠臣都灰心沮丧；我希望让所有臣子都有批逆鳞之权，犯忌直谏，可以吗？武后修筑福先寺，上皇兴建金仙、玉真两座道观，耗费巨资百万；我请求停止道观佛寺的修建，可以吗？汉朝因任用外戚禄、莽、阎、梁而乱天下，而今朝廷更为严重；我希望强调这点以为鉴戒，作为后代王朝法则，可以吗？”

面对如此咄咄逼人的“连珠炮弹”，唐玄宗不仅没有发出“会杀此田舍汉”的气话，反而对答说：“朕能行之！”雅量高德，于斯可见。

三，裁汰冗官，整顿吏治

武则天和唐中宗以来，公主、贵戚卖官鬻爵，加上大量不经过吏部的‘斜封官’，以及员外、试、检校等官，名目繁多，致使冗官充斥，百姓负担加重，官僚集团也急剧膨胀。玄宗即位以后，裁汰冗官，清除奸滥，停废闲散官署，精简机构。严格进行官吏选举，强调授官应以功、以才。经过整顿和完善，开元二年(714年)“大革奸滥，十去其九”，改变了冗官充斥、人浮于事的不良局面，提高了官员的办事效率，还节省了国家的财政开支，减轻了百姓的负担。

唐玄宗重视州县地方官员的人选。为纠正以往在官吏任用上重京官而轻地方官的风气，常将中央官员中年龄大、才学疏浅的放地方为官，而刺史、都督中有政绩者就选拔到京中任官。唐玄宗还颁布了《整饬吏治诏》，促进了吏治的改良和官员素质，“这样中央

与地方官员交流任职，有利于加强对地方的治理，也使中央所做出的决策更能贴近百姓，贴近实际”，也是前期政治清明的一个体现。

四，以农为本，关注民生

玄宗即位以后，就采取积极措施，大力发展经济。如下令拆除王侯权贵之家的碓硓，兴修水利，遣御史督促州县官大力捕捉蝗虫，大兴屯田，整顿均田制，缓和占田不均的情况。

五，重建营州，和亲两藩

玄宗时期边事多故，为稳定两藩与唐关系，保障东北防御，唐王朝努力将两藩纳入羁縻体制下。较之唐初,玄宗时期的羁縻政策直接导致藩族势力逐渐在幽州节度下壮大起来，并且影响幽州地方势力的发展。同时，两藩的归顺暂时缓解了幽州对两藩防御的危机，唐王朝也恢复对两藩的羁縻体制，并开始设置押藩落使加强镇抚。为了进一步促进与两藩的关系，唐王朝开与两藩奚和契丹和亲之例,唐王朝对两藩坚持不懈的怀柔政策，扶助藩族首领发展亲唐势力，也逐渐促进了藩族势力在唐羁縻体制下的发展。为唐朝内部稳定统治提供了较安定的外部环境。

六，实践孝悌，教化四方

在取得帝位后,唐玄宗大力宣扬并实践孝悌，稳固统治、修复亲情关系，得以逐步将自己树立为行孝事亲的典范，借此获得朝野上下的认可。唐玄宗将孝治思想上升为重要的治国原则，是实现国家政治秩序和谐、政权长治久安的明智选择，也必将取得良好的效

果。“天子之孝，异于匹夫，当以安宗庙社稷为事。”这是他实践的最好理念。

不仅如此，唐玄宗的功德，还涉及漕运和科技文化事业。开元二十二年，玄宗以裴耀卿为江淮河南转运使，从事漕运改革，既增加了运量又节省了运费；同时，又采纳牛仙客的建议，将沿边诸州“和籴”旧法在西北地区广泛推行，使关中积粟与日俱增。唐玄宗还命令僧一行主持改变历法，在开元十五年，僧一行的《大衍历》完成，使人们比较正确的掌握了地球的运行规律，得出了比较正确的“节气”概念，有利于人们对农时的掌握和利用。同时，唐玄宗还批准一行和梁令赞合作，造成了以漏水转动的浑天仪。这种仪器，既能表示天体的运转，又能指示时间。此外，唐玄宗又下令设丽正书院(后改为集贤殿书院)，聚集了一批文学之士，“或修书，或侍讲”，从事研究著述，对于国家的秘书图籍，派出专门的官员加以校理、保管、修撰，并且派张说为修书使，总领其事。

从开元末年起，玄宗在长期升平殷富的盛世中逐渐发生变化，忘记了“爱之以慈俭，律之以轨仪”的铭训。在政治上，他以为天下无复可虞，便深居禁中，怠问政事。自开元二十二年起，奸臣李林甫专权达十九年之久，宦官高力士亦日见重用；在对待周边各族方面，玄宗热衷于开边，对吐蕃、南诏、契丹不断发动战争，不仅恶化了民族关系，而且财政上也发生了用度不足的问题，故而又任用聚敛之臣，对人民加紧搜括；同时大量扩充边军，导致了军事布局上的外重内轻，中央集权被削弱；在个人生活上，他专以声色为娱，天宝二载后宠幸杨贵妃，放纵杨氏姐妹穷奢极欲，扰乱朝政，而李林甫死后杨贵妃从祖兄杨国忠又成了专权的朝臣。玄宗在腐化的道路上越走越远，政治上一再受李林甫、杨国忠、安禄山等野心家的蒙蔽，终于在天宝十四载酿成了安史之乱。

李隆基避难入蜀时，兵士们在太子李亨的暗中支持下，发动哗变。玄宗于是不得不“命力士引贵妃于佛堂缢杀之，舆尸真驿庭，召玄礼等入视之”，而后自身遭受软禁，权势尽失。宝应元年（762年）病逝，终年 78 岁，葬于泰陵。

宋祁、欧阳修等人在综观唐玄宗的一生后，百感杂陈，既怜且叹：“自高祖至于中宗，数十年间，再罹女祸，唐祚既绝而复续，中宗不免其身，韦氏遂以灭族。玄宗亲平其乱，可以鉴矣，而又败以女子。方其励精政事，开元之际，几致太平，何其盛也！及侈心一动，穷天下之欲不足为其乐，而溺其所甚爱，忘其所可戒，至于窜身失国而不悔。考其始终之异，其性习之相远也至于如此。可不慎哉！可不慎哉！”

二人所说“败以女子”之论，固不足取，然而“侈心一动，穷天下之欲不足为其乐”等言，可谓“鼎尝一脔”！

《诗经》上说：“靡不有初，鲜克有终。”子夏也常常提及：“善持势者，蚤绝其奸萌。”身处上位的人，怎能不朝夕孜孜，以此为戒呢？！

《反经》中的大智慧（惧诫）篇：有危机意识才能长远发展

【导读】

三国时期的政治家孙权曾经说过：“夫存不忘亡，安必虑危，古之善教。”孔子在评注《易》时，也说过类似的话：“危者安其位者也，亡者保其存者也，乱者有其治者也；是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”先贤的这些话语，是“居安思危，思则有备”的重要体现。

古人这种“忧患意识”的发端，可以追溯到殷周之际。当凤鸣岐山的周族取得克商的大捷，就产生了一种警惕和畏惧：上天既然以有德的周取代了失德的殷商，那么，周人一旦失德，上天自然也将如抛弃殷商一样把大周弃如敝履。因而，周人以一种“战战兢兢，如临深渊”的态度去从事政权建设。《尔雅》曰：“惟文王德丕承，无疆之恤（恤义忧）！”作者赵蕤在此文中向我们宣扬的正是《十三经》中的文化精神！

【反经原典】

天下者，非一人之天下也，天下之天下也。所以王者必通三统，明天命所受者博，非独一姓也。昔孔子论《诗》，至于“殷士肤敏，灌将于京。”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》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。

【译文】

天下不是某一个人的天下，而是普天下人的天下。所以打天下的人一定要明白“三统”的道理[董仲舒在《春秋繁露》认为夏朝尚

黑，商尚白，周尚赤。继周而兴的王朝又应尚黑。因此，三统循环指王朝更迭]，认清人民的选择并非独独偏爱一家一姓，因而万万不可将锦绣河山当自家私有财产。从前孔子在评论《诗经》，讲到“殷士肤敏，裸将于京”[意为殷朝的士人品德聪敏，看出殷商将亡，纷纷去扶助周室]这一句时，感叹道：“荣华富贵有如云烟。如果富贵和贫穷固定在某个地方永不变更，那么，王公贵族还会有何畏惧呢？老百姓又怎么会积极进取呢？”《周易》说：“平安的时候不忘危难，幸存的时候不忘消亡。能做到这一点，身家性命就能长保平安，国家也不会沦丧了。”因此有危机感而又常常心存警觉，这实在是国家的福气和祥兆啊！

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第二十章，名曰“惧诫”。所谓“惧诫”即忧虑“天命无常”，而约束自己的行为，不敢肆意妄为。

惧诫意识究其本质而言，是一种“知恩畏罪”的道德精神，它体现出一家之长，一国之君，对于他所领导的和自己有着袍泽之情的群体在道德上所负的义务感、责任感。惧诫意识又是一种国家和民族乘风破浪、立诸不败的法宝，它能使领导者在凯旋得胜、补天浴日之后，仍能保持谨小慎微、虚怀若谷的处世态度，而不会在“春风得意马蹄疾”中忘乎所以，跌入低谷。

“富贵无常，不如是，王公其何以诫慎，民萌其何以劝勉！”南朝政权的频繁更迭，是为明证！

宋、齐、梁、陈的兴衰更替

“江雨霏霏江草齐，六朝如梦鸟空啼。无情最是台城柳，依旧烟笼十里堤。”这是唐朝诗人韦庄所撰《台城》中的诗句。台城位于今南京市玄武湖畔，作为六朝时期皇公贵戚的活动中心，（六朝

即孙吴、东晋、宋、齐、梁、陈）此处歌舞饮宴，竞相奢靡，可谓繁盛至极，但这里也是权力角逐之地，三百余年战乱频繁，六个王朝迭番更代，犹如走马灯一般，教人顿生目不暇接之感，直觉兴衰遽变，短暂的豪华亦难以持作凭依。

昔者司马炎统一天下，开创晋朝，然而贾氏淫虐，祸乱宫闱，荼毒天下，加之以八王之乱，国力遭到了重创。内迁的诸民族乘机举兵，造成五胡乱华的局面，大量百姓与世族开始南渡。公元 317 年，司马睿在建康称帝，改元建武，意图偏霸一方，延续统治。但是好景不长，到了晋安帝这一代，皇位被桓玄所劫夺。

宋高祖刘裕和刘毅、何无忌等人暗地里图谋重建晋政权，打算发兵平定桓玄的反叛。与此同时，桓玄之妻也对丈夫说：“刘裕行止有龙势虎志，看问题不同凡响，不会久居人下，宜尽早除之。”双方暗中较力，丝毫不肯相让。

元兴三年（404 年）二月，刘裕以打猎为名，聚集北府兵残余兵将 1700 余人，在京口举兵起义，歼灭了桓楚在此的兵力，杀死桓修。接着，众人推刘裕为盟主，传檄四方，各地纷起响应。桓玄恐惧不已，于是委托心腹吴甫之及皇甫敷带领精兵抵抗刘裕，刘裕先于江乘杀吴甫之，至江乘以南的罗落桥时奋力作战，又杀皇甫敷，继续进攻。三月，刘裕进攻覆舟山，并命弱兵登山，持着旗帜分道而行，营造四周皆有士兵，数量很多的假象；而又因桓玄守军大多是北府军出身，面对刘裕都没有斗志，刘裕于是与诸军进攻，顺利以火攻击溃桓玄守军，而桓玄亦弃城西逃。

在刘裕及其所领北府军的努力下，义熙元年（405 年），晋军收复江陵，驱逐当地桓氏势力，并迎安帝返回建康。

刘裕“内有建树”之后，开始外图拓展，他遣使到后秦，要求后秦归还之前占领的南乡、顺阳、新野、舞阴等淮北诸郡，后秦皇帝姚兴可能鉴于西面战事吃紧，不想再在东面又与刘裕为敌，于是答应将淮北的南乡、顺阳、新野、舞阴等十二郡全部归还给东晋。

鉴于刘裕功大，被封为豫章郡公，食邑万户，赏绢三万匹。两

年后，他又获授侍中、车骑将军、开府仪同三司、扬州刺史、录尚书事、徐兖二州刺史，入掌朝政大权。

接下来，他攻灭南燕、西灭蜀国、反击仇池、收复荆扬、北灭后秦，所战无不克捷！谏官们趁势进言说：“从晋义熙元年到元熙元年，金星白天出现，一共占卜七次，卦辞说‘太白昼经天，人更主，异姓兴。’义熙七年，五道彩虹出现在东方，占卜卦辞说‘五虹见，天子黜，圣人出。’义熙九年，镇星、岁星、金星、火星聚集在东井星附近。义熙十三年，镇星进入太微区域，占卜，卦辞说‘镇星守太微，有立王，有徙王。’元熙元年，黑龙四次升入天空，《易经》上说：‘冬龙见，天子亡社稷，大人受命。’汉代建武元年至建安末年一共一百九十六年而把帝位让给魏国。魏国从黄初元年至咸熙末年一共四十六年而把帝位让给晋国。晋国从太始元年到今天已经有一百五十六年。三代互相让出帝位。都发生在逢六的年数上。”

刘裕于是称帝。

高祖即位后不到三年，旋即病危，召见太子并告诫他说：“檀道济虽有干略而无远志；徐羨之与傅亮当无异图；谢晦常从征伐，颇识机变，若有同异。必此人也。可以会稽处之。”后来果如其言，宋少帝因为嬉戏失德，被辅政大臣徐羨之、傅亮及谢晦所杀。刘裕第三子刘义隆可谓“关机阖开，雷厉风飞”，迅速与名将檀道济结成联盟，铲除把持国政的徐羨之等人，晋级至尊，是为文帝。

宋文帝提倡节俭并澄清吏治，开创了“元嘉之治”。430年起，宋文帝屡次北伐，由于准备不足，再加上文帝的错误指挥，以致“兵荒财单”，国力大减。名将檀道济因军功被宋文帝猜忌而被铲除，又使刘宋失去能与北魏制衡的大将。当北魏发生盖吴起事时，刘宋没能即时北伐。到445年时，北魏趁劲敌柔然暂衰时开始发动多次南征，双方于淮南来回拉锯，北魏军甚至一度逼近长江。刘宋在此后无力再举。

453年，宋文帝被太子邵所杀，三子刘骏趁机率军夺位，即宋

孝武帝。他为人荒淫残暴，奸淫其侄女，发生两起宗室战事，最后还屠广陵城。当时民谣言道：“遥望建康城，小江逆流紫，前见子杀父，后见弟杀兄”，即表示这段历史。其子前废帝继立后又大杀宗室，后为湘东王刘彧所杀，是为宋明帝。然而他亦大杀宗室，使宋孝武帝的子孙尽亡。在其主政期间，四方动荡，屡有叛变，天下不能安定。

会稽太守、寻阳王刘子房及东边几个郡都顺势起兵造反。在危机面前，萧道成被加辅国将军，奉命东讨，至晋陵，与叛军前锋程琬、孙昙首等交战，一日破敌十二垒，平定了叛乱。

同年，萧道成又改任巴陵王卫军司马，并随之镇守会稽。这时，江州刺史、晋安王刘子勋又叛乱，从鄱阳山道直入三吴，情势十分紧张，萧道成带 3000 人堵截敌军，军械短缺，就用棕皮编成马具装，砍竹子充箭，夜晚举着火把进军，敌军见火炬连绵不断，吓得不敢战而逃。萧道成被升迁为桂阳王征北司马、南东海太守，行南徐州事。

公元 467 年（泰始三年）八月，宋明帝派沈攸之北伐，萧道成任假冠军将军、持节、都督北讨前锋诸军事，镇守淮阴，为沈攸之镇守后方。次年，明帝驾崩，下诏封其为右卫将军，领卫尉，加兵五百人，并与尚书令袁粲、护军褚渊、领军刘劭共掌大事。

元徽二年，宗室王侯刘休范自谓“宗戚莫二，应居宰辅”，然而“事既不至，怨愤弥结。招引勇士，缮修器械”，朝廷震动。萧道成领兵征伐，又建奇功。自此，朝廷实权渐集于萧道成。

直阁将军王敬则劝说萧道成：“打铁要趁热啊！”萧道成认为应该按照“先行废立——再加九锡——终继帝位”的步骤循序渐进，所以笑道：“你到现在还不明白曹操、司马懿和刘裕的手段吗？”

于是暗通杨玉夫，杀死主上刘昱，拥安成王刘准为帝，史称宋顺帝，改元升明。萧道成进位侍中、司空、录尚书事，任骠骑大将军，总掌军国大权。

公元 479 年（升明三年）三月初二日，宋顺帝任命太傅萧道成为相国，总领百官，封给他十个郡的封地，号称齐公，颁赐九锡，让他仍然担任骠骑大将军、扬州牧、南徐州刺史。同年四月，宋顺帝颁诏将帝位禅让给齐王萧道成。

萧道成的写作班子替他拟就称帝诏书，说：“臣子萧道成虔诚地把黑色的公牛献给伟大光明的上苍，并禀告你：自从有人类以来，就随着建立起管理百姓的体制，用来顺应天意开创人间业绩，使正道发扬光大。但天命不是固定不变。当初有虞氏和夏后氏各自从上代继承天命；自从汉魏以来，中期就有这种天命的交接，这些都有历史的记录。现在水德已经衰落，世上一片混乱，实在是依靠我萧道成的拯救，才免除消解了这场大的灾难，使社会重新安定，上天常把管理百姓和土地的权力交给有才能和德行的人，我本人多次谢绝百姓的拥戴，没有接受皇帝的位置，然而天下人都说：‘上天让你这样做，是不能违背的，国家不能一天没有主心骨。’我不敢违抗上天的命令，只有顺从上天的旨意，恭敬地挑选吉祥的日子，虔诚地捧着受命的大符，登上高台接受帝位，把这些报告给上天，以表达我自己的心情，让天下人明白。请上天接受我的供奉。”

萧道成即位后，他的政风也如同宋初，为政节俭，以抚民为要，可惜在位四年就去世了。他的太子萧贇继立，即齐武帝。齐武帝从父遗训，粗衣粝食，先人后己，与北魏也无战事，一心只在安民保境，造就了“永明之治”。齐武帝去世后，由皇太孙萧昭业继立，由萧子良与萧鸾辅政。然而他寡问政务，不恤黎民，大权渐由萧鸾掌握。萧鸾有意篡位，杀齐帝后改立其弟萧昭文，不久废帝自立，是为齐明帝。齐明帝继位后，利用典签官大杀宗室诸王，高帝与武帝的子孙都被杀尽。齐明帝去世后由太子萧宝卷继立。他昏庸残暴，杀害顾命大臣，激起各地方镇叛乱。乱事平定后，他又杀平乱有功的雍州刺史萧懿。

萧懿之弟萧衍见兄长“有功而见诛”以后，愤愤不平，召集部下商议废掉萧宝卷。众人非常赞同，萧衍于是大力招兵，准备和萧宝

卷决战，很快招募到甲士千人，马上千匹，战船三千艘。为了增加号召力，萧衍联合了南康王萧宝融一起举兵，后来萧宝融（即齐和帝）在江陵即位。他们共同和萧宝卷争夺齐的政权。最后，萧衍领兵到达了建康城下，和守军激战，攻下了外城，将齐宫城团团围住。

在国难之际，齐内部仍有奸臣进谗言，说事到如此完全是文武大臣的过错，怂恿萧宝卷大开杀戒。这使征虏将军王珍国异常愤恨，暗中派心腹给萧衍送去一个明镜，表示心迹。王珍国和其他大臣，带兵夜入皇宫，杀死在国难当头还在醉生梦死、歌舞不断的萧宝卷。然后将他的头颅送出，献给萧衍。萧衍在攻占首都建康后，派兵四处征讨，各地的官员纷纷投降归顺。这次萧衍拥戴萧宝融，消灭了东昏侯，立下了赫赫战功，他也因此升任大司马，掌管中外军国大事，还享有“剑履上殿，入朝不趋，赞拜不名”的殊荣。

中兴二年（502年），萧宝融的中领军夏侯祥为了巴结其主公，逼迫皇帝禅让。同年四月，萧衍正式在都城的南郊祭告天地，登坛接受百官跪拜朝贺，建立梁朝。

萧衍称帝之后，初期的政绩是非常显著的。他吸取了齐灭亡的教训，自己很勤于政务，而且不分春夏秋冬，总是五更天起床，批改公文奏章，在冬天把手都冻裂了。他为了广泛地纳谏，听取众人意见，最大限度地用好人才，下令在门前设立两个盒子（当时叫函），一个是谤木函，一个是肺石函。如果功臣和有才之人，没有因功受到赏赐和提拔，或者良才没有被使用，都可以往肺石函里投书信。如果是一般的百姓，想要给国家提什么批评或建议，可以往谤木函里投书。

萧衍的节俭也是出了名的，史书上说他“一冠三年，一被二年”，他不讲究吃穿，衣服可以是洗过好几次，吃饭也是蔬菜和豆类，而且每天只吃一顿饭，太忙的时候，就喝点粥充饥。在这方面，萧衍在中国古代所有皇帝中也算得上出类拔萃之辈。

可惜，他仍毁在两件“不察”之事中，一是笃信佛教。萧衍不仅

几次入寺做和尚，还精心研究佛教理论，这使得他没有精力再理朝政，重用的人也出现了奸臣，造成朝政昏暗。老年的萧衍也是刚愎自用，乱建佛寺，不听劝谏，导致后期的政绩下降。

二是重用叛将。东西魏时期，东魏将侯景受东魏及西魏逼迫投奔梁，梁武帝任用他北伐东魏。但在梁军战败后，梁武帝意图送还侯景以求和。侯景得知后举兵叛变，南攻建康，史称侯景之乱。梁将萧正德引他渡江，使侯景攻入建康，梁武帝退至台城。之后各地虽有勤王之师，但皆持观望态度。侯景得以逞其凶暴，大肆屠杀江南世族，为南朝政治带来毁灭性打击。梁武帝死后，侯景篡政，先后立杀梁简文帝萧纲及萧栋，最后干脆改旗易帜，建国曰汉。

侯景虽能登位为帝，但其势力仅在江东一带，湖广、四川等地的基层组织依旧由梁室掌控，只是各军互相牵制，不愿讨伐。之后，广州太守陈霸先率军与湘东王绎派遣的王僧辩二军合并，攻灭侯景。

陈霸先也与先前几个篡位的权臣一样，隐忍其志，暂时拥立傀儡萧绎为帝，暗中扩展自己的党羽。梁承圣三年，西魏破江陵，梁元帝被杀。王僧辩与陈霸先商定，以萧方智为梁王、太宰，秉承皇帝旨意。承圣四年，王僧辩为北齐军势所慑，屈事北齐，迎立北齐扶植的萧渊明为梁帝，以萧方智为太子，陈霸先苦劝无效。同年九月，陈霸先袭杀死王僧辩，废黜萧渊明，拥立萧方智为帝，改元绍泰，是为梁敬帝。陈霸先任尚书令、都督中外诸军事、车骑将军，领扬、南徐二州刺史，掌握实权。

王僧辩被杀后，其余部起兵反陈霸先。绍泰元年十月，震州刺史杜龛与义兴太守韦载、吴郡太守王僧智等据城抗陈霸先。杜龛遣杜率率精兵 5000 攻长城（今浙江长兴东），击陈霸先子陈蒨不克而退。陈霸先派部将周文育攻义兴（今江苏宜兴），首战失利，陈霸先遂自率军东讨，攻拔其城外水栅。

此后，陈霸先“周道如砥”，击退北齐，南定萧勃，挫败王琳，堪称一路绿灯。梁太平二年（557 年）十月，梁敬帝萧方智禅位于

陈霸先，如释重负，南梁灭亡。陈霸先称帝，改元永定，国号陈，是为陈武帝。史称南朝陈。

陈霸先当上皇帝以后，也很小心，唐朝初期史学家姚思廉赞美他“以俭素自率，常膳不过数品，私飧曲宴，皆瓦器蚌盘，肴核庶羞，裁令充足而已，不为虚费。初平侯景，及立绍泰，子女玉帛，皆班将士。其充闾房者，衣不重彩，饰无金翠，哥钟女乐，不列于前。及乎践祚，弥厉恭俭。”

其死后，他弟弟的儿子陈蒨被立为皇帝[就是陈世祖文皇帝]。陈文帝死后，太子伯宗被立为皇帝[后来被废掉]。后来陈伯宗被废掉，陈顼被立为皇帝[陈顼是高宗宣皇帝，是始兴烈王的第二个儿子]。陈顼死后，太子陈叔宝被立为皇帝，陈叔宝就是长城公。陈叔宝做太子的时候，喜欢学习，有文学和艺术方面的修养。然而，即位以后，他很快忘记了父辈的教敕，经常沉湎酒色[身边受宠爱的妃子有五十多人；穿着华丽，长相漂亮的妇女有一千多人。曾经让孔贵妃等八个女子夹坐，江总、孔范等十个人参加宴会，被称为“狎客”。他先让八个女子在彩纸上写好五言诗，然后让这十个客人接着往下续写，谁续写的慢了，就罚谁喝酒，他们就这样习以为常，通宵达旦地寻欢作乐]。

此时恰值隋文帝代周受禅，雄心万丈之刻。陈后主却不把他放在眼里，在信中讥诮杨坚说：“如果你统治的地区能治理好，天下就太平了，别的地方你少管！”于是杨坚怒而下诏曰：“犬羊凌纵，侵窃郊畿，蜂虿有毒，宜时扫定。”

诸将乃受命伐陈，杨广出六合、杨俊出襄阳、杨素带领水军出永安，共五十一万八千大军，分三路进击。八年十二月，杨素沿长江击破敌方的沿江守军，顺流而东。但因为施文卿、沈客卿等扣留告急文书，导致陈朝无法把大军从建康调出。

开皇九年正月二十甲申日（589年2月10日），陈将任忠引韩擒虎攻入建康城，捉住陈叔宝，陈朝灭亡。

不久，各地陈军或受陈后主号令投降、或抵抗隋军而被消灭，

只有岭南地区受冼夫人保境据守。

开皇十年（590 年）八月，隋派使臣韦洸等人安抚岭南，冼夫人率众迎接隋使，岭南诸州悉为隋地。至此，天下一统。

统观宋、齐、梁、陈的兴衰更替，不禁让我们感慨万端。赵蕤说：“故知惧而思诫，乃有国之福者矣。”确实是这样啊！

《反经》中的大智慧（钓情）篇：钓出对方的真情实意

【导读】

韩非子在《说难》中曾经讲到：“大凡进说的困难，不是难在我的才智能够用来向君主进说，也不是难在我的口才能够阐明我的意见，也不是难在我敢毫无顾忌地把看法全部表达出来。大凡进说的困难，在于了解进说对象的心理，以使用我的说法适应他。”在现实生活中，人们也经常为此所苦。自己好心建议、善意规劝并不能被上司或亲朋好友接受，有时甚至引起不必要的误会和纠纷。如果我们不盲目的责怨他人，而是理性的从主观方面检讨，就会发现造成这种结果多半是因为我们没有掌握听者的思想情绪，所以难以有的放矢、对症下药，最终好心不得好报。

我们的先哲早已注意到这种情况，并提出了明智的对策。鬼谷子最反对不事先“揣摩”就冒然进言，他主张“言必时其谋虑”，否则就与瞎子无异；荀子认为当说时则说，不当说时则保持沉默，这才是智慧的表现；尸子更是总结出这样的规律：说话之前，必须先弄清听者的真实想法，才能事半功倍。

正所谓“听言，耳目不惧，视听不深，则善言不往焉”。自古就是如此。

【反经原典】

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。

申不害始合愈韩王，然来知王之所欲也，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，臣请深维而苦思之。”乃微请赵卓、韩晁曰：“子，皆国之辨士也，夫为人臣者，言何必同？尽忠而已矣。”二人各进议于王以事。申子微视王之所悦，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。大夫种曰：“臣观吴王政骄矣，请尝之。”乃贷粟以卜其事。子胥谏勿与，王遂与之。子胥曰：“王不听谏，后三年，吴其墟矣！”太宰嚭闻之，谗曰：“伍员貌忠而实忍人。”吴杀子胥，此情可以事钓也。

客以淳于髡见梁惠王，惠王屏左右，再见之，终无言，王怪之，让客。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。”此情可以志钓也。

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，此情可以视钓也。

殷浩仕晋，有盛名，时人观其出处，以卜江左兴亡，此情可以贤钓也。[《吕氏春秋》曰：“夫国之将亡，有道者先去。”]

《铃经》曰：“喜，色洒然以出；怒，色麤然以侮；欲，色烜然以愉；惧，色惔然以下；忧，色瞿然以静。”此情可以色钓也。[《易》曰：“将叛者，其辞惭，中心疑者，其辞枝。吉人之辞寡，

躁人之辞多。诬善之人，其辞游，失其守者，其辞屈。”《周礼》五听：一曰辞听，辞不直则烦；二曰色听，色不直则赧；三曰气听，气不直则喘；四曰耳听，耳不直则惑；五曰目听，目不直则眊然。]

由是观之，夫人情必见于物。[昔者晋公好色，骊姬乘色以壅之。吴王好广地，太宰陈伐以壅之。桓公好味，易牙蒸子以壅之。沉冥无端，甚可畏也。

故知人主之好恶，不可见于外。所好恶见于外，则臣妾乘其所好恶以行壅制焉。故曰：人君无意见则为下饵。此之谓也。]能知此者，可以纳说于人主矣。

【译文】

由于游说君主者知道游说之难，所以游说之前必须先行试探，以了解君主的态度。怎么知道是这样呢？

过去齐威王的王后死了，打算册立新的王后但还未拿定主意，便交给群臣商议。薛公田婴想要符合威王心意，便借机献上十副耳环，其中有一副尤其精美，第二天暗中了解这副精美的耳环戴在了哪位夫人的耳朵上，便建议威王册立这位夫人为王后。齐威王非常高兴，于是薛公田婴从此受到重用。这说明君主的爱憎可以用物事试探出来。

申不害刚开始受韩王信任的时候，还未弄清韩王的真实意图，怕所言未必能合韩王之意。韩王问申不害：“我与哪个国家结盟才更好呢？”申不害回答说：“这是关系到国家安危的重大问题，请允许我深思熟虑之后再做回答。”于是私下悄悄地对赵卓、韩晁说：“你们二位先生都是能言善辩之士，但作为君主的臣子，所说何必都与君主意见相同？只要尽自己的忠心就行了。”二人便分别向韩王陈述了自己的意见，申不害暗中观察哪个人的意见韩王听得高兴，然后向韩王进言，韩王非常满意。这说明君主的好恶可以用话语来试探。

吴国战败了越国，越王勾践被困于都城会稽（今浙江绍兴），勾践感慨万分，叹息说：“我真的要命丧于此了吗？”大夫文种安慰他说：“当年商汤被夏桀囚禁在夏台，周文王被商纣囚禁在羑里，晋文公重耳为公子时，受到骊姬的谗害，出逃戎狄，齐桓公为公子时曾到莒国避难，但最后都成就了王霸之业。由此看来，你今天的处境，怎么能知道不是将来转祸为福的开端呢？”勾践在获得吴王夫差的赦免后，决心向吴国报仇雪耻。大夫文种献计说：“据我观察，吴王在政治上已经非常骄横了，请你让我试探一下。”于是就用向吴国借粮来试探吴王的态度。伍子胥劝吴王，不要借粮给越国，可是吴王不听，硬是借给了越国粮食。伍子胥说：“大王不听我的劝阻，今后三年之内，吴国必然成为一片废墟。”太宰伯嚭听了这话后，向吴王进谗言说：“伍员（子胥）外貌忠厚，实际上是个残忍的人。”吴王于是便杀了伍子胥。这说明君主的态度可以借某一事端来试探。

梁（魏）惠王的一位宠臣把策士淳于髡推荐给惠王，惠王屏却左右亲信，单独接见淳于髡两次，但淳于髡始终没说一句话。惠王感到奇怪，责备推荐淳于髡的那位宠臣，那位宠臣转告了淳于髡。淳于髡说：“我第一次见梁王，梁王内心在想着骑马驰骋；第二次见梁王，梁王内心在想着欣赏音乐，所以我才沉默不言。”宠臣把这话上报给梁王，梁王大惊道：“淳于先生真是圣人啊！第一次接见他的时候，恰好有人来献好马，我还未来得及试骑，淳于先生就来了。第二次接见他的时候，又有献歌手的，我还没来得及听，正巧淳于先生又到了。我当时虽然屏退左右亲信，然而心思确实不在这里。”这说明君主的态度可以从他的神情探测出来。

晋国末年，权臣智伯率领韩、魏两家讨伐赵襄子。韩、魏听从了赵襄子的家臣张孟谈的策动，暗中图谋背叛智伯。张孟谈借机要面见智伯，在营门外遇到智果。智果人见智伯说：“韩、魏两家恐怕有背叛的可能。我在营门外遇到张孟谈，见他态度傲慢，走路时脚抬得老高，见韩、魏二君脸色不正常，一定是要背叛你。”智伯不听智果的告戒。智果出来后，便改智姓为辅氏。张孟谈人见赵襄

子，报告说：“我在营门外遇到智果，看到他眼色里有怀疑我的神态。待到见过智伯后却改变了他的族姓，今天夜里若不发动进攻，就来不及了。”赵襄子说：“好吧。”便与韩、魏两家一起杀死守卫堤防的军官，放水冲灌智伯的军队。这说明人的态度可以从眼神中探测出来。

殷浩在晋朝做官，名声很大。当时人们用他出来做官还是辞官隐居来预测东晋的兴亡。这就是说，通过智者的态度就能预测到未来的结局。[《吕氏春秋》]说：“国家将要灭亡的时候，有道德的人就会事先离开朝廷。”]《玉铃经》上说：“内心高兴，脸色就显得轻松；心中生气，脸色就变得轻慢；心存私欲，脸色就露出轻薄；心怀恐惧，脸色就现出畏葸；心有忧思，脸色就现出静穆。”这就是说，内心的情感可以从脸上上揣测出来。

[《易经》]说：“即将背叛的人，他的话中必流露愧疚；内心疑惑不定的人，他的话必然散乱无章；贤德的人话少，浮躁的人话多；诬蔑诽谤好人的人，他的话一定虚浮不实；失去操守的人，他的话必定不会理直气壮。《周礼·秋官·小司寇》关于断狱有五听的说法，一是根据他的话来判断，其心不正，言语必然烦乱；二是根据脸色判断，心术不正则必因惭愧而脸红；三是根据呼吸来判断，其心不正呼吸必然气喘；四是根据犯人听别人说话的反映来判断，其心不正，听别人说话则精神不集中；五是根据犯人的眼神来判断，其心不正，则眼神散乱。]

由此可以知道，人的内心情感，一定会从其言谈神色上显示出来。[从前，晋献公好色，骊姬就凭借其美貌来蒙蔽他；吴王夫差喜欢扩充土地，太宰伯嚭就建议发动战争来蒙蔽他；齐桓公喜欢美味，易牙就把自己的儿子杀了，把头煮熟给他享用，以达到蒙蔽他的目的。人臣蒙蔽君主的手段真可谓隐晦诡秘，无奇不有，令人毛发耸然。由此可知，君主的好恶不可流露在外，如果好恶表露在外，那么臣子仆妾就会因其好恶来蒙蔽、挟制君主。所以说君主无意中显露出来的好恶，就会成为臣下诱惑、蒙蔽、挟制君主的钓饵。]

能够明白这些道理的人，就可以向君主进行游说了。

【史海沉钩】

本章是《反经》的第二十二章，名曰《钓情》。即“钓出对方的真情实意以便谏言”。如何钓情？方法有七：一曰以物钓之，二曰以言钓之，三曰以事钓之，四曰以志钓之，五曰以视钓之，六曰以贤钓之，七曰以色钓之。通过这些方法，我们就可以做到“知己知彼”，从而进退有据了。《苏秦为楚合从说韩王》与《冯谖客孟尝君》分别是“以志钓之”和“以贤钓之”的典型案列，可以参考。

苏秦与冯谖的“钓情”之术

苏秦为赵国组织合纵联盟，游说韩王，先从地缘物产等物质状况肯定对方的实力，鼓舞对方的信心与斗志：“韩国北面有巩地、洛邑、成皋这样坚固的边城，西面有宜阳、常阪这样险要的关塞，东面有宛地、穰地和洧水，南面有阨山，土地纵横千里，土兵几十万。普天之下的强弓劲弩，都是韩国的产物，比如溪子和少府、时力和距来这些良弓都能射到六百步以外。韩国士兵举足踏地发射，连续发射多次也不停歇，远处的可射中胸膛，近处可射穿心脏。韩国士兵使用的剑和戟都出自冥山、棠溪、墨阳、合伯等地。邓师、宛冯、龙渊、太阿等宝剑，在陆地上都能砍杀牛马，在水里截击天鹅和大雁，面对敌人可轻易击溃。至于说铠甲、头盔、臂衣、扳指、系盾的丝带等，韩国更是无不具备。凭着韩国士兵的勇敢，穿上坚固的铠甲，脚踏强劲的弩弓，佩戴锋利的宝剑，一个人抵挡上百人，不在话下。”

在韩王志得意满之刻，苏秦复又奇峰突转，开始分析韩国屈服于秦国的危害：“凭着韩国的强大和大王您的贤明，竟然想要投向西方服事秦国，自称是秦国东方的属国，给秦王修筑行宫，接受封赏，春秋两季向秦进贡祭品，拱手臣服，使整个国家蒙受耻辱以致

被天下人耻笑，没有比这更严重的问题了。所以希望大王您认真考虑这个问题。大王如果屈服于秦国，秦一定会索取宜阳、成皋。今年把土地献给它，明年又会得寸进尺，要求更多的土地。给它吧，又没有那么多来满足它；不给吧，就前功尽弃，以后遭受秦国侵害。况且大王的土地有穷尽，而秦国的贪欲却没有止境。拿着有限的土地去迎合那无止境的贪欲，这就是说自己去购买怨恨和灾祸啊，用不着交战就会丧失领土。”

最后，苏秦深入的揭批“连横”战略的实质，将此举等同于卖国求安，激发对方的自尊，从而让对方誓不屈服，并走向联合抗秦的道路：“我听俗语说：‘宁肯当鸡嘴，也不要做牛腩。’现在大王您如果投向西方，拱手屈服，像臣子一样服从秦国，这跟做牛腩又有什么区别呢？以大王您的贤能，又拥有这么强大的军队，却有做牛腩的丑名，我私下里为您感到惭愧。”

日本人中井积德在评价苏秦使用的这一技巧时说：“既能通晓彼人之情怀，而以我之言动摇上下之，以导入于吾囊中也。或扬之，或抑之，皆有激发。”

确实如此，在苏秦“先扬后抑”的招数之下，韩王的“壮志豪情”与“愤慨之感”被尽数“钓出”，他挥起胳膊，按住手中的宝剑，仰天叹息：“我就算是死了，也一定不屈服于秦国。现在多亏先生把赵王的教诲告诉我，那么请允许我让全国上下听从吩咐。”

《战国策·齐策四》所说的冯谖客孟尝君的故事，也可以作为“钓情”的例证。

冯谖进入孟尝君府充当门客，他首先完全不显露自己，说自己“无好”、“无能”，接着三次倚柱弹剑而歌：“长铗归来乎，食无鱼！”“长铗归来乎，出无车！”“长铗归来乎，无以为家！”变相的向孟尝君“要吃、要车、要房子”，其他门客都以为冯谖贪心十足，孟尝君却满足了冯谖的要求。冯谖通过这三次试探，钓出了孟尝君的性情——轻财重士。

于是，他才毅然为孟尝君到薛地收债，进而焚券市义。（作者

注：孟尝君出了一个通告，询问家里的食客们：“谁熟悉会计工作，能替我到薛邑去收债么？”冯谖在通告上签名，写道：“我能。”孟尝君看了感到奇怪，说：“这签名的是谁呀？”左右办事人说：“就是唱那‘长剑啊，回去吧’的人。”孟尝君笑着说：“客人果真有才能啊，我对不起他，以前不曾接见他。”便特意把冯谖请来接见他，向他道歉说：“我被一些琐事搞得很疲劳，被忧患缠得心烦意乱，生性又懦弱愚笨，陷在国事家事之中，不得脱身与先生见面，得罪了先生。先生不以我对您的简慢为羞辱，还有意替我到薛邑去收债么？”冯谖说：“愿意替您做这件事。”于是准备车马，收拾行李，载着借契出发。告辞的时候，冯谖问：“债款收齐了，用它买些什么回来？”孟尝君说：“看我家里缺少的东西就买些回来。”

冯谖赶着车到了薛邑，派官吏召集应该还债的老百姓都来核对借契。借契全核对过了，冯谖站起来，假托孟尝君的命令，把债款赐给老百姓，随即烧了那些借契。老百姓们欢呼万岁。

冯谖一直不停地赶车回到齐国都城，大清早就求见孟尝君。孟尝君对他回得这么快感到奇怪，穿戴整齐来接见他，说：“借款收齐了吗？怎么回得这么快呀？”答道：“收完了。”问：“用它买了什么回来？”冯谖说：“您说‘看我家所缺少的’，我私自考虑，您宫里堆积着珍宝，猎狗和骏马充满了牲口圈，美女站满了堂下，您家所缺少的只是‘义’罢了。我私自用债款给您买了义。”孟尝君问：“买义是怎么回事？”答道：“现在您有个小小的薛，不把那里的人民看做自己的子女，抚育爱护他们，反而趁机用商人的手段在他们身上谋取私利。我私自假托您的命令，把债款送给了老百姓，随即烧了那些借契，老百姓高呼万岁，这就是我用来给您买义的方式啊。”孟尝君虽然不高兴，仍竭力克制，没有责怪他）

这焚券市义的举动，是以前面的“钓情”为基础，同时又是对孟尝君更深入的“钓情”。这一钓，钓出了孟尝君的“宰相城府”——气度宽宏，情致高雅！当“钓情”成功之后，他确定了孟尝君有资格成为自己真正的“主公”，于是正式提出了营造“狡兔三窟”的计谋。

当时，齐王以“寡人不敢以先王之臣为臣”为由，排挤孟尝君，想把他赶出齐国。冯谖笑着安慰他说：“狡猾的兔子有三个洞穴，仅能避免死亡。现在您只有一个洞穴，还不能垫高枕头睡大觉呀。请让我替您再凿两个洞穴。”

孟尝君给冯谖五十辆车，五百斤金，往西到梁国去游说。（冯谖）对梁惠王说：“齐国把它的大臣孟尝君放逐到诸侯国来，诸侯国中首先迎接他的，就会国富兵强。”于是梁惠王把相位空出来，让原来的相做上将军，派遣使者带一千斤黄金，一百辆车，去聘请孟尝君。冯谖先赶车回到齐国，提醒孟尝君说：“一千金，是很厚重的聘礼，（出动）一百辆车，是显赫的使节。齐国该听说这情况了。”魏国的使者往返三次，孟尝君坚决推辞不去。

齐王听到这些情况，君臣都惊慌害怕起来，就派遣太傅送一千斤黄金、两辆彩车、一把佩剑（给孟尝君），还送去书信向孟尝君道歉说：“我很倒霉，遭受祖宗降下的灾祸，又被那些逢迎讨好的臣子所迷惑，得罪了您。我是不值得您帮助的；但希望您能顾念先王的宗庙，姑且回来统率全国人民吧！”

冯谖提醒孟尝君说：“希望您向齐王请来先王传下的祭器，在薛地建立宗庙。”宗庙建成了，冯谖回来报告孟尝君说：“三个洞穴都已凿成了，您可以暂且高枕而卧，安心享乐了！”

孟尝君做了几十年相，没有一点祸患，都是（由于）冯谖的计谋啊。

以上两则掌故中的辩士分别将钓情之术用在共御外患与良禽择木上，使得主客双方纷纷彪炳后世，名垂青史，令人啧啧称羨，引为美谈。

但是，任何事情都要“一分为二”的看待，钓情之术固然是一种行之有效的沟通技巧和察事本领，但如果把这种技巧用于邪途，如投人所好，阿谀奉承，为了谋身固宠而故作违心之论等等，以此达到不可告人之目的，那么技巧固高，人品则贱！与其如此，那还不如开门见山、有一说一，有二说二，“钓情”与否，倒在其次了。

《反经》中的大智慧（忠疑）篇：不要愚忠“过了头”

【导读】

太史公曰：“屈平正道直行，竭忠尽智以事其君，谗人间之，可谓穷矣！信而见疑，忠而被谤，能无怨乎？”

的确，诚以待君反被怀疑，忠诚事主却遭诽谤，这样的案例史不绝书。造成此种现象的原因是多方面的，首先，在于古代政治博弈之复杂残酷，往往使得有抱负的仁人志士陷于五种不利的形势（详见《韩非子-孤愤》篇）；其次，则是君主听谗惑乱、是非混淆，不能秉持“众端参观”的原则，营造一个让大众都能发表意见的环境；最后则是臣子本身刚直太过，缺少“柔德”，或是干脆没认清在位者的“明暗”，以致一意孤行，愚忠“过了头”！

其实对于忠直之士怎样在朝处事、为政立身，先贤早有训诫。假若明主在上，则“虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谕主以长策，将顺其美，匡救其恶”；相反，昏君当政，则要秉持“君有过则谏，反覆之而不听，则易位”的原则。如果力所不及，不能革故鼎新，则退守“邦有道则仕，邦无道则隐”之义，犹不失为“良士”典范。不明于此者，难免受贬、被杀之厄！

【反经原典】

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。

以文帝之明而魏尚之忠，绳之以法则为罪，施之以德则为功。知世之所听者多有所尤，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，已则变之。变之者无他，有所尤矣。

邾之故，为甲裳以帛，公息忌谓邾之君曰：“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，女子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：“孔子，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，是不免于妒妇也。故其言一也，言者异则人心变矣。

乐羊为魏将而攻中山，其子在中山，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。

《淮南子》曰：“亲母为其子挖秃，出血至耳，见者以为爱子之至也，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。窥面于盘水，则圆于亏，面形不变，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！

[议曰：夫忘家殉国，则以为不怀其亲，安能爱君？卫公子开方、吴起、乐羊三人是也。若私其亲，则曰：将受命之日则忘其家，临军约束则忘其亲，援桴鼓则忘其身。穰苴杀庄贾是也。故《传》曰：“欲加之罪，能无辞乎！”审是非者，则事情得也。]

故有忠而见疑者，不可不察。

【译文】

毁谤与赞誉，肯定与否定本来没有一个客观的标准。以汉高祖刘邦那样的雄才大略和汉丞相陈平那样的足智多谋，有人毁谤陈平时，汉高祖就疏远了他，而有人赞誉陈平时，汉高祖又亲近信任了他。以汉文帝那样的英明和云中太守魏尚那样的忠诚，由于呈报战绩时，多报了几颗首级，便被绳之以法，就地免职。经冯唐在文帝面前为他辩解之后，又被法外施恩，重新重用，建立了大功。由此可知，人们在做出判断时，往往出错误，一出错，结论必然相反。怎么能明白这道理呢？

《吕氏春秋》里有这样一个寓言：“有一个丢了斧子的人，内心认为是邻居的儿子偷了他的斧子，因而看邻居的儿子走路的样子。脸上的颜色神态，说话以及一举一动，没有一样不像是偷斧子的。无意中挖坑，找到了自家的斧头，过几天再看到邻居的儿子，动作、态度，没有一点儿偷斧子的样子了。他邻居的儿子并没有什么改变，而是自己的看法改变了。改变的原因不是别的，是当初的判断错了。”

邾国过去缝制铠甲使用的是丝帛，公息忌对邾国的国君说：“不如用丝带。”邾国的国君说：“好吧。”于是下令制铠甲必须使用丝带。公息忌因此也命令自己家中制作铠甲时用丝带。有人在国君面前中伤他说：“公息忌所以建议用丝带，是因为他家制铠甲都用丝带。”国王听后很不高兴，于是下令不准再用丝带制铠甲。这是邾君的判断有错误。如果过去邾国制铠甲用丝带有利，公息忌家中用丝带再多又有什么妨害呢？如果用丝带制铠甲无利而有害，公息忌即使不用丝带又有何益？无论是公息忌用丝带还是不用丝带，都不足以说明公息忌的建议有什么错。所以凡是听别人的话，不能不经思考就贸然相信。

楼缓说：“有一个叫公父文伯的人，在鲁国做官，病死之后，

有二名侍妾为他在家中自杀。公父文伯的母亲听到这个消息后并不悲伤哭泣。随嫁的侍妾说：“哪里有儿子死了，母亲不哭的？”公父文伯的母亲说：“孔子是个非常贤明的人，被鲁国弃置不用，去周游列国，文伯却不去追随孔子。如今他死了，侍妾却为他自杀。可见他对有德的长者不亲近，而对待妾却过分宠爱。”这话出自母亲之口，人们就认为是贤明的母亲，可是如果出自妻子之口，人们就不免会认为他的妻子好吃醋。所以同样的话，出自不同人的口，人们评价的态度就不一样。

乐羊被任命为魏国大将，率军攻打中山国，而他的儿子此时正在中山国。中山国君把他儿子煮了，把肉做成羹汤，送给乐羊，乐羊毫不犹豫全吃光了。魏文侯知道后说：“乐羊为了我的缘故，才吃自己儿子的肉。”而堵师赞却说：“连自己儿子的肉都吃的人，又有谁的肉他不敢吃呢？”乐羊灭掉中山国后，魏文侯虽然奖赏了他，却从此怀疑他的忠心了。

《淮南子》说：“亲生母亲为自己儿子治头疮，血流到耳朵上，看见的人都说这是疼爱儿子到极点了。如果是后母为前妻生的儿子治头疮，血也流到耳朵上，就会有人责备说：“太虐待了！”同样的事情，站在不同的角度，就会得出不同的结论。从城上看城下，往往把牛看成是羊，把羊看成是小猪。

这是由于站得太高，因而看不清楚的缘故。在圆形的盘子里放上水，当作镜子，然后去照自己的面影，有时是圆脸，有时则不圆。自己的面型并无改变，而影象却时而圆，时而不圆，这是因为你照时的角度不同。现在，我想修养完善自己的品德来接人待物，可怎么能知道世上的人是站在什么角度来看我呢？因此才明白，天下的是与非本来没个准儿。世上的人实际上是各有其是非标准的，符合自己的标准就是对的，不符合就是不对的。如今我要选择对的一面立身行事，去掉不对的那一面，可是怎么知道世上所说的对与不对是哪个标准呢？

[这个问题还可以这样说：如果你为国忘家，就会有人认为你

是不关心自己父母的人，还怎么能爱国君呢？卫国的公子开方、吴起和乐羊这三个人都是由于为国忘家而受到猜忌和诽谤的。但假如你真的舍不得离开父母，就又会有人说：“大将在从接到国王的任命那天起，就应该忘掉自己的家，从到部队之后担负起指挥责任时起，就该忘掉自己的父母；待到拿起鼓槌，敲起进军战鼓后，就要忘掉自己生命的安危。司马穰苴就是以这个理由杀掉庄贾的。所以《左传》上说：“欲加之罪，何患无词？”要判定什么是对，什么是错，只要看看以上这些事例，就全明白了。]

正是由于世间的事如此错综复杂，所以才会有忠心耿耿却被怀疑、不受重用的情况出现。这个道理，是不能不体察参详的。

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第二十四章，作者连用譬类，列举了数种“忠而见疑”的情形，让大家对忠心耿耿反而饱受猜忌的可能有了充分的思想准备，同时，也令读者的心理承受能力也得到了增强。但遗憾的是，赵蕤所举史例精悍有余，张力不足，因此让有些学人只能从中得出“天下是非，无所定也”的消极的相对主义结论。故而，笔者冒“画蛇添足”之嫌，再添“晁错”一例，以求诸君从“人主”、“制度”、“臣行”三个方面对“忠而见疑”之事做出全方位考察。

忠臣晁错为何反背“小人”恶名？

晁错是西汉的政治家、文学家，年少时师从张恢学习法家思想。汉文帝时期，因能文任太常掌故。朝廷征召研究《尚书》之人，晁错受太常派遣，奉命去济南跟随伏生学习《尚书》，接受儒家思想。学成归来后，被任命为太子舍人、门大夫，后升为博士。

此时的晁错虽然职位低微，但是未敢“北窗高卧”、“岩居川观”，仍有“大厦栋梁”之思，为全面提升国家接班人的执政能力而

夙兴夜寐，撰写出了有名的《言太子宜知术数疏》。由于晁错能言善辩，善于分析问题，深得太子刘启的喜爱和信任，被太子家誉为“智囊”。

汉文帝前十一年（前 169 年），匈奴屡侵边境，侵扰狄道，朝廷深为所累。但遍观文武大臣，能够分君之忧者寥寥无几。幸得晁错及时上呈《言兵事疏》，先是肯定文帝一反汉兴以来畏惧匈奴而明诏抗御，继而纵论用兵之道、临战之术，具体剖析“匈奴之长技三，中国之长技五”，指出：今匈奴地形技艺与中国异。上下山阪，出入溪涧，中国之马弗与也；险道倾仄，且驰且射，中国之骑弗与也；风雨疲劳，饥渴不困，中国之人弗与也，此匈奴之长技也。若夫平原易地，轻车突骑，则匈奴之众易挠乱也；劲弩长戟射疏及远，则匈奴之弓弗能格也；坚甲利刃，长短相杂，游弩往来，什伍俱前，则匈奴之兵弗能当也；材官驍发，矢道同的，则匈奴之革笥木荐弗能支也；下马地斗，剑戟相接，去就相薄，则匈奴之足弗能给也，此中国之长技也。

继而建言献策说：“战争是危险的事情，大变成小，强变成弱，只在俯仰之间那么短暂的时间里就会发生。硬打硬拼，企图用人海战术取胜，一旦失败，难以东山再起，就会后悔莫及。帝王的策略，莫不周密翔实。现在义渠的少数民族来投降汉朝的有数千人，他们的饮食和长处与匈奴一样，可以赐给他们盔甲棉衣、强劲的弓弩和锋利的箭，让边境的优秀将领统率他们。让将领了解他们的习俗，懂得他们心理，用陛下的规则约束他们。如果地势险要崎岖，让他们来抵挡匈奴；如果地势平坦无碍，就用汉朝的将领来对付匈奴。两军互相辅佐，各自发挥自己的长处，再加上数量众多，这是万无一失的方法。”

观其所述，确实言之凿凿，非一般纸上谈兵者所能比，因此受到了文帝高度赞扬和重视。

此后，晁错始终胸怀社稷，心系黎民，又向皇帝连上两书，一是《守边劝农疏》，提出用经济措施鼓励移民，用移民实边的办法

抵御外患；二是《募民实塞疏》，对如何安置移民生活提出了具体的措施。

汉文帝前十五年（前 165 年），晁错又就“明于国家大体”、“吏之不平，政之不宣，民之不宁”等问题直言极谏，所论堪称“公而忘身”：“听说秦开始统一天下时，君主的贤明不及三王，他们的大臣的才能也不及三王的助手，然而秦的统一事业完成得很迅速，这是什么原因呢？这是因为地形有利，山川富饶，财用充足，百姓善战；再加上六国的君臣都不贤能，意见分歧，百姓不肯出力。相比之下，秦最富强。本国富强而邻国混乱，正是统一天下的有利条件，因此秦始皇能兼并六国。在那时，三王的功绩都不能超过秦始皇。但是后来衰弱下来了，那是因为任用了不肖之徒和听信了谗言之贼；大造宫殿，贪得无厌，民力疲尽，征收赋税没有节制；狂妄自大，自以为是，群臣恐惧，谄媚求存，骄横放纵，不顾祸患；凭着高兴而随便赏赐，发泄怒气而胡乱杀人；法令烦多残酷，刑罚严厉残暴，草菅人命，秦二世甚至亲自射杀百姓取乐；贪官污吏乘法令混乱之际，擅作威势，独断专行，各自为政。秦末开始乱的时候，官吏首先侵害的是贫民百姓，到了中期，富人也受到官吏的损害；最后，连皇族和朝廷大臣们也受侵害。因此，闹得人人自危，个个怨恨，离散逃亡，人心涣散。陈胜带头造反，天下大乱，秦朝灭亡。”可以说，晁错这个分析，在当时的历史条件下，还是比较中肯而切实的。

最后，晁错还对皇帝进行了尖锐的批评：“陛下即位十六年了，但百姓还没有十分富裕，盗贼还未减少，边境尚未安宁。所以会这样，想来是陛下没有亲自管理国事，而一味依靠臣下的缘故。”

文帝见他激昂陈词，无所隐讳，于是将他由太子家令提升为掌管议论政事的中大夫。

景帝二年（前 155 年），晁错向景帝再次陈述诸侯的罪过，请求削减封地，收回旁郡，提议削藩。上疏《削藩策》，强调地方诸

侯日益做大，自行其是，鱼肉百姓，不奉上命，早晚为祸，不如早图：“昔高帝初定天下，昆弟少，诸子弱，大封同姓，故孽子悼惠王王齐七十二城，庶弟元王王楚四十城，兄子王吴五十餘城，封三庶孽，分天下半。今吴王前有太子之隙，诈称病不朝，於古法当诛。文帝不忍，因赐几杖，德至厚也。不改过自新，乃益骄恣，公即山铸钱，煮海为盐，诱天下亡人谋作乱逆。今削之亦反，不削亦反。削之，其反亟，祸小；不削之，其反迟，祸大。”

晁错的父亲知道他力主削藩这件事情以后，亲自从颍川赶来，劝晁错说：“皇上刚即位，你当权处理政务，侵害剥夺诸侯利益，疏远人家骨肉之情，招致许多责难怨恨，你为的是什么呢？”晁错说：“本该如此。不这样做，天子不得尊崇，王室不得安宁。”晁错的父亲说：“刘家安宁了，可是晁家就危险了，我离开你回去了。”于是喝毒药自杀了，临死时道：“我不忍看到灾祸殃及自身”。

父亲的死，当然并不能阻挠晁错“报君黄金台上意，提携玉龙为君死”的志愿。七国造反之后，汉景帝急召周亚夫与窦婴等统率军队加以平叛。窦婴本就与晁错不和，于是借机陈说对他不利的言论，晁错本人又在此时主张景帝御驾亲征，以便鼓舞士气，自然引起这位“怕风怯雨”之君的厌恶；而曾任过吴王相的袁盎，与晁错又是宿敌，也趁势火上浇油道：“吴楚叛乱目的在于杀死晁错这个小人，恢复原来的封地；只要斩杀晁错，派使者宣布赦免七国，恢复被削夺的封地，就可以消除叛乱，兵不血刃。”景帝深以为然。

晁错的命运一步步滑向深渊，他还痴心不改，浑然不知死之将至矣。

一天，丞相陶青、中尉陈嘉、廷尉张欧暗奉上命，联名上书，弹劾晁错，说他通敌悖国、僭越犯上、离间君臣，提议将其满门抄斩。景帝批准了这道奏章，此时晁错毫不知情。于是景帝派中尉到晁错家，下诏骗晁错上朝议事。车马经过长安东市，中尉停车，向晁错宣读诏书，腰斩晁错，当时晁错尚穿着朝服。

当然，晁错之死并没有换来天下太平，吴王等人不仅没退兵，

反倒变本加厉。景帝奇怪，问了前线来的邓公。邓公说：吴王密谋造反已经好几十年了，跟晁错一点关系都没有。晁错的削藩主张，是万世之利；皇帝杀他，只会让忠臣不再敢进言。

景帝这才知道后悔。

行文至此，我们不难看出晁错的死因，实亡于“三蔽”：景帝忌克少恩，无人君之量，及七国反，袁盎一说，谪而斩之东市，曾不之恤，此“人主之蔽”也；错为人峭直刻深，沾溉后辈，其泽甚远，杀之而不问百姓之意，此“制度之蔽”也；错锐于为国远虑，而不见身害，以卑谋尊，以疏间亲，此“臣行之蔽”也。

《反经》中的大智慧（恩生怨）篇：宽以待人， 严以律己

【导读】

恩能生怨，是生活中司空见惯的现象。《亢仓子·用道》曰：“恩甚则怨生，爱多则憎至。”给予了对方恩泽和关爱，却得不到相应的回报，怨恨便自然而然生。反过来讲，应该受到特殊关爱和帮助而不可得，怨从中来也就可以理解。亲朋好友、夫妻邻里之间反目成仇，大都是恩能生怨的极端发展。要避免这种悲剧的发生，需要彼此双方“宽以待人，严以律己”，首先，付出爱者，要时刻不忘“恢廓大度”，练就“只问耕耘，不问收获”的胸怀；得到爱者，要常常砥砺自我，怀有“滴水之恩当涌泉相报”的德行。这样方能创建一个“笙磬同音”的人际关系氛围。

【反经原典】

《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？高子曰：“《小弁》，小人之诗也。”孟子曰：“何以言之？”高子曰：“怨。”孟子曰：“固哉！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。”[《小弁》，刺幽王也。太子之傅作。]

晋使韩简子视秦师云：“师少于我，斗士倍我。”公曰：“何故？”对曰：“出因其资，入用其宠，饥食其粟，三施而不报，所以来也。”[观秦怒而来，则知至恩必有至怨矣。]

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》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。

【译文】

《左传》上引用了这样一句谚语：“不该怨恨的不要怨恨。可是有的人我却禁不住要恨。”由此可以知道，凡是有怨恨的人，不是恨他所疏远的人，就是恨他所亲近的人。怎么来证明这一道理呢？高子说：“《诗经·小弁》一诗是小人作的。”孟子说：“何以见得？”高子说：“该诗充满怨恨情绪。”孟子说：“真机械啊！高子竟是这样来研究《诗经》的。假如有一个越国人在这里，弯弓射我，我可以一边说笑一边谈论这件事。这没有别的原因，只因为我和他素不相识。可是假如是我的兄弟用箭射我，我就会哭着诉说这件事，这也没别的原因，只为他和我我是亲人。《小弁》这首诗里的怨恨情绪，正是热爱亲人的表现。热爱亲人，这是仁啊！”[《小弁》一诗是讽刺周幽王的，由太子的老师所作。]

秦、晋之战，晋惠公命韩简子察看秦国军容。韩简子说：“秦军在人数上少于我军，可斗士却比我们多一倍。”晋惠公问：“这是为什么？”韩简子回答说：“我们出外流亡时，得到了秦国的资助；回国时受到秦国的护送；发生饥荒时，又得到秦国的粮食救济。三次受人家的恩惠却不报答，所以秦军才来攻打我们。”[从秦军怀恨而讨伐晋国，就可以知道，最大的恩德必然产生最大的怨恨。]

杜邺在游说王音时说：“我听说过这样的道理，人之常情一般是对恩情深的，其供养反而少；对最亲爱的人，要求也少。关系亲近却显不出与关系疏远的人有何不同，怎么能没有怨气呢？这就是《诗经》中为什么会有《棠棣》、《角弓》二诗的原因。那就是写兄弟之间互相怨恨的。”由此即可明白，为什么关系亲近的反而要生怨恨。

所以说，恩情恰恰是产生怨恨的根源。这道理不可不弄明白。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第二十六章，作者赵蕤综合运用《诗经》、《孟子》、《左传》等典籍，列举了“恩能生怨”的种种俗谚，并在文末一针见血的指出：“怨也者，亲之也；恩也者，怨之所生也。”虽然结论不免武断，但其所指之现象在往代历史和现实生活中的确存在，张耳和陈余反目成仇，由刎颈之交成为生死冤家，是为一例。

张耳与陈余：由刎颈之交到生死冤家

赵蕤说：“凡怨者，不怨于所疏，必怨于亲密。”信然，有时亲朋好友之间的确比普通人之间容易萌发怨恨之情。比如张耳陈余曾经是非常要好的朋友，可后来又因为“利己之心”而相互指责和埋怨对方，渐渐疏远，最后甚至成了不共戴天的仇人。

故事的梗概如下：张耳是魏国公子无忆的宾客，曾经一贫如洗，可是一位乡绅却发现张耳才思敏捷，便把女儿嫁给了他，借助岳父深厚的家底，张耳结交了很多名流。同郡的陈余也是干练有为之人，对张耳的故事耳熟能详，心生倾慕，遂前去拜谒。见到张耳后，见其谈吐果然不俗，于是就把张耳当作自己的父兄那样侍奉。

张耳对待陈余也视若己弟，与其同甘共苦，并时常提点训诫。秦国灭亡魏国几年后，听说张、陈二人是魏国的知名人士，就悬赏拘捕，有捉住张耳的人赏给千金，捉住陈余的人赏给五百金。张耳、陈余就改名换姓，一块儿逃到陈地，充当里正卫维持生活，两人相依为命，不分彼此。里中小吏曾因陈余犯了小的过失鞭打他，陈余打算起来反抗，张耳赶快用脚踩他，示意不要因小失大，小吏走后，张耳就把陈余带到桑树下，责备他说：“当初和你怎么说的？如今遭到小小的屈辱，就要跟里吏拼个你死我活吗？我们应该留身以待，共图大业啊！”陈余觉得有道理，于是收敛杀心，屈己

忍耐。张耳这番劝导，也算间接保住了陈余这条性命，否则一旦朝廷命官被杀，后果不堪设想。

后来，陈涉起义，声势浩大，二人闻风而投。陈涉和他的亲信们平时多次听说张耳、陈余有才能，只是未曾见过面，这次相见非常高兴。

陈地的豪杰父老就劝说陈涉道：“将军身穿坚固的铠甲，手拿锐利的武器，率领着士兵讨伐暴虐的秦国，重立楚国的政权，使灭亡的国家得以复存，使断绝的子嗣得以延续，这样的功德，应该称王。况且还要督察、率领天下各路的将领，不称王是不行的，希望将军立为楚王。”陈涉就此征求陈余、张耳的看法，他二人却认为此时此刻称孤道霸，实是宵小之行，目光短浅，于是回答说：“秦国无道，占领了人家的国家，毁灭了人家的社稷，断绝了人家的后代，榨干百姓的民力，掠尽百姓的财物。将军怒目圆睁，放开胆量，不顾万死一生，是为了替天下人除残去暴。如今刚刚打到陈地就称王，在天下人面前显示出自己的私心。希望将军不要称王。赶快率兵向西挺进，派人去拥立六国的后代，作为自己的党羽，给秦国增加敌对势力。给它树敌越多，它的力量就越分散，我们的党羽越多，兵力就越强大，如果这样，就用不着在辽阔的旷野荒原上互相厮杀，也不存在坚守强攻的县城，铲除暴虐的秦国，就可以占据咸阳向诸侯发号施令。各诸侯国在灭亡后又得以复立，施以恩德感召他们，如能这样，那么帝王大业就成功了。如今只在陈地称王，恐怕天下的诸侯就会懈怠不相从了。”陈涉没听从他们的意见，于是自立称王。

二人料其不能成事，辗转投效武臣，为其立下了攻取赵地的大功，并分别受封为大将军和右丞相。都说“苟富贵，勿相忘”！但真能做到者却寥寥无几，不过张、陈二人直到此时此刻，当初倾盖相交的初心也未稍改，立誓共保武氏，同享富贵。

可惜天公不作美，这时候武臣因为做事不周密，被手下大将李良杀死。陈余闻听，非常恼火，于是带兵讨伐李良，李良不敌，被

迫投降了秦将章邯。张耳、陈余趁机拥立赵国贵族赵歇为名义上的赵王，至于国内大事，仍由二人进行决策。

不到旬日，考验二人友谊的时刻终于来临！秦国章邯率军而至，大军直逼钜鹿郡，气势汹汹，不可一世。章邯曾经带兵击溃了定陶，杀死了楚国大将项梁，因此，各地前来解救的义军都闻风丧胆，作壁上观，不敢稍有动作。就连张耳的儿子张敖也迟疑观望，怕自己这点兵与章邯斗是以卵击石、抱薪救火，因此没有立即去援救钜鹿城内的父亲。

张耳无奈，只得希求昔日的八拜之交陈余前来解救。陈余察形判势，认为自己的兵力不足，敌不过秦军，需要加以扩充和整备，才能行动。相持了几个月，不见救兵，张耳大怒，怨恨陈余，派张廪、陈泽前去责备陈余说：“当初我和您结为生死之交，如今赵王和我将要死于早晚之间，而您拥兵数万，不肯相救，那同生共死的交情在哪儿呢？假如您要信守诺言，为什么不和秦军决一死战？何况还有十分之一二获胜的希望。”陈余遣使回信说：“我估计即使向前进军，最终不光救不成赵，还要白白地全军覆没。况且我存身不发，还要为赵王、张先生向秦国报仇。如今一定要去，如同把肉送给饥饿的猛虎，有什么好处呢？”张廪、陈泽复又带来张耳的话说：“事已迫在眉睫，需要您以和敌人同归于尽来确立诚信，哪里还顾得上以后的事呢！”陈余说：“我死没什么顾惜的，只是死而无益，但是我一定按照二位的话去做。”就派了五千人马让张廪、陈泽带领着试攻秦军，到了前线便全军覆没了。

5000 人马瞬间被吃，这下子从燕、齐、楚地赶来的援军以及张耳的那个儿子张敖更是举棋不定了，钜鹿城已经危在旦夕。多亏项羽赶来，最终打败了章邯。

这时赵王歇、张耳才得以出钜鹿城，感谢项羽和各国诸侯。张耳和陈余相见，因责备陈余不肯救赵以及追问张廪、陈泽的下落，陈余恼怒地说：“张廪、陈泽让我不计代价的和敌军同归于尽，我为了保险起见，先派他们带领五千人马尝试着攻打秦军，结果全军

覆没，没有一人幸免。”张耳不信，认为陈余当时根本没让他们领兵救援，而是把他们杀了，因此多次追问陈余。陈余大怒，说：“没有料到您对我的怨恨是如此的深啊！难道您以为我舍不得放弃这将军的职位吗？”就解下印信，推给张耳。张耳也感到惊愕不肯接受。陈余站起身来上厕所了。有的宾客规劝张耳：“我听说‘天上的赐予不去接受，反而会遭到祸殃’。如今，陈将军把印信交给您，您不接受，违背天意不吉祥。赶快接收它！”张耳就佩带了陈余的大印。陈余回来后，见到这种状况，也怨恨张耳不辞让就收缴了大印，于是疾步走出去。张耳就收编了他的军队。陈余独自和他部下亲信几百人到黄河边的湖泽中打鱼捕猎去了。从此，陈余、张耳就在感情上产生了裂痕。

前 206 年（汉元年）二月，项羽封诸侯为王，张耳向来交游很广，很多人替他说好话，项羽平常也听说张耳有才能，于是分割赵国的土地封张耳做常山王，设立信都，并把信都改名为襄国。

陈余旧有的宾客中很多人规劝项羽说：“陈余、张耳同样对赵国有功。”可是项羽因为陈余不随从入关，又听说他在南皮，就把南皮周围的三个县封给他，把赵王歇迁都代县，改封为代王。

陈余更加恼怒，说：“张耳和我功劳相等，张耳封王，只有我封侯，这是项羽不公平。”待到齐王田荣背叛楚国，陈余便派夏说去游说田荣道：“项羽做为天下的主宰，却不公平，把好地方都分封给将军们去称王，把原来称王的都迁到坏地方，如今，把赵王迁居代县！希望大王借给我军队，以南皮作为您遮挡防卫的屏障。”田荣打算在赵国树立党羽用以反对楚国，就派遣了军队听从陈余的指挥。因此，陈余调动了所属三个县的全部军队袭击常山王张耳。

张耳败逃，想到各诸侯之中没有可以投奔的，说：“汉王虽然和我有老交情，可是项羽的势力强大，又是他分封的我，我想投奔楚国。”甘公说：“汉王入关，五星会聚于井宿天区。井宿天区是秦国的分星。先到的，一定功成霸业。即使现在楚国强大，今后一定归属于汉。”所以，张耳决定奔汉。汉王也回师平定了三秦，正

在废丘围攻章邯的军队。张耳晋见汉王，汉王以优厚的礼遇接待了他。

陈余打败张耳以后，全部收复了赵国的土地，把赵王从代县接回来，又做了赵国的国君，赵王对陈余感恩戴德，分封陈余为代王。陈余因为赵王软弱，国内局势刚刚稳定，不到封国去，留下来辅佐赵王，而派夏说以国相的身份驻守代国。

前 205 年（汉二年），汉王向东进击楚国，派使者通知赵国，要和赵国共同伐楚。陈余说：“只要汉王杀掉张耳，赵国就从命。”刘邦不忍心杀死跟随自己的人，于是找到一个和张耳长得相像的人斩首，派人拿着人头送给陈余。陈余才发兵助汉。汉王在彭城以西打了败仗，后来陈余又觉察到张耳没死，就趁机背叛了汉王。

汉三年，韩信平定魏地，张耳旧恨难抑，请求乘大胜之势讨伐赵地余党（专指陈余所部），激战过后，终于在泚水河畔杀死了陈余。汉封张耳为赵王。汉五年，张耳逝世，谥号叫景王。

这对“结交未半而中道崩殂”的友谊，自然遭到太史公的嘲笑：“张耳、陈馥，世传所称贤者；其宾客厮役，莫非天下俊桀，所居国无不取卿相者。然张耳、陈馥始居约时，相然信以死，岂顾问哉。及据国争权，卒相灭亡，何乡者相慕用之诚，后相倍之戾也！岂非以势利交哉？”

反观管鲍之交，却能善始善终，全其名节。

起初，管仲和鲍叔牙合伙做买卖。管仲家里穷，出的本钱没有鲍叔牙多，可是到分红的时候，他却要多拿。鲍叔牙手下的人都很不高兴，骂管仲贪婪。鲍叔牙却解释说：“他哪里是贪这几个钱呢？他家生活困难，是我自愿让给他。”有好几次，管仲帮鲍叔牙出主意办事，反而把事情办砸了，鲍叔牙也不生气，还安慰管仲，说：“事情办不成，不是因为你的主意不好，而是因为时机不好，你别介意。”管仲曾经做了三次官，但是每次都被罢免，鲍叔牙认为不是管仲没有才能，而是因为管仲没有碰到赏识他的人。管仲曾经带兵打仗，进攻的时候他躲在后面，退却的时候他却跑在最前

面。手下的士兵全都瞧不起他，不愿再跟他去打仗。鲍叔牙却说：“管仲家里有老母亲，他保护自己是为了侍奉母亲，并不真是怕死。”鲍叔牙替管仲辩护，极力掩盖管仲的缺点，完全是为了爱惜管仲这个人才。管仲听到这些话，非常感动，叹口气说：“生我的是父母，了解我的是鲍叔牙啊！”管仲和鲍叔牙就这样结成了生死之交。

日后，管、鲍二人各为其主，进行政争。管仲遭遇失败，将有杀身之祸。但在鲍叔牙的劝解下，齐桓公不仅没有处死管仲，反而任其为相。在以后的日子里，管仲可以说是仕途平坦、飞黄腾达了！然而，管仲虽然自身显赫，却始终“不私其友”！这在一般人心里肯定是无法接受的，可鲍叔牙始终毫无怨言。

相传有一次，管仲病得厉害，齐桓公去看他，问道：“仲父你病的这么严重，国家大事谁来处理啊？二把手这个担子是不是让鲍叔牙来暂时担一担呢？”

管仲答道：“宰相一职是用来调理阴阳、团结大众的，鲍叔牙虽然是君子，然而爱憎分明、嫉恶如仇，一见人之过，终身不忘！这样的性格怎么能当二把手？”

奸臣易牙听说了这件事情，跟鲍叔牙挑拨是非说：“管仲是您推荐上去的，但他却不推荐您！我认为他很不够意思！”

岂料鲍叔牙笑着说：“管仲忠于为国，不私其友，有什么错的？他说得对呀，以我这个爱憎分明、除恶务尽的性格，如果当了宰相，你这类小人还能活命吗？”

两对名士的刎颈之约，两个截然相反的结局，让我们在唏嘘之余发出许多感慨。

第一，对待任何人，哪怕是亲戚朋友，也不要提出过分的要求，更不能求全责备。

《菜根谭》所言“不责人小过，不发人阴私，不念人旧恶，三者可以养德，亦可以远害”恰是此理。想想当初张耳与陈余互相敬慕，同舟共济，何其融洽！然而一旦到了利益攸关的紧要之刻，张耳居然强人所难，只考虑自己的惨况，不考虑朋友的具体实力和客观条件，贸然提出让陈余为自己去死的要求，难道不是很过分吗？在当时那种万难之刻，连张耳的亲生儿子都产生“待价而沽”的想法，不肯去相救，更遑论是两姓旁人啊！何况陈余最终也有了派兵解围的举动，这比之于其他“作壁上观”的各路盟友，不是强得太多了吗？张耳之所以终生记恨这件事，实际上是对“朋友”产生了“逾越界限和本分”的寄望和想法啊！这种寄望和想法一旦落空，怨恨怎能不随之而来呢？

第二，施恩莫望报。

古语说：“舍己毋处其疑，处其疑即所舍之志多愧矣；施人毋责其报，责其报并所施之心俱非矣。”鲍叔牙就是这方面的楷模。试想如果鲍叔牙每帮助管仲一次，都要计算将来有多大的政治回报，如果对方不予酬谢，则要加以报复，那么不仅自身“鲍子愔愔，式昭德音”的美名不复存在，恐怕齐国也要上演一出党争“大戏”了！

《反经》中的大智慧（难必）篇：求人不如求己

【导读】

《论语》中称：“君子求诸己，小人求诸人。”人生在世，贵在自立，此为古今中外之通理。狐卷子把这叫作“望人者不至，恃人者不久”，赵蕤更精炼的说法，则是“难必”，意思是生死攸关、大难临头之刻，依靠自己胜过求助别人。

孙臆被庞涓囚禁于魏国，自己想出“假痴不癫”之计而得以逃生；张仪让怀王扣留在楚地，凭借“三寸不烂之舌”方幸免于难；蒯通面临“烹杀”的厄运，正色危言才不致丧身。当他们命悬一线的时候，难道有谁可以依赖吗？老话说“自助者天助，自救者天救，自弃者天弃。”古人诚不欺我！

【反经原典】

[夫忠为事君之首，而龙逢斩、比干诛；孝称德行之先，孝己忧而曾参泣。遇好文之主，贾谊被谪于长沙；当用武之时，李广无封侯之爵。又曰：“意合，异类生爱；意不合，至亲交兵。]

夫人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信，故伍员沉于江，苌弘死于蜀，其血三年而化为碧。凡人亲莫不欲其予之孝，而孝未必爱，故孝己忧而曾参悲。此难必者也。何以言之？

魏文侯问狐卷子曰：“父子、君臣之贤足恃乎？”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？”[临江王，景帝太子也。]

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，居栢阳。临江王，嫡长太子也，以言过废王临江。[景尝属诸姬，太子母栗姬言不逊，由是废太子，栗姬忧死也。]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，犯上禁，挠明法。天子以太后故，不忍致法于王。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。[景帝弟梁孝王用羊胜、公孙诡之计，求为汉太子，恐大臣不听，乃阴使人刺汉用事谋臣袁盎。帝闻诡、胜计，遣使十辈，举国大索，捕诡、胜不得。内史韩安国闻诡、胜匿孝王所，入见王，说之。王出诡、胜，诡、胜自杀。]

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！

【译文】

[忠诚，是臣子侍奉君主的首要的道德标准，可是忠于夏桀的关龙逢却被杀害，忠于商纣的比干也被剖心。对父母行孝道，是衡量一个人道德品行最重要的标准，可是殷高宗的儿子孝己尽管事父至孝，还是担心后母的谗害。曾参是有名的孝子，可还是因得不到母亲信任而悲泣。生逢爱好文学的汉文帝之时，以文著称的贾谊却被流贬到长沙；正当抗击匈奴的用武之时，英勇善战的李广却终生未得封侯。所以，又有这样的说法：意气相投，本不属同类的人之间也会产生友爱；心思不合，最亲近的父子兄弟也会刀兵相见。]

做为君主，没有不希望他的臣子是忠诚的，可是臣子忠诚未必能获得信任，所以忠于吴王阖闾的伍子胥却被沉入钱塘江，苌弘忠

于周灵王，却被流放蜀地，剖肠而死，其血藏之三年，化为碧玉。凡是做父母的、没有不希望儿子孝顺的，然而孝子却未必获得父母的喜爱，所以孝己尽管对父亲殷高宗非常孝敬，却由于后母的谗害而忧虑，曾参对父母非常孝敬，却因不被父母喜爱而悲泣。这就是事物难以有定准的道理。为什么这样说呢？

魏文侯问狐卷子说：“父子、君臣之间，可以依赖对方的贤德吗？”狐卷子回答说：“不可以。为什么呢？父亲贤德，大约比不过尧了，可是尧的儿子丹朱却被尧放逐；儿子贤德，谁也比不上舜，可是舜的父亲瞽叟却把他囚拘起来；哥哥贤德，谁也比不上舜，可是舜的弟弟象却傲慢无礼；弟弟贤德，谁也比不过周公，可是周公的哥哥管公、蔡公却被周公杀掉；臣子贤德，谁也比不上商汤和周武王，可是夏桀、商纣这两位君主正是被商汤和周武王这两位臣子伐灭的。所以盼望别人时，人偏偏不来；依赖别人是不可能长久的。你要治理天下，就得从依赖自身开始，别人又怎么能依赖呢？”

汉代，梁孝王把朝廷通缉的罪犯羊胜、公孙诡窝藏在自己的王宫里，内史韩安国哭泣着劝说梁孝王道：“大王你自己忖度，和当今皇帝的关系与当年太上皇与高祖皇帝的关系以及当今皇帝与临江王的关系相比，哪种关系更亲呢？”[临江王是景帝太子。]梁孝王说：“我与当今皇帝的关系是兄弟关系，所以比不上太上皇与高祖皇帝以及当今皇帝与临江王的父子关系。”韩安国说：“太上皇与高祖皇帝，当今皇帝与临江王，是亲父子关系，然而高祖皇帝却说，手提三尺宝剑，夺取了天下的是我，所以太上皇最终不能当朝治理天下，只能闲住在栋阳（今陕西临潼）的宫殿里；临江王是当今皇帝的嫡亲长子，由于说话不谨慎[景帝曾经对他的嫔妃们说：“太子亲母栗姬出言不逊，我就废掉了太子。”栗姬因此忧伤而死]而在中尉府中自杀。为什么这样？治理天下的君主，不因家事妨害天下国家的根本利益。所以才有这样的古语：虽有亲父，怎么能知道他不是凶残的猛虎？虽有亲哥哥，怎么能知道他不是凶残的豺狼？如今大王你位列诸侯上，喜欢听好佞之臣不负责任的话，冒犯皇帝，违

背法度。当今皇帝因为你有太后宠爱的缘故，不忍心动用法律手段制裁你。而太后日夜哭泣，盼望你能自我悔过，可是你却毫无觉悟。假如有一天太后逝世，你又能依赖谁呢？”话还没有说完，梁孝王便把羊胜等人交了出来。[景帝的弟弟梁孝王听从羊胜、公孙诡的计谋，想当汉太子，恐怕汉朝的大臣们不同意，便暗中派人刺杀汉朝掌握大权的重臣袁盎。景帝知道了公孙诡、羊胜的阴谋，派了十个人在全国范围内展开大搜捕，未能捕获。内史韩安国听说诡、胜躲藏在梁孝王的王宫里，便进见梁孝王，劝说他。梁孝王交出公孙诡、羊胜，两人因而自杀。]

由此看来，事情哪里有个定准而可依赖呢？有这样一句古话说：“因为权势和利益的需要而结合的，一旦失去了权势和利益，交情随之疏远；靠美丽的容貌侍奉别人的，一旦容貌衰退，宠爱随之断绝。这就是说钱财和美色由于没定准而不可依赖。墨子说：“尽管父亲很慈爱，但他决不会疼爱没用的儿子。”黄石公说：“国王不能没有仁德，没有仁德，臣民就会叛离。”这是说臣下和子女不可依赖。《诗经》上说：“求自己保佑自己吧！”真值得品味啊！

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第二十八章，着重论述了“直视人生，负重自强”的道理。当我们遭遇挫折和险阻之时，上司和下属迫于利益考量往往难以援手，亲朋好友受形势的阻碍或限制也只能“望洋兴叹”。《诗》云：“自求伊佑。”要求福佑，还得靠自己。清朝康熙年间，权臣明珠因受谗害而身陷囹圄，孤立无援，眼看职位不保的他，并没有向任何人摇尾乞怜，最终依靠自己的智计渡过了难关，值得后世鉴警。

求人不如求己：权臣明珠的自救之方

纳兰明珠是康熙一朝的重臣，历任内务府总管、刑部尚书、兵部尚书、都察院左都御史、武英殿大学士、太子太傅等要职。此人在康熙议撤三藩、统一台湾以及抗御外敌等重大事件中起到过积极作用，功不可没。他官居内阁十多年，“掌仪天下之政”，一时气势熏灼，但在康熙二十七年的时候，却因“出招不够谨慎”而被政敌抓住把柄，以“贪污受贿”的罪名被弹劾下狱。

他究竟为什么遭此横祸？他又是靠着怎样的办法逃出生天的呢？且听笔者娓娓道来。

纳兰明珠出身贵族，祖父叶赫那拉·金台吉是叶赫部统领，曾联合九部联军征讨建州女真，后在征战中败亡。父亲叶赫那拉·尼雅哈率领叶赫部投降努尔哈赤，被授予佐领官职。金台吉的妹妹孟古哲哲是努尔哈赤的妃子、皇太极的生母，因此纳兰家族与爱新觉罗皇室有亲戚关系。后来纳兰明珠娶英亲王阿济格之女，论辈分成为康熙皇帝的堂姑父。相对于普通大臣来说，他不仅家世显赫，而且有着独超众类的能力。康熙帝玄烨曾经当众赞美他说：“卿才能素著，持管丝纶重地，赞理机务，因卿夙稽典史，晓谕古今责难陈善之理。”

韩非子曾在《功名》一篇中论述“扬名显亲、成就大业”的原因，说：“人之所以立功成名的条件有四个：一是天时，二是人心，三是技能，四是势位。”明珠值主上奋发有为、觅求鹰犬之时，以“柔颜甘语，百计款曲”俘获众心，且又兼具不俗的才具和背景，自然理所应当在庙堂之上呼风唤雨！不过，对人“颐指气使”并不是他的终极目标，明珠还有着更大的野心——力辅外甥（大阿哥）成为储君，自己则蛰居其后，执天下牛耳！

不过朝廷之上并不只是明珠一家说了算，另一位康熙同样倚重的大臣索额图也做着与明珠一样的“美梦”，这个索额图曾经参与擒鳌拜、平三藩、征葛尔丹，签定中俄《尼布楚条约》，颇有建树，

自己的老子索尼又是大清国开国勋臣，背景之深让人望而生畏。更为关键的是，他的侄孙（二阿哥）已经被立为太子，在这一点上，他比明珠还要“近水楼台先得月”！

康熙对此种状况十分了然，但他为了谨慎起见，并不急于根除“明索党争”，而是采用“兼亲疏而两用，参同异而并进”的帝王之术加以平衡，让双方处于“均势”，以求得政局相对的“偃武修文、歌舞升平”。

按理说，作为道行深湛的老狐狸，明珠并不是对康熙帝心中所想毫不知情，几十年来，他对“索党”点到即止、时战时和、常执谦退，就是因为其深谙人主所虑。问题是，谁都有利欲熏心、急于求成的时候，在二王夺嫡这件事情上，他就几乎“一叶障目不见泰山”。二阿哥胤禔得以入主东宫之后，几曾“率易任情，不遵礼法”，这本来并非“足以覆亡”的大过，明珠却鬼使神差的以为扳倒太子的机会来了，于是大肆攻击皇太子，希望能够把他拉下来，将来让自己的外甥、康熙皇帝的长子胤禔继承皇位。但其所言均未能深中肯綮，充其量是抓住了一些鸡毛蒜皮，倒把自己的野心暴露无遗了。

康熙帝见太子接连被参，深恐此消彼长，最终形成“明党独大”的局面，于是暗中指使一名御史弹劾明珠贪污。以“贪污”的罪名将其绳之以法，是有原因的。假使按照真实的罪名“结党营私、动摇国本、妄图僭越”来办他，那么势必要牵连他幕后的势力——盘踞在三省六部的“明党”成员。这样一来，康熙帝要办的，就是几万甚至几十万的公务员了，光整顿吏治、安排候补就要好几年光景，还谈什么“太平治世”的颜面？

而“贪污”之罪的杀伤力小，仅涉及明珠一人，他的党羽就大可以“事不关己高高挂起”！

明珠被捕入狱后，所有人都认为等待他的将是革职查办，流放边关。但他却想到了一条自救的办法——破釜沉舟、置之死地而后生！

因此，他不但没有向任何人求情下话，反而要把事情搞大！他让一个名为索党实际却是明党的官员上书弹劾自己结党营私、图谋造反。这听起来匪夷所思，因为以他的身份，贪污顶大是个“充军”，（古有云：刑不上大夫，不与贤者犯法，其犯法，则在八议轻重，不在刑书。）谋反却要诛九族，明珠岂非神经错乱？

其实这是一步深谙政治奥妙的险棋。索党以为这是一个可以一举消灭明党的机会，纷纷附和上书攻击明珠。可是康熙皇帝此时却犯了难：谋反可不是一两个人的事情，必然会牵扯到明党其他人身上。人多势众的明党人为了保住自己，必然要下死力保住明珠，这样一来就不是明珠一个人在面对康熙，而是整个明党与皇帝对抗。铲除了明党不打紧，但今后“索党”就要肆无忌惮，谁来制衡？

一代贤君赵简主曾经说过：“树橘柚者，食之则甘，嗅之则香；树枳棘者，成而刺人。故君子慎所树。”放眼朝堂，何人可树？如果“所树”之人不单不能牵制“索党”，反而“成而刺人”，又当如何？想来想去，还是再度启用明珠这个知根知底的老熟人更稳妥。

之后的事情果然如明珠所料。康熙帝只是冠冕堂皇的责骂了明珠几句，随后便让他官复原职。

《反经》中的大智慧（大私）篇：小利不去，大利不来

【导读】

从前，晋献公派荀息用垂棘产的美玉和屈邑产的良马作为礼物贿赂虞公，来向虞国借路去攻打虢国。虞公贪图宝玉和骏马想要答应荀息。宫之奇劝谏说：“不可以答应啊。古人有句话说：‘嘴唇没有了，牙齿就会感到寒冷。’虢国不被灭亡，靠的是有虞国；虞国不被灭亡，靠的是有虢国啊。如果借路给晋国，那么虢国早晨灭亡，虞国晚上也就会跟着灭亡了。怎么能借路给晋国呢？”虞公不听，把路借给了晋国。荀息带兵攻打虢国，战胜了虢国。返回的时候攻打虞国，又战胜了虞国。荀息拿着玉璧牵着骏马回来向晋献公禀报。晋献公高兴地说：“玉璧还是原来的样子，只是马的牙齿稍微长了一点。”由这则故事我们可以看出：醉心于眼前的蝇头小利，会对长远之益造成祸患。

《论语·子路》曰：“无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。”的确，利不可两得，故而不抛弃小利，大利就不能得到，智者应该懂得舍小取大。

【反经原典】

《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？”〔人多务功，鲜有让者。唯天子不与下争功名耳。故曰：有则士，焉知利之所在乎？天子不收功于万物，故能成其高；不竞名于众庶，故能成其大也。〕

《尸子》曰：“尧养无告，禹爱辜人，此先王之所以安危而怀远也。”圣人于大私之中也为无私。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。

【译文】

《管子》上说：“明白给予就是获取的道理，那是为政的法宝啊。”《周书》上说：“将要从哪里求取，所以才一定要先行给予。”怎样才能证明这个道理是对的呢？黄石公说：“得到的东西却不要占有它。即使是君主建立的功业，也不要占取功名。只要尽力而为就是了，占取功名是士大夫的事，君主何必要了解功名利禄在哪里可以得到呢？”〔人们往往追求功名，很少有谦让的，只有皇帝不和臣下争功名。所以说占有功名的是士大夫的事，天子何必要了解功名利禄从哪里可以得到这种事呢？皇帝不从万民那里收取功名，所以才成就了自己至高无上的地位；国君不和百姓争夺名位，所以才成就了自己的广大宽宏的名声。〕

尸佼说：“尧尽心抚养那些孤独无靠的穷人，禹即使对待罪人也懂得爱怜。这是说古代圣君能够使处在危难中的人安居乐业，对边远地方的人也同样给予关怀，使之臣服顺从。”圣明的皇帝在最大的私情里表现出的却是无私。商汤向上天祷告说：“我一个人有罪，不要对天下百姓进行报复；天下百姓有了罪恶，请让我一个人来承担。”商汤不偏爱一己之身而爱天下百姓，周文王不偏爱他的亲族而爱万国的人民。古代圣王不是无私的，只是他的私心与一般人不同，这才是明白大私的道理。由此说来，只有不存小私之心，才能成就最大的私；只有以不贪图小利为利，才会获取大利啊。

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第三十章，讲的是“将欲取之，必姑与之”

的道理。说白了，就是“吃小亏，占大便宜”，或者叫“放长线钓大鱼”。这并不是阴谋手段，而是讲如果没有投入，便不会有回报的道理。“箴豆见色”之徒只能“为小妨大”，而要想获得大利就必须忍痛割爱、放弃“小私”。汉宣帝戒急用忍，不争一时之长短，终将张杨跋扈的霍氏一族连根拔起，是为明证。

汉宣帝如何将霍光一族连根拔起？

韩非子曰：“君臣之利异，故人臣莫忠，故臣利立而主利灭。”老话也讲：君臣一日百战。君臣关系从来都是一对合作和猜忌的特殊矛盾。汉宣帝与霍光家族也不例外。

霍光是西汉权臣、政治家，麒麟阁十一功臣之首，大司马霍去病异母之弟，同时，他还兼有国丈与太国丈的身份。他常被人和伊尹并提，称为伊霍，后世往往以行伊霍之事代指权臣摄政废立皇帝。

后元二年（前 87 年），汉武帝临终之时明确指定霍光为大司马大将军，和金日磾、上官桀、桑弘羊一同辅佐时年八岁的汉昭帝，并且对霍光尤加礼遇，赠其《周公负笈辅成王朝诸侯图》，以示宠信。

本来，老谋深算的武帝对身后的这一战略布局用心颇深，霍光“通识政理，击搏进取”，可以御强患；金日磾“笃敬寤主，忠信自著”，可以为虎臣；上官桀“思辨疾捷，才力过人”，可以备非常；桑弘羊“摧抑兼并，均济贫乏”，可以理钱财。他们几个如果和衷共济、同心同德，形成一个稳固的领导班子，复兴强汉、哺育黎民是没什么问题的。

关键在于，霍光不甘“与群小同列”，他的梦想是当“王佐”，也就是帝王的专用骨干。为此，他对辅政大臣中比较硬的两家——金家与上官家实行了联姻政策。金日磾次子金赏以及上官桀之子上官

安分别迎娶了霍光的两个女儿。由是，霍光得以暗中借势，大张己力。可是，这个上官家似乎也想往上爬，这就让霍光这个亲家很头疼。上官安打算让时年仅仅六岁的上官氏做皇后，遭到霍光反对，于是转而走盖长公主的门路，成功实现目的。上官家族为了回报盖长公主，想将其情夫丁外人封列侯和光禄大夫，也被霍光驳回。霍光此前又曾多次阻止上官家族其他亲戚封官。双方因而结怨，成为政敌。

于是，上官桀父子联合盖长公主、燕王刘旦以及辅政大臣桑弘羊等共同结成反对霍光的同盟，假托燕王名义趁霍光休假的时候向汉昭帝上书诬陷霍光有不臣之心，并内外接应，做好准备打算一举擒杀霍光。不幸计划败露，霍光先下手为强，将上官家族与桑弘羊等人一并族灭。此后霍光成为朝政实际上的决策者，少不经事的汉昭帝几乎对他“朝中之事，悉以咨之”。

霍光见主少国疑，丝毫不敢懈怠，夙夜在公，生怕变生肘腋。如此十三年，赏善诛逆，国家渐渐充实。然而昭帝二十一岁时，不知道是得了怪病还是被人暗害，突然暴毙。有人认为是霍光害死，因为此时昭帝已经弱冠，到了君临天下的时候，霍光不想还政于君才出此毒计。此种推测虽然缺乏确凿证据，但从以后霍光扶立皇帝“立幼不立长”这一风格可以看出，他是难逃嫌疑的。

由于昭帝死前没有指定皇位继承人，故霍光趁机力排众议，提出迎立昌邑王刘贺入继大统。刘贺(前 92 年—前 59 年)，汉武帝刘彻之孙，昌邑王刘髡之子，五岁袭父爵。刘贺年少时，不学无术，行为怪诞，是个“在国素狂纵，动作无节”，甚至国葬期间仍“游猎不止”的纨绔子弟。左右多次对他进行切谏，但刘贺要么置若罔闻，当耳旁风；要么当时接受，随后我行我素。刘贺的为人和恶迹，作为资深政治家的霍光不可能不知晓。霍光之所以坚持立刘贺，据后世学者分析主要有三个方面的原因：其一，刘贺是刘弗陵的侄子，由他继承皇位，既合乎儒家礼法，也不影响汉昭帝遗孀上官皇后(霍光外孙女)的地位；其二，刘贺一直生活在藩国，在朝中没有根基，没有势力，不会对霍光造成威胁；其三，刘贺不识体

统，热衷吃喝游玩，似乎对政治不感兴趣，便于霍光专擅朝政。

刘贺接到任命讯息之后，欣喜若狂，一路急行，从“日中”出发到“晡时至定陶”，三五个小时竟狂奔了“百三十五里”，致使“侍从者马死相望于道”。行至济阳时，刘贺还惦记着当地的特产，派人“求长鸣鸡，道买积竹杖”；经过弘农时，刘贺淫欲勃发，“使大奴善以衣车载女子”，搞来一车漂亮女子。刘贺一路所作所为，让人瞠目结舌。

他即位以后，更是荒唐。据《资治通鉴》载曰：“大行在前殿，发乐府乐器，引内昌邑乐人击鼓，歌吹，作俳倡；召内泰壹、宗庙乐人，悉奏众乐。……召皇太后御小马车，使官奴骑乘，游戏掖庭中。与孝昭皇帝宫人蒙等淫乱。”皇帝如此不堪，作为拥立者，霍光颜面扫地。这还不打紧，毕竟淫乱纵欲是历代帝王的通病，最让霍光忍无可忍的是，这个刘贺不想只做一个傀儡，居然还想把帝位“坐实”。登位后，大批旧属得到破格提拔，“昌邑官属皆征至长安，往往超擢拜官”，而且政由己出，彻底打破了自汉昭帝以来“政事一决于光”的局面。

不到一个月，霍光坐不住了，协同满朝文武向太后弹劾刘贺：“发御府金钱、刀剑、玉器、采缯，赏赐所与游戏者。与从官、官奴夜饮，湛沔于酒。独夜设九宾温室，延见姊夫昌邑关内侯。祖宗庙祠未举，为玺书，使使者持节以三太牢祠昌邑哀王园庙，称‘嗣子皇帝’。受玺以来二十七日，使者旁午，持节诏诸官署征发凡一千一百二十七事。荒淫迷惑，失帝王礼谊，乱汉制度。臣敞等数进谏，不变更，日以益甚。恐危社稷，天下不安。”

就这样，昌邑王被轻而易举的废了。霍光又盯上了武帝的曾孙刘病己（亦即汉宣帝）。之所以看上了他，三个原因，一是这个刘病己看上去老实憨厚，年岁又小；二是这个小伙子读过一些儒家经典，出口成章，起码有一副当皇帝的样子；三是他自幼遭逢巫蛊之祸，一直游离于市井长街，是个不图逸乐的人，没刘贺那么难伺候。

汉宣帝一即位，就明显地感觉到了朝廷内部来自霍光集团的政治压力，在他登基之日谒见高庙时，霍光陪同他乘车前往，他觉得心里很害怕，如“芒刺在背”。后来车骑将军张安世代替霍光驂乘，汉宣帝就比较安逸自在，感到非常安全亲近。有着丰富生活阅历的汉宣帝心里明白，自己初即位，仅凭皇帝之名不能与霍光相抗衡，只有保持最大的克制，逐渐发展自己的势力，寻求有利时机，才能夺回属于自己的最高统治权。所以在即位伊始，当霍光辅政以来首次表示要还政于君时，汉宣帝回绝了，他明确表示非常信任霍光，欣赏霍光的才能。请霍光继续主持朝政，并当众宣布，事无大小，先报请霍光，然后再奏知他本人。

事后汉宣帝还专门下诏，褒奖霍光：“夫褒有德，赏元功，古今通谊也。大司马、大将军光宿卫忠正，宣德明恩，守节乘谊，以安宗庙。其以河北、东武阳益封光万七千户。”霍光非常满意，对这位皇帝的所作所为暗中嘉许。他巴不得皇帝一直这么温顺乖巧、倾心倚重，以便安保“仲父”般的势位，不致逼迫自己再行废立或者“取而代之”。

霍光虽然很满足，但其妻子霍显却还想更进一步，因为自己的女儿毕竟还只是一介嫔妃，不能掌控六宫。为此，她买通了御医淳于衍，在汉宣帝即位三年之后毒死了已经怀孕的许皇后。消息陆续传出，宣帝强忍失妻之痛，以勾践的“苦身焦思，终灭彊吴”自我激励，佯作不知，而且回赠了一发“糖衣炮弹”，册立霍光之女霍成君为皇后。

有人或许会责骂汉宣帝懦弱无能，因为其“妻子见杀而无匹夫之怒”。实际上并非如此，刘病已按兵不动，是通盘考虑的结果——军机要职都不在自己手里。霍光的儿子霍禹以及霍光哥哥的孙子霍云都是中郎将；霍云的弟弟霍山任奉车都尉、侍中，掌握胡、越兵权；霍光的两个女婿分别是长乐、未央宫的卫尉，掌管整个皇宫的警卫。自己就算是想跟三国时期的曹髦一样，亲率甲兵来刺杀霍光，恐怕也是蚍蜉撼树，白白做了“昌邑王第二”。

正是为了能够“报仇雪耻”，才更需要现下的“隐忍蓄势”。

汉宣帝即位后的第六年，也就是地节二年（前 68 年），霍光去世。汉宣帝与上官太后亲临丧礼，以皇帝规格的待遇厚葬霍光，并加封霍光的侄孙霍山为乐平侯，以奉车都尉的官职领尚书事。与此同时，汉宣帝认为时机已到，开始亲理朝政。他重用御史大夫魏相，让魏相以给事中的身份参与朝中的机密决策，后来又提拔魏相为丞相。继而任命邴吉为御史大夫，又委以他的岳父平恩侯许广汉以重任，与霍氏一族分庭抗礼。

接着他以迅雷不及掩耳之势和明升暗降的手法，把霍光两女婿东宫(长乐宫)、西宫(未央宫)卫尉的职务解除，剥夺了他们掌握的禁卫军兵权。又把霍光的外甥女婿和孙女婿调离中郎将和骑都尉的位置并收回官印，让自己的亲信的许、史两家子弟担任南北军和羽林郎的统帅，最终把兵权掌握在自己手中。之后，他提拔霍光的儿子霍禹为大司马，将其虚抬一格，剥夺了他掌握右将军屯兵的实权。还对上书制度进行了改革，下令吏民上书，直接呈皇帝审阅，不必经过尚书，群臣百官进见皇上可以独自往来，把霍山、霍云领尚书事的职务架空起来。通过这一系列步骤，霍家掌握的实权被剥夺殆尽，权力逐渐集中在汉宣帝的手中。

面对汉宣帝全面夺权的行动，霍家集团内部一开始还没反应过来，等到醒过神来以后，先是惊恐害怕，后来干脆决定铤而走险。霍云之舅李竟的好友张敖见霍云家族岌岌可危，建议李竟通过霍显告诉上官太后，先杀死当权的丞相魏相和平恩侯许广汉，进而罢黜皇帝。长安男子张章告发了这件事，宣帝就把此事交给廷尉处理。执金吾拘捕了张敖、石夏等人，但却留而不杀，反倒将他们暗中监视起来。宣帝这一招“猫抓耗子”的确厉害。人有的时候经得住明火执仗、真刀真枪的一决生死，可绝对受不了“生死未卜”的感觉与“反复的恐惧攻心”。

果然，霍山等人更加恐慌，害怕时间久了被追查问罪，决定提前动手。秋七月，霍氏欲图借上官太后之手杀死宣帝亲信、罢除天

子而立霍禹为帝，保住他们的既得利益。但叛乱在严阵以待的汉宣帝面前很快瓦解了。霍氏相约定的计划还没有实施，宣帝就任命霍云为玄菟太守、太中大夫任宣为代郡太守。霍山又因为抄写宫禁秘书犯法，霍显为此上书表示愿献出城西宅第和一千匹马来赎霍山的罪。宣帝在奏书上只批复知道了。就在这时，他们密谋的事被发觉，霍禹被腰斩，与霍氏相连的数千户人家被诛灭。宣帝随即下诏公开此事，所有被霍氏所连累的人，如果事情发生在丙申日以前，还没有发觉或者被抓的，就索性不予追究。八月己酉日，刘病已废霍皇后。在西汉朝廷中盘踞了十几年的霍家势力一朝覆灭，汉宣帝最终确立了他的绝对统治。

这还不算更绝的，他亲政之后还做了一件让大家舌桥不下的事情，那就是替霍光辩诬、平反，并把霍光的名字推到麒麟阁中，位居辅弼重臣之首。这可是一箭双雕的妙棋。其一，既然汉宣帝承认霍光的历史贡献，把矛头只对准以“霍禹”为代表的肖子孙，那么霍氏一族的门生故旧以及其所培植的民间势力就再也没有任何借口以“霍光”的名义寻衅滋事、图谋不轨了！其二，“以无私成其大私”，再度彰显自己的公允和雅量。

有的学者或许会说：“荀子曰：‘上好权谋，则臣下百吏诞诈之人乘是而后欺。’汉宣帝对于霍氏家族之所作所为，充其量说明了他是一个权谋家！”

但之后的历史证明，他不仅是一位权谋家，更是一个“术道兼备”的政治家。权柄一朝在手，汉宣帝立即励精图治，选贤任能，以致贤臣循吏辈出。此外，他还注意减轻人民负担，恢复和发展农业生产；并重视吏治，认为治国之道应以“霸道”、“王道”杂治，反对专任儒术。在对外关系上，宣帝于本始二年（前 72 年）联合乌孙大破匈奴，而后匈奴呼韩邪单于率众来朝称臣。神爵二年（前 60 年）平定西羌，同年设西域都护府监护西域各国，正式将西域纳入版图。

现代著名藏书家、学者卢弼夸赞他说：“汉宣帝即位，年方十

八，以久在民间，习知霍氏专恣。然当霍光稽首归政，犹谦让委任，迨光歿后，始亲政事。禹、云谋逆，咸服其辜，诚不愧为中兴令主。”恰如其分！

《反经》中的大智慧（败功）篇：从失败走向成功

【导读】

高祖数败于项羽而决胜垓下，勾践见辱于夫差而建功笠泽。成败功过之间，没有截然鸿沟。正如赵蕤所言：“智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣。”但是我们要明白，失败并不会直接转化为成功，其间需要诸多条件。首先，我们必须要有勇气正视失败并承担责任，其次，还要虚心接受教训，因势利导，这样才有可能转败为胜，因祸得福。

【反经原典】

《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，得保首领以设，请为灵，若厉，大夫许诸？”

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。[魏人感将军引过，皆悦，思报之。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，虽欲匆康，其可得乎？若乃讳败推过，归咎万物，上下离心，贤愚数体，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！此固败以成功者也。故知智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣。

【译文】

《文子》上说：“即使有功，如果失去了仁义，也一定会被疑忌；即使有罪，假如不失民心，也一定会受到信任。”

所以说，仁义是天下最尊贵的东西。为什么这样说呢？过去楚共王患病的时候，把大夫们召集到身边，说：“我缺乏德行，从年纪很小的时候便开始主持国政，却不能继承前代君主的余绪，使楚国的军队连吃败仗，这是我的罪过啊。假若由于祖宗的保佑，使我能寿终正寝，我请求你们给我加上‘灵’（译者按：据《谥法解》不勤成名曰灵。也就是放任本性，不见贤思齐的意思。）或者‘厉’（《谥法解》：杀戮无辜曰‘厉’）的谥号，不知大夫们同意吗？”

待到楚共王死了之后，大夫子囊说：“不能按大王的遗命来加谥号。因为侍奉国君的原则是，听从他正确的命令而不服从他错误的命令。楚国是威名赫赫的大国，自从他君临朝政之后，对南方诸国或安抚或征伐，使之归顺，对于中原华夏诸国也加以教训，可见受上天的恩宠非常大。有这么大的恩宠，却能自知其过，难道不可以谥为‘共’吗？”大夫们采纳了子囊的意见。（按《谥法解》：知过能改曰‘恭’，恭、共互训。）这就是由于有了过错但善于反思，反而尊谥为‘恭’的例子。

三国时曹魏的将军王昶、陈泰先后打了败仗，大将军司马懿却把责任自己承担起来。〔魏国人对大将军主动承担责任非常钦佩，都想为他效力以报答他。习凿齿在《汉晋春秋》上说：“司马大将军把二次失败的责任都自己承担起来，实际上不仅消除了过错，而且使功业更加昌盛起来，这可以说是明智的人了。〕

假如他们（楚共王、司马懿）讳言失败，推托责任，找借口把

错误归咎于种种因素，就会使上下离心离德，走向对立，这样就会使自己再次失败，而敌人再次胜利，那样的话，错误就更大了。假如国君能够明白这个道理，即使行动失败了，但美名却可扬遍天下，军事上虽受了挫折，但战略上却取得了胜利，即使打了多次败仗也关系不大，何况只打了二次败仗呢？这就是告诉我们正视失败、总结经验反而可以成功的道理。由此可知明智的人办事，往往因祸而得福，转败而为胜，这是自古以来就有的道理啊。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十一章，作者赵蕤引据《汉书·艺文志》和《三国志》中的经典故事，论述了成功与失败之间的辩证关系：白起在长平之战中逞尽威风，坑杀了赵国降卒四十多万，这并不是胜利，反而使各诸侯国认为秦国太残暴，因此结成了合纵联盟一致抗秦。商鞅使用欺诈的手段，俘获了魏国统帅公子印，使秦国的信用被天下所怀疑，这是自己打败自己的先兆，不是取得霸业的正确方法。乐毅用信义攻下齐国七十余地，最后在即墨城吃了一亏，这不是真正的一败涂地，反而显示出囊括四海、包举宇内的王者之势。刘备怜悯那些归顺了自己的民众，每天只走十几里路，最后被曹兵赶上，在长坂这个地方被弄得灰头土脸，可以说山穷水尽、窘迫至极了。但其尽管在逃亡的紧急关头也不抛弃百姓，这种“仁政爱民”的举措恰是其后来能够称霸西蜀的资本。因此可以明白，不能成就霸业的人就不会利用败势取胜。

昔孟明视失利于崤山，秦穆公仍以为将，遂霸西戎；荀林父丧师邲地，晋景公赦而不杀，乃收赤狄。往事依依，深可为鉴！

转败为胜的两位典范：孟明视与荀林父

三国时期的曹魏将领于禁曾在樊城之战中被关羽打得丢盔弃甲、大败亏输，回到魏国后，他备受同僚的讥讽和嘲笑，以致茶饭不思，身体消瘦。

这个时候，魏文帝曹丕出来安慰他，说了这样一番话：“昔荀林父败绩于邲，孟明丧师於肴，秦、晋不替，使复其位。其后晋获狄土，秦霸西戎，区区小国，犹尚若斯，而况万乘乎？樊城之败，水灾暴至，非战之咎！”

曹丕的言语之间，提到了两个人名，此二人堪称是戴罪立功、救过不贍的典范——孟明视与荀林父。

那么，曹丕为什么要用这两个人物给于禁“宽心”？这两个人物又有着怎样的故事呢？

先说孟明视。孟明视又称“百里视”，是“五羊大夫”百里奚的爱子，也是秦穆公的主要将领。他曾率领秦军与晋国决战，屡战屡败，但最终他还是战胜了晋军。后来，秦国威震西戎，有二十来个 小国和部族都争先恐后地归附了秦国，使秦国扩地千里，成为一代霸主，这都与孟明视有着一定的关系。

晋文公死后，秦穆公精进不休，欲图盟主天下。雄心勃勃的百里视是秦穆公主张争霸中原的坚决拥护者。公元前 628 年冬，秦穆公野心难抑，决定兴师征讨郑国。主政大夫蹇叔与百里奚苦苦相谏，认为此次征伐师出无名，且孤军远道袭郑，必为晋国所乘，应该再做周详的考量。穆公不听，一意孤行。百里视当时不懂得这次出征在战略上的严重失误，他欣然领命，并且认为自己的父亲与蹇叔胆量太小，根本是杞人忧天。

晋襄公及其谋臣闻风而动，决心后发制人，遂定大计：秦军出征，往返必经崤山，而此山危崖峻壁、下临绝涧，唯东、西二岭间有一羊肠小道。应先暗设伏兵，而后偃旗息鼓，不惊动秦军以骄其志，待其疲惫回师之际，再突下杀手。

十二月，秦将孟明视、西乞术、白乙丙率军出雍都，行至滑国

的时候，恰遇郑商弦高。弦高素怀忠君报国之志，他在去洛阳做买卖的途中偶闻秦军犯境，于是一方面叫人赶快回郑国报信，一方面赶着牛群迎上秦国的军队。他冒充郑国的使臣，带了四张熟牛皮和十二头牛去慰劳秦军。他对孟明视说：“早就听说您的军队要来，主上让我在此犒劳贵国的士兵，已有数日。”孟明视想不到一个卖牛的会有如此诈术，以为郑国真的早已得知消息，有了防守准备，所以不敢再攻打郑国。可是无功而返，终究说不过去，既无法向秦穆公交差，又会让朝中的蹇叔之流耻笑，于是顺手灭了滑国，抢了不少玉帛、粮食，装满几百辆大车，取道而回。

晋国侦知秦师提前返归，大为诧异，不过这并不能影响晋襄公一早设定的计划。他们赶忙派出大将先轸率军秘密赶至崤山，并联络当地土著，合兵一处，埋伏于隘道两侧。晋军为主力，击秦军前部；土著为辅助，断其退路。秦军因东出途中未遇任何抵抗而心神懈怠，哪里有备，因此先就失了一招！再加上此次晋襄公御驾亲征，并且还使用“哀兵之计”，身着丧服督战，意思是告诉手下的兄弟，今天如果不能全歼敌寇，等待我们的就是国殇！晋军的士气自然倍增，孟明视等三将惨遭俘获。

有人提议把这三个人押到太庙里，宰掉当祭品。晋襄公的母亲文嬴担心晋、秦两国的冤仇越结越深，就向晋襄公请求说：“百里视这几个人为了自己能建功立业、扬名天下，弄得秦、晋两国伤了和气，我想秦伯一定很恨他们，如果能得到他们，就是吃了他们的肉都嫌不甘心，何必屈尊你去惩罚他们呢！所以，不如放他们回去，让秦伯拿他们正法，也好消去心头怒气。你看怎么样？”晋襄公虽然知道母亲的话十分牵强，但一方面不敢违背孝道，另一方面也不想彻底与秦国撕破脸，就答应了她。

孟明视等人回到秦国，本以为必受刑戮，谁知道秦穆公不但不责怪他们，反而做起了自我检讨：“我没有听蹇叔和百里奚的话，害得你们吃败仗，受侮辱，这是我的过失。”孟明视为其宽宏大量所感，决心厉兵秣马，报仇雪恨。

过了两年，孟明视要求再战晋国。秦穆公答应了，让他以西乞术、白乙丙二将为副，领军十万开拔。晋襄公派中军大将霍伯前往抵御。由于晋国做了充分准备，两国军队在彭衙地方一交锋，秦军又打了败仗。晋军将士嘲讽说：“孟明视，你就这么报答你主子的不杀之恩吗？”这回秦军虽不像上次在崤山失败得那么惨，可是孟明视却比上一次更觉得惭愧，简直是无地自容。他自己上了囚车，不希望秦穆公再免他的罪。

出乎意料的是，秦穆公仍旧没打算杀他。朝中大臣十分诧异，有人推测这是由于其父是百里奚之故。其实，穆公另有考虑，他之所以不处斩孟明视，原因有二：其一，孟明视是一个“知耻而后勇”的人；其二，此次会战，孟明视的调兵遣将之法与筹谋划策之术明显强于上次，足以证明他是返躬内省、进思尽忠、退思补过之人。只不过现下还嫌太嫩，少了一点火候。

经过两次失败以后，孟明视不敢像过去那么自负、任性，也不敢再轻敌了，而变得老练一些了。他此后着力专注三件事，以求提升综合素质：一，关心老百姓的生活，重视每一个兵士的作用；二，定期把自己的俸禄拿出来，送给阵亡将士的家属；三，跟士兵们一起吃粗粮、啃草根，日夜训练兵马，埋头苦干。

成吉思汗曾在《成吉思皇帝赐丘神仙手诏碣》中说：“（余）每一衣一食，与牛豕马圉共弊同飧。视民如赤子，养士若弟兄，谋素和，恩素畜，练万众以身人之先，临百阵无念我之后。”这几句话虽然出自宋末元初，但内中所述诸项关于练兵、亲民的举措，也是孟明视两败之后的真实写照。

这年冬天，晋国联合了宋、陈、郑三国打到了秦国的边境。孟明视命令将士只许守城，不许出击。晋国人一再挑战，他不予理睬；晋国人把秦国的两座城都夺去了，他还是照样一声不吭地训练兵马。秦国人气得摩拳擦掌要跟晋国人拼个你死我活，也有人骂百里视是胆小鬼，要求秦穆公另选良将。可是秦穆公心中有数，认为这是孟明视的欲扬先抑之策，为的就是让自己的士兵暗蓄怒火，以

待来日，同时，对晋军也是骄兵之计。

崤山失败后的第三年，孟明视对秦穆公说：“是时候了！”秦穆公笑道：“为什么呢？”孟明视道：“敌人已经认为我不足为惧了！就跟我以前认为晋军不足为惧一样！”秦穆公道：“说得好！”此次全国兵民情绪高昂，一致决心夺取战争胜利。父母送儿子，妻子送丈夫，都嘱咐说：“要是不打胜仗，可别回来呀！”秦军浩浩荡荡，东渡黄河。过河后，孟明视命令战士将渡河的船全部烧掉，说：“此次破釜沉舟，有进无退！”一连苦战数日，终将失地尽复，还夺下了晋国的几个文化政治中心（城市）。

周襄王见秦强晋衰，也跟着随风倒，忙派大臣召公赏给秦穆公十二只铜鼓，承认他为西方的霸主。

荀林父也有着跟孟明视一样的境遇，他反败为胜的策略，靠的也是牢记覆舟之戒，以及卧薪尝胆之心。

晋成公七年（前 600 年），晋与楚都图谋争夺郑国，双方陷入胶着。郑国为求生存，希望两强决战，以便择胜而从。于是遣使对晋说：“晋景公以为我们想首鼠两端吗？不是这样啊！郑国是小国，不能与列强相比，如果站错了队，就会造成社稷倾覆、国家败亡的结局，因此，又怎能不谨慎呢？今天景公想让我们臣服，何不击溃楚军，来证明自己所向无敌、可以依靠呢？倘若景公有这个胆量，率先与楚军开战，我们出兵相助也不是没有可能！”

对郑国的态度，晋军将佐看法也不同。中军佐先穀主战，说：“打败楚国、威服郑国，就在此举，一定答应郑。”赵括、赵同支持先穀意见，说：“率师以来，唯敌是求。克敌得属又何俟？必从彘子！”而下军佐栾书则说：“不行！谁知道郑国是不是也和楚国讲得是同一番话！这种挑拨之言不能尽信！郑国这是想拿我们来占卜，我们和楚国谁赢了它就会跟谁！”赵朔附议：“栾书说得好，听他的话，能使晋国长久。”也有人提出，既然郑国如此两面使坏，不如先把郑国灭了，对付楚国倒不用急。

可是，作为主帅的荀林父却不知道听谁的话好。

楚庄王起初并不想轻易跟晋国结下梁子，但在得知荀林父好谋无决、他的副手先穀也刚愎自用，不肯听从命令之后，觉得有机可乘，遂命孙叔敖挥军北上，与晋军对抗。

此时，恰值晋将魏锜、赵旃跑官要官不成，心中郁闷之刻，二人于是决定卖国求荣，擅自向楚军请战，希望能造成晋军的失败。孙叔敖见晋军来挑战，决意先发制人，命左、中、右三军及楚王亲兵布好阵式，掩袭晋军。荀林父不意楚大军迫近，惊慌失措，下令晋军渡河后退，击鼓宣布说：“先渡河者有赏。”中军、下军争相上船，先上船的用力乱砍攀登船舷的人的手指，船中的断指多得可以用手捧起来。

此次战争之后，楚庄王得以名霸一时，诸侯无不礼让。

荀林父在这次大战中指挥不力，未能说服主要将领服从他的意图，也未能约束全军统一行动，失败惨重。晋师回国之后，荀林父请求处自己以死罪。晋景公也认为不杀他不足以明法度。士渥浊劝谏说：“不行，城濮那一仗，晋军三天吃着楚军留下的粮食，文公还面有忧色，左右问有了喜事为什么还忧愁？文公说是因为楚国的子玉还在。等到楚国杀了子玉，文公才喜形于色，说：‘没有人能再来害我了。’这是晋国的再次胜利，也是楚国的再次失败！楚国由此两世不能强盛。现在上天惩戒晋国，如果杀了林父以增加楚国的胜利，恐怕会使我们不能强盛吧！林父事奉国君，进，想着竭尽忠诚；退，想着弥补过错，是国家的栋梁，怎么能杀他呢？他的战败，如同日月之蚀，哪里会损害它的光明！”

晋景公道：“话虽然是这么说，但是林父有必要知道自己错在哪，以备来日决胜！”

荀林父总结说：“号令不一，其过一也；赏罚不必，其过二也；不能察奸，其过三也！”

其后荀林父接受教训，注意使全军贯彻一个明确的军事意图，统一指挥，统一行动，而且鼓励军士监督上官，有奸必察，真正做到了“贤才居上，不肖居下，三军悦乐，士卒畏服，相议以勇斗，

相望以威武，相劝以刑赏”。

果然，在晋景公六年，荀林父得以戴罪立功，攻灭赤狄的潞氏。

于是，晋景公赏赐他“狄臣千家”，同时，也奖励士渥浊瓜衍之地，并对他说：“如果不是你及时说话，我差点失去荀林父这个大将啊！”

孟、荀二人之事，虽过千载，仍被后代君王和良将用以自我勉励，不是没有道理的。正如赵蕤在结尾所说：“非霸者不能用败。齐人以紫败素，而其价十倍。此言虽小，可以喻大也。”

《反经》中的大智慧（昏智）篇：不要让情感和私欲妨害你的智商

【导读】

一个并不愚笨的人，为什么会在非常显而易见的事情上失去理智、决策失误？各种因素在影响着人们的正常判断，其中主要是情感和私欲。怀疑邻居的智子，因为深爱自己的至亲而猜忌旁人，英才远略的武曌，由于宠溺张氏兄弟而昏聩失察，这是情令智昏的明证；功高盖主的文种，以“矜智负能”而性命难全，别具慧眼的吕不韦，以“贪权恋势”而进退失据，可作欲令智迷的教训。

【反经原典】

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？昔孔子摄鲁相，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：“去孔子如吹毛耳。君何不延之以重禄，遗哀公以女乐？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。孔子曰“彼妇之口，可以出走。”遂适卫。此昏于声色者也。

[戎王使由余观秦，秦穆公以由余贤圣，问内史廖曰：“孤闻邻国有圣人，敌国之忧也。今由余，寡人之害，将奈何？”内史廖曰：“戎王处僻匿，未闻中国之声，君试遗其女乐以夺其志；为由余请，以疏其间；留而莫遣，以失其期。戎王怪之，必疑由余。且戎王好乐，必怠于政。”穆公曰：“善！”]

以女乐二八遗戎王，戎王受而悦之，终年不迁。由余谏，不

听。穆公使人间要由余，由余遂降秦。

梁王觞诸侯于范台，鲁君曰：“昔帝女令仪狄作酒而美，进之禹。禹饮而甘，遂疏仪狄，绝旨酒。曰：‘后世必有以酒亡其国者也。’齐桓公夜半不寐，易牙乃煎、熬、燔、炙，和调五味而进之。桓公食而饱，曰：‘后世必有以味亡其国者也。’晋文公得南之威，三日不听朝，遂推南之威而远之，曰：‘后世必有以色亡其国者。’楚王登强台而望崩山，左江而右湖，其乐忘死，遂废登曰：‘后世必有以高台陂池亡其国者也。’今主君之尊，仪狄之酒也；主君之味，易牙之调也；左白台而右闾须，南威之美也；前夹林而后兰台，强台之乐也。人有一于此，是以亡国。今主君兼此四者，可无诫欤？”

梁王称善相属。由此言之，昏智者，非一途矣。]

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[班固附窦氏势，窦氏败，固坐之，死洛阳狱中也]，可谓智及之而不能守。古人所以致论于目睫耶？”此皆昏于势者也。

[议曰：夫班固伤迁，公论也。自陷大戮，挟私也。夫心有私而智不能守矣。]

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。

[此昏于怒者也。]

好亦然矣。语曰：莫知其子之恶。非智损也，爱夺之也。[此昏于爱者也。]

是故论贵贱，辨是非者，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，则智虑不私己，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。”

[议曰：孔子曰：“吾未见刚者。”或对曰：“申枋。”子曰：“枋也欲，焉得刚？”由此言之，苟有私则人其本性矣。尸子曰：“鸿鹄在上，彀弩以待之，若友若否，问二五，曰：‘不助也。非二五难讲，欲鸿之心乱也。是知情注于利则本性乱矣。’]

【译文】

精神是智慧的渊源，神清气爽才能智慧明达；智慧是心灵的外在标志，虑不挟私才能心平气和、洞见一切。现在却有看似神志清楚、智商极高而偏偏事业失败的人，这不是因为他愚蠢，而是因为音乐、美色、财物、利益、发怒或偏爱把他的智慧弄得昏暗不明了。为什么这样说呢？过去孔子曾代理鲁国的国相，齐景公听到这件事后很害怕，说：“孔子当政，鲁国必然成为霸主。鲁国一成霸主，我国离它最近，必然被它先吞并掉了。”犁且说：“除去孔子就像吹动一根羽毛那么容易。你何不用重金聘请孔子来齐国，送美女和乐舞给鲁哀公。鲁哀公喜欢美女和乐舞，必然荒于国事，荒于国事孔子必定劝谏，哀公不听劝谏，孔子必然离开鲁国。”于是便选齐国中八十多名美女，全部穿上漂亮的锦绣衣服，并教会她们康乐之舞，然后送给鲁哀公。哀公接受齐国的女乐之后果然荒于国事，三天没有听政。孔子说：“有了那些妇人在那里唱歌，我可以离开鲁国了。”于是便前往卫国。这就是被音乐和美色弄昏了智慧的例证。

[戎王派由余出使秦国考察，秦穆公认为由余既有才，又有德，就问内史廖说：“我听说邻国有圣人，就是敌国的祸患。现在的由余，就是我的祸患，该怎么办呢？”内史廖回答说：“戎王处在偏僻闭塞的地方，从未听过中原的音乐。你何不送给他女乐来腐蚀他的精神；替由余说好话来离间他与由余的关系；挽留由余不让他按时回国，使戎王怪罪他，怀疑由余的忠诚呢？再说，戎王喜欢女

乐必荒于国事。”穆公说：“这个主意好。”

于是把十六部女乐赠送给戎王，戎王接受了，非常喜欢这些女乐，一年到头兴趣不减。由余劝谏不听。穆公派人暗中邀请由余，由余便投降了秦国。

魏王在范台宴请各国诸侯。鲁国的国君说：“过去尧帝之女、舜帝之妃命令仪狄制酒。制成后，气味芳香醇厚，仪狄把酒进献给禹。禹饮了之后觉得非常甘美，于是便疏远了仪狄，戒了酒，说：‘后代一定有因为纵酒亡国的。’齐桓公半夜感到饿了，易牙便煎煮，烧烤，调合五味，献给桓公，桓公吃得非常美，说：‘后世必然会有因为贪图美味而亡国的。’晋文公得到南之威为妃后，一连三天不临朝听政，于是便疏远了南之威，说：‘后世必然会有贪图美色而亡国的。’楚王登强台，眺望崩山。左边是大江，右边是大湖，高兴得连生死都忘在脑后，于是再也不登强台了，说：‘后世必然会有贪恋高台美池的景色而亡国的。’如今你的坛中装的是仪狄那样的美酒；你的美食象是易牙烹制的美味；左边拥着白台，右边抱着闾须，都像是南之威那样的美色；前边是夹林，后边是兰台，就像是楚国强台那样的美景。人君贪婪其中一项就足以亡国，而你现在四项全占了，岂可不警惕呢？”魏王听了，连说：“讲得太好了，讲得太好了。”由此说来，弄昏人的智慧的并不是一种途径啊。]

司马迁说：“平原君真是乱世中的风度翩翩的公子哥儿啊。但是他不懂得大道理。由于惑于冯亭邪说，使赵国失陷长平，四十余万士卒被秦国坑杀，首都邯郸险些被攻克。这都是因为被利弄昏了智慧。”

《后汉书·班固传》评论说：“过去班固慨叹司马迁知识渊博，却不能运用智慧避免腐刑。可是班固自己也身犯大罪。[班固依附外戚窦氏，窦氏势败后，班固也受到了牵连，死在洛阳监狱中。]这可以说是智力已经够了，但在行动上却不能恪守所明白的道理。古人所以反复慨叹，人能明察秋毫，却看不到自己的眼睛和睫毛。

班固能看清别人的祸患所在，但自己也身陷大祸，这是因为被权势弄昏了自己的智慧。

[赵子议论说：班固慨叹司马迁的不幸，这是公平之论。身陷大罪，是由于心怀私利，这就是智慧不能自守的道理。]

尸佼说：“吴越等国的风俗。用臣妾为君主殉葬，中原地区的国君听了很不以为然，认为野蛮。但一旦发怒，却因一句话，杀自己的亲戚。智在公道，可以爱及吴越等国的臣妾，由于私心则忘了被杀者是自己亲戚。[这并不是智力消退了，而是被怒气夺去了智慧。]

“爱”也一样能够夺取人的智慧。有这样的说法：“不知道自己儿子的过恶。”这并不是智力不够，而是关心则乱。

所以评论贵贱，明辨是非时，必须出自公心来说话，出处自公心来倾听，然后才能弄清楚。所以范晔说：“与自身没有利害关系时，和他商量事情，他考虑问题就没有私心，判断是非时就果断正确。如果能遍观别人的智慧受到各种因素影响的情形，然后反观自己，就能宽容别人，也就能正确了解认识自己了。”

[孔子曾说：“我没见过刚直的人。”有的人回答说：“申枨不就是个刚直的人吗？”孔子说：“申枨的欲望那样强烈，怎么会刚直呢！”由此说来，假如内心怀有私欲，就会丧失他的本性。尸佼说：“鸿雁在天上飞，有人把弩弓扯满等待射下鸿雁，好象要放箭，而又犹豫不决的时候，如果问他：‘有二只还是有五只？’他必然回答：‘我不知道共有几只。’并不是二只或五只这么简单的数字难于计算，而是想得到鸿雁的情绪已经把他的心弄乱了。由此知道心专注在利上的时候，他的本性就会迷乱。”]

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十二章。作者赵蕤对妨害人们断事析理的因素做了全面分析，他提出“今士有神清智明而暗于成败者，

非愚也”，真正的结症在于“以声色、货利、怒爱昏其智矣”。“声色、货利、怒爱”——这三样看似数见不鲜的东西，却“引无数英雄竞折腰”，上至带金佩紫之人，下及贩夫走卒之流，少有不为其神魂颠倒、惜指失掌、丧身失节者。中国近代著名红顶商人、徽商代表人物胡雪岩就是一个这方面的例子。百密一疏的他，看似亡于李鸿章“倒左先倒胡”的政治手段，但我们若能抱着“回观物之智而为反身之察”的态度，就不难发现，最终使他行差踏错的，还是一个“欲”字。

精明强干的胡雪岩为何一蹶不振？

胡雪岩在年幼之时曾经放牛为生，他刚满十二岁时，父亲就撒手人寰了。之后，他就开始为求生计而孤身闯荡，先后在杭州杂粮行、金华火腿商行当过小伙计，到杭州“信和钱庄”当学徒。从扫地、倒尿壶等杂役干起，三年师满后，就因勤劳、踏实成了钱庄正式的伙计。

胡雪岩 19 岁时，由于办事灵活，被当地的一位富商收为义子，二人结伴打拼事业。其后，富商故去，在弥留之际把家产、生意尽数交给胡雪岩打理。他便有了人生之中的第一桶金。

有了钱的胡雪岩，犹若蛟龙入海、鹰翔九天，很快就打出了一片天地。深谙棋理的他，知道怎么样才能在腐朽没落的晚清玩转一切，仅靠商场上的低买高卖远远不够，还需“朝中有人”。于是，他一方面注意结交已经“身居宦达”的高官，另外一方面，还十分礼遇因穷困而不能参加科举的秀才贡生。

清咸丰元年，曾经接受过他“政治献金”的王有龄有幸升任杭州知府，在其庇佑之下，胡雪岩开始代理湖州公库，在湖州办丝行，用湖州公库的现银扶助农民养蚕，再就地收购湖丝运往杭州、上海，脱手变现，再解交浙江省“藩库”，从中不需要付任何利息。接着说服浙江巡抚黄宗汉入股开办药店，在各路运粮人员中安排承接

供药业务，将药店快速发展起来。

十年之后，王有龄升任浙江巡抚，胡雪岩的财富自然也随之水涨船高。在当时，他几乎掌握了浙江将近一半的战时财经。此后，他更借太平军与湘军两虎相争之机，大肆倒卖军火，接济清军，并被左宗棠相中。

在深得左宗棠信任后，胡雪岩常以亦官亦商的身份往来于宁波、上海等洋人聚集的通商口岸间。他在经办粮台转运、接济军需物资之余，还紧紧抓住与外国人交往的机会，勾结外国军官，为左宗棠训练了约千余人、全部用洋枪洋炮装备的常捷军。这支军队曾经与清军联合进攻过宁波、奉化、绍兴等地，剿灭了不少“长毛乱党”。

同治三年，清军攻取浙江后，大小将官纵兵掠财，将所过之地洗劫一空。胡雪岩利用各种关系接触抢劫民资的官吏，暗示他们自己的钱庄可以洗钱，且兼利息不菲。于是“客户”纷纷涌入，胡雪岩获得了大笔钱财，并以此为资本，从事贸易活动，短短几年，家产巨亿。

两年后，胡雪岩襄助左宗棠开办“福州船政局”，成立中国史上第一家新式造船厂。船厂开办后，左宗棠赴任西北，将经营权全权交给了沈葆楨和胡雪岩。

不久之后，胡雪岩等所督造的大船“万年青”号、“镇海”号纷纷下海，左宗棠赶忙去信表扬：“闽局各事日见精进，轮船无须外国匠师，此是好消息……阁下创议之功伟矣。见在学徒匠日见精进，美不胜收，驾驶之人亦易选择，去海之害，收海之利，此吾中国一大转机，由贫弱而富强，实基于此。”

同治十二年，胡雪岩的老主子左宗棠遇到了难题，新疆敢死之士群起为乱，对抗清廷，上面有意竭力剿杀，但是军饷不足，只能眼看着贼军的声势日益浩大。左宗棠多次受到高层的催促，被令限期破敌，否则严惩不贷。胡雪岩再次挺身而出，以江苏、浙江、广东海关收入作担保，先后六次出面向洋人借得外债 1870 万两白

银，解决了西征军的经费问题。左宗棠赞曰：“雪岩之功，实一时无两。”

随后，胡雪岩还给西征将士送了“诸葛行军散”、“胡氏避瘟丹”等大批药材，免去了他们水土不服之虞。他的伙计不明就里：借取外债，耗费的是洋人的钱，可搭进去那批药材，成色十足，少说也值十五万两银子，可以说是“伤筋动骨”了！如果为了取悦上官，凑足军饷之功已颇足观，何必画蛇添足？

他们哪里晓得胡雪岩的算盘。其实他如此赔本赚吆喝，不惜大撒名贵药材，为的是筹设胡庆余堂雪记国药号，给自己的“药铺”提前造势！果然，由于先前的广告打得响，不到两三年，他就赚了200多万白银。

显赫了两朝的胡雪岩，在光绪年间开始大触霉头。他在上海开办蚕丝厂，耗银2000万两，可是挡不住生丝价格日跌。他不但不思退路，反而还不切实际的想着要垄断丝茧贸易，这下子引起了外商联合抵制。百年企业史上，第一场中外大商战开始了。开始，胡氏高价尽收国内新丝数百万担，占据上风。华洋双方都已到忍耐极限，眼见胜负当判，谁知“天象”忽然大变。欧洲意大利生丝突告丰收，再加上中法战争爆发，市面剧变，牵动金融危机。胡雪岩不虞有此，赔了个底掉。

他生意做赔之事风声四播，各地官僚竞提存款，胡雪岩无力支应，祈求暂缓还钱。岂料众人以为他是“瘦死的骆驼比马大”，而且从胡雪岩一贯“目达耳通、千伶百俐、善于钻营”的表现来看，不少人都认为他现下不过是“背向异词”，甚至有“暗度陈仓”、“揣奸把猾”之嫌，于是强行勒令其归还先前所存款项。

清光绪九年十一月，李鸿章借势发难，暗招同僚，密谋搬到胡雪岩这个马前卒，以彻底瓦解左宗棠的民间势力。顺天府尹毕道远等人承其旨意，上《阜康商号关闭现将号伙讯究各折片》，告知朝廷京城阜康银号倒闭的消息。初七日（1883年12月6日），清廷下旨让时为闽浙总督的何璟、浙江巡抚刘秉璋密查胡雪岩资产，以

备抵债。

半个多月后，上谕左宗棠追剿胡雪岩欠款。左宗棠不忍自断臂膀，欲图拖延。但李鸿章一派催迫甚急，左宗棠不得已而曝出胡雪岩欠款及资产情形：‘亏欠公项及各处存款为数甚巨’、‘有典当二十余处，分设各省；买丝若干包，值银数百万两’。由‘买丝若干包’可知，胡雪岩确实在破产前购买了大量生丝。

这下，那些在胡雪岩危难之际落井下石的掮客和官僚们终于清楚，他的亏空绝不是因为什么“暗度陈仓”抑或“蓄意做空”，纯粹是为了能够肃清外夷、独霸市场。其爱国之情可嘉，然而急功近利之丑态和妄图“毕其功于一役”的天真幼稚，亦昭然若揭。

的确，在钱生钱，利滚利的资本市场面前，谁也难保“辨日炎凉”的犀利与巧捷万端的智慧！

胡雪岩的一生如此大起大落，他成功的经验固多，但失败之处也值得我们清夜扪心、反躬自问。

其一，亦官亦商，难保周全。官、商之道，虽都讲求“计日效功”、“乘时趋利”，但毕竟还有大相径庭之处。生意竞争无非是你赚我赔，而政治斗争则是你死我活，后者比前者残酷许多。况且内中规则各有不同，若然一人而身兼两任，难有不败。关于这一点，其实左宗棠和王有龄都提醒过他，明确告知他在官场如果摆弄“商术”，有时可以名利双收，有时则要惹来灾祸。可惜胡雪岩听不进去。他依旧在官场摆弄商场那套！譬如，他在给左宗棠的西征军贷款下来以后，向朝廷虚报利息，这站在行商坐贾的角度来看，显然是无可厚非的，因为归根结底，这笔银子是他自己以家产抵押，甘冒奇险弄来的，要求回报又有什么不对？但上升到政治层面，自然有欺骗朝廷之嫌，一旦被别有用心的人利用，就可定为欺君之罪，则是要杀头的。事实上，不只是这一件事，胡雪岩还有诸多类似的败笔。这也是其最终成为权力斗争牺牲品的原因。

其二，损人欲以复天理，蓄道德而能文章。常言道“日中则昃，月满则亏”，范蠡遁，而成“三致千金”的陶朱公，富可敌国；

文种留，遂成剑下冤魂；张良辞，而得以全身；韩、彭贪，而有刎醢之戮，千古留冤。胡雪岩位居首富之时，国困民穷，其不思分贫振穷，以图自保，反而恃宠而骄，屡次邀功。如此争权攘利，焉得不败？最令人扼腕叹息的是，他物欲熏心，不想着稳扎稳打、步步为营，而是想凭借一场“生丝对决”来“尊王攘夷”，以致急功招败。

还有，胡雪岩对自己的私生活要求不严，也是其片甲不回的次因。他一生娶了十三房妻妾，“后宫”争斗此起彼伏，为了平衡她们之间的关系，胡雪岩煞费苦心，损耗了不少精力，这也使得年事渐高的他难以全心观察事业上的成败之兆，不能及时随风转舵。

同时，这也令其遭人嫉恨，陷入“斯文败类、荒淫无度”的谣诼。

赵蕤一再强调说“精神是智慧的渊源，神清气爽才能智慧明达；智慧是心灵的外在标志，虑不挟私才能心平气和、洞见一切”，不是没有道理的！

《反经》中的大智慧（卑政）篇：制定政策与规划不能好高骛远

【导读】

落水者最需要的，不是花里胡哨的黄金玉带，而是一根结结实实的绳索。同样的道理，治理国家的政策不能以好高骛远、玄妙难行为贵，而应以切合实际，能迅速推广，浅近易行为高。《文子》一书说：“治国的根本在于仁义、礼乐、名法、刑赏，超出这些去弄别的，即使能统括天地，缠绕万物，却属于镜花水月，对广大百姓来说，既不能吃，又不能用。所以古代圣人置之不言。”

实际上，那些“为人性僻耽佳句，语不惊人死不休”的诗般言语往往缺乏转化成执行力的“养料”，因为其背离了“实事求是”的原则，故此只能用来哗众取宠；倒是那些看上去毫不高明、普普通通的“陈词滥调”，推广开来以后让人受益匪浅。

【反经原典】

《淮南子》曰：“济溺人以金玉，不如寻常之缠。”韩子曰：“百日不食，以待粱肉，饿者不肯。”（故曰：疗饥不期于鼎食，拯溺无待于规行也。）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；短褐不完者，不须文绣而好。以是言之，夫治世之事，急者不得，则缓者非务也。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，则其于人过远矣。是知微妙之言，非人务也。”

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，不可与正阵。凡此四者，乱之所由生也。

(故曰：为善者，使人不能得从；为巧者，使人不能得为。此独善、独巧者也，未尽巧善之理。故所贵圣人之理者，不贵其独治，贵其能与众共治也。不贵其独巧，贵其能与众共巧也。《文子》曰：“夫先知达见，人材之盛也，而治世不以贵于人。博闻强志，口辩辞给，人智之溢也，而明主不以求于下。傲世贱物，不污于俗，士之抗行也，而治世不以为人化。故高不可及者，不以为人量；行不可逮者，不以为国俗。故国治可与愚守，而军旅可与怯同。不待古之英俊而人自足者，因其所有而并用之也。”)

故圣人任道，以通其险。(《淮南子》曰：“体道者逸而不穷，任数者劳而无功。离朱之明，察针于百步之外，而不能见泉中之鱼。师旷之聪，合八风之调，而不能听十里之外。故任一人之能，不足以理三亩之宅；循道理之数，因天地之自然，则六合不足均也。”此任道以通其险也。)

立法以理其差。(《文子》曰：“农、士、工、商，乡别州异。农与农言藏，士与士言行，工与工言巧，商与商言数。是以，士无遗行，工无苦事，农无废功，商无折货。各安其生。”此立法以理其差也。)

使贤愚不相弃，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：“夫礼者，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，是饿者百日以待梁肉，假人金玉以救溺子之说矣。

【译文】

《淮南子》上说：“救助溺水的人，给他金玉等珍宝，不如给他一根平常的绳子。”韩非子说：“很多天吃不上饭的人，让他等有了黄粱米饭和肉食之后再吃，饿着的人一定不同意。”〔所以说

治疗饥饿，不寄希望于宝鼎煮出的美味；拯救溺水的人等不到行步端正的慢性子。]这就是说，治理国家以浅近易行为贵，才能把事情办好。为什么这样说呢？韩非子说：“人们所说的智谋之人讲的微妙高深的道理，即使是智力较高的人也是感到难以理解的。现在为普通人立法，却尽讲智力较高的人也难以明白的道理，那么普通人也就更无法弄明白了。所以糟糠都吃不饱的人，是不会等待有了黄梁米饭和肉食后再去吃饭的；连粗麻织的短衣都穿不上的人，是不须有了绣花的绸衣才喜欢穿的。由此说来，治理国家的事，急迫的事还解决不了，可以缓一步的事情就用不着去做。

现在世上有些人，道德品行想要比所有的人高，办事要比所有的人强，能言善辩想要出群，勇力想要超众。但是，过高的道德标准却并不适合教化普通民众；超众的办事能力并不能合于急用；杰出的口才也不能挨门挨户地去游说；过人之勇，却不一定能和大家一起去行军打仗。总之，这四种超众之处，不过是产生祸乱的根源而已。

[所以说，道德高标的，使人无法竭力效仿；卖弄技巧的，使一般人不能插手。最终只能使平民百姓望而却步。这独善、独巧的人，其实也未穷尽巧和善的道理。所以圣人御世，不以一人独自治理为贵，以能和大家一起共同治理为贵。不以一人独巧为贵，而以将巧妙的技能普及大众为贵。《文子》说：“能够先知先觉，具有通达的见解，这是难得的才能，但太平盛世，不把这当作比别人珍贵的东西。广博的知识，超人的记忆力，能言善辩的口才，这是人聪明智慧的流露，但是英明的君主不把这当作要求臣下的标准。傲视一切，卓然不群，不受流俗的污染，这是士大夫的高尚的品行，但太平盛世不把它当做教化百姓的标准。所以，那些高不可攀的表现，不能做为衡量百姓的标准。那些一般人比不上的品德，不能当做一国的风俗。所以那些被称为“大治”的国家，可以让贤者和愚人一起守成；那些训练有素的军队，可以让勇敢和怯懦的人并肩作战。用不着等待古代英俊杰出的人物出现而国家可以自我充实的原因，就是按普通人所现有的品质、能力兼容并用他们而已。”]

所以古代圣明之君随顺大道来通过险阻。[《淮南子》说：“能够体悟大道的就会安逸而不会走入穷途末路；依仗自己巧妙的一定劳而无功。有离朱那样明亮的眼睛，能看清百步之外的缝衣针，却看不到泉水中的游鱼。有师旷那样能分辨各种音调的耳朵，却听不到十里之外的声音。所以，任用一个能力强的人，不能把三亩大的宅院治理好；遵循大道的规律，依从大地之自然法则，宇宙六合也不难治理的均衡公正。这就是顺随大道来通过险阻的意思。]

树立法度来理顺各种差别。[《文子》说：“农民，士大夫，工匠，商人，无论在乡里、在州县，都是有差别的。农民和农民谈论收获；士大夫和士大夫谈论品行；工匠与工匠谈论巧技；商人和商人谈论利润、价格。所以士大夫不会失去品行；工匠不会有做不了的活计；农民不会花费无用的气力，总有所收获；商人不会折损本钱。这就是用各安其位的方法来理顺各种差别。]

使聪明的人和愚笨的人不互相轻视，能巧的和粗俗的不互相抛弃，这是最好的治理国家的办法。

所以叔孙通要制定礼仪，汉高祖说：“不会很难吧！”叔孙通回答说：“礼这种东西，是随着时世人情而制定用来节制虚文的。”

张释之对文帝讲论治国的道理，文帝说：“讲得浅近些，不要有太高深的道理，只要现在可以施行的就好。”由此看来，如果治理国家不依从时俗急需的事去做，而以奇异为贵，那就是犯了让饿了多日的人等待黄梁米饭和肉食，借给别人金玉珍宝去拯救溺水者一样的错误。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十三章，阐明了机关干部制定政策与规划的基本要则：即竭力避免把“虞庆造屋”、“棘尖刻猴”这类言论作为理论依据，而要多多关注基层，满足群众简单明了的利益诉

求。在这方面，契丹族人耶律楚材值得一提。他位居帝佐十余年，所行所为不过吕蒙正、杜如晦等汉族贤相的翻版，丝毫没有“标新立异”，可以说是创见殆乏。然而，他却能收到“用夏变夷，底绥民生”的功效（孙承恩语）。由此可见，政令的颁布贵在“适时”与“实用”，而不是听起来多么感心动耳、荡气回肠。

耶律楚材的治国方略：平平无奇却收效甚大

耶律楚材在古代的贤相中究属末流，其位置如同皇榜上的“孙山”。但单就暴厉恣睢、残酷无情的元朝统治时期而论，他可称得上是事功卓越、操守严谨的杰出政治家。他的一生正处于蒙古贵族凭借武力向中原进逼，而在政治、经济和文化上却又不很适应之际，虽居虎狼之侧，但自始至终不忘中华文明核心理念——“致主泽民”、“经国济世”。因此，后世的不少墨吏都夸赞他说“脸是异族脸，心是汉人心”。这样一位“辅仁胜杀”的历史人物，其治国思想值得概览。

一，阻暴用仁，安定民心。

蒙古军队生性好战，几乎没有汉族“协和万邦，不治而治”的思维模式，因而杀戮甚广，祸及番外。耶律楚材极力反对这种极其耗费统治成本的政策，早在成吉思汗西征乌兹别克南部时，他就有心规谏，但是一直没有合适的契机。恰有一天，成吉思汗路遇奇兽，其状如鹿而马尾，绿色而独角，他赶紧趁机兜售儒学观念：“此瑞兽也，其名角端，能言四方语，好生恶杀，此天降符以告陛下。陛下天之元子，天下之人，皆陛下之子，愿承天心，以全民命。”虽然其语乍观之下，不免阿谀，却拯救了数万人的性命。估计机智敏捷的铁木真还是觉得这个话有些意思，于是即日班师东归。

尽管眼下的生灵得以暂时解困，但耶律楚材还是心有不足，他提议用法令和制度约束这帮“杀人盈市”的蒙古铁骑。在求得太宗的同意后，其向各州郡颁发了一道明令：不经皇帝批准，不得擅自征发百姓，死刑须经上报批准方能执行；如有违反，则以死罪论之。

但还是有些人不管这一套，认为是摆出来故弄玄虚的，照旧“生杀任情，至孥人妻女，取货财，兼土田”。耶律楚材再三苦劝无效，于是动了真格的，“戮十六人于市”，所杀都是蒙古帝国的高级将领，于是“贪暴之风稍戢”。

还有一次，蒙古“四獒”之一速不台与完颜家族力战不胜，向窝阔台撂下一句狠话说：“金人抗拒持久，师多死伤，城下之日，宜屠之。”耶律楚材闻之，从中斡旋道：“城中百姓如果了解必然会死的形势，恐怕会和完颜氏团结一致、竭力抵抗了！假若许诺赦而不杀，军民自相瓦解，不待血刃！”太宗犹疑不决。耶律楚材再次澄明道理：“咱们的将士攻城掠地，求的无非是土地和百姓。现在把百姓杀绝了，得到一块渺无人烟的荒地有什么用？”最终打动了太宗。

楚材之功还不止于此，当时蒙古统治者极端歧视汉族、契丹及女真人民，“杀一汉人者其偿价仅与一驴相当”，对蒙古及西域诸部不征赋税。因此，社会动荡不安，人心混乱。耶律楚材认为应以吸取汉族文化、恢复社会秩序，安定人民生活为首要任务。终于制定了“蒙古、回鹘、河西等所在居民，一体应输赋役”，“种地不纳税者死”的法令。

松泉居士汪由敦对此大加赞扬：“楚材事太祖、太宗，历三十余年，时方草昧，一切定赋税，分郡县，籍户口，别军民，皆其所经理。尝谓治弓尚须用弓匠，治天下安可不用天下匠？遇所不便于民，必力争不少屈，至有厌其为百姓哭者。卒赖其规画，法制粗立，民得宁息。故论有元一代名相，必以楚材为称首。”

二，加强集权，反对分裂。

太宗窝阔台灭金后，1237 年秋天，忽都虎将户口册带到了蒙古汗庭，按照成吉思汗以来的“裂土分民”制度，窝阔台打算分割中原的大部分州县民户赐给诸王功臣。

楚材深知唐末藩镇割据之弊，进行劝谏：“裂土分民，易生嫌隙。不如多以金帛与之。”窝阔台说：“我已经答应他们了，不让他们裂土封侯，面子上不好过！”楚材建议用金钱买回“治权”。窝阔台同意了他所提出的办法，制定了“五户出丝一斤，以给诸王功臣汤沐之资”的岁赐制度，从此成为定制推行。经过这番斗争，耶律楚材在捍卫国家统一上取得了胜利。如果没有这番斗争的胜利，刚成为国家编民的劳动者又将重新落到蒙古诸王功臣的奴役下，中原落后的生产关系刚有向前发展的转机，又要向后倒退。如果没有这番斗争的胜利，中原有可能成为蒙古诸王割据的四分五裂的领地。窝阔台去世后，窝阔台系、拖雷系、察合台系诸王的斗争很可能会以他们各自的中原领地作为基地开展，中原大地很可能重新陷入“熊据虎跖”、“硝烟弥漫”的境地。

三，劝谏止非，重用寒儒。

蒙古初占中原后，国家“仓廩府库，无斗粟尺帛”。一些上层的纨绔子弟因为钱不够花，竟然这样提议：“汉人密密麻麻的占着土地，然而却没什么用！不如把他们杀绝，然后就可以腾出地方让我们来放牧！牛羊一旦能够繁衍不息，我们就能吃饱喝足了！”

如果这个设想真的“一语成谶”，恐怕无数个家庭将会流离失所。幸亏耶律楚材挺身争辩道：“夫以天下之广，四海之富，何求而不得，但不为耳，何名无用……陛下将南伐，军需宜所资，诚均定中原地税、商税、盐、酒、铁冶、山泽之利，岁可得银五十万

两、帛八万匹、粟四十余万石，足以供给，何谓无补哉？”窝阔台一看，还能用这种方法收钱，十分高兴，遂命楚材设立燕京等十路征收课税所。

1236年，在实行括户的基础上，太宗根据楚材的奏请，制定了定额赋税制度，史称丙申税制。制定以后，蒙古及其他诸贵族一致认为剥削的太轻了。由此可见，楚材很厚道，他让百姓获得了喘息的机会。

此后，楚材更积极恢复文治，逐步实施“以儒治国”的方案。他为了使蒙古上层接受汉文化，利用蒙古贵族的实用主义思想，名为“因俗而治之”，上奏说：“天下虽得之马上，不可以马上治。”同时，大力保举汉儒为官，据《元史·百官志》记载，陈时可、赵昉、周立、王贞、刘子振、杨简、高廷英、李天翼等赫赫有名的学士皆受其擢用。

楚材之所以这么做，是因为其深明一理：统治中原的异族想要长治久安，必须从两样事情上下功夫，一是倡导人伦教育，二是开辟政治事功。儒生不进则无以兴文化，平民不仕则无以劝四方。

可惜，楚材身处异域而欲为“天下匠”，终究是个“精于谋事，拙于保身”的坏子，很快便遭人谗害，抑郁而终。

楚材去世，蒙人、汉人“哭之如丧其亲戚”。有西域人谣言：“公为相二十年，天下贡奉，皆入私门。”摄政皇后使卫士搜查，唯名琴数张，金石遗文数百卷而已。被四川人口耳相传的“蜀国四贤”，也不过就是这种程度罢了。

小结：有人或许会说，耶律氏挽救汉人的历史功绩不可磨灭，但其治国理政的方法一味因循旧人，不值得称道！

他在政治上所主张的，无非是“定制度、议礼乐、立宗庙、建宫室、创学校、设科举、拔隐逸、访遗老、举贤良、求方正、劝农桑、抑游惰、省刑罚、薄赋敛、尚名节、斥纵横、去冗员、黜酷吏、崇孝悌、赈困穷”等陈俗之见，遍观典籍，跟这种建议相类

的，何其之多？

他所能载入史册的《便宜一十八事》，其略言曰：“郡宜置长吏牧民，设万户总军，使势均力敌，以遏骄横。中原之地，财用所出，宜存恤其民，州县非奉上命，敢擅行科差者罪之。贸易借贷官物者罪之。蒙古、回鹘、河西诸人，种地不纳税者死。监主自盗官物者死。应犯死罪者，具由申奏待报，然后行刑。贡献礼物，为害非轻，深宜禁断。”细看起来，也多拾人牙慧。

所以不少以今非古的人贬抑他说：其欲匡君定国、通经明道而无管、张之才，非萧、曹、房、杜之流亚乎？

殊不知，这种讥刺太过求全责备了啊！韩非子有言：“且夫百日不食以待梁肉，饿者不活；今待尧、舜之贤乃治当世之民，是犹待梁肉而救饿之说也。”

类似管仲、张良之类的奇才，是几百年才出一个的人物，如果非要等到他们出现，才认为称心如意，何异于对一个很多天吃不上饭的穷人说：“你不要吃街边的粗茶淡饭，一定要等到珍馐玉饌、美味佳肴来了以后再开口，行吗？”恐怕正常人都会觉得愚蠢可笑。

蒙古铁骑自霸据中原以来，“恣其抔噬，用殄厥世”，百姓早已不堪其苦，便如“百日不食”之人！楚材虽非“梁肉”，但能重整纲纪、救人于难，其用胜于糟糠！

后世那些“务实”而又“勤勉”的为政者如果懂得这个道理，就不会成天大声叫喊“予人梁肉”，而是从小处做起，先看看百姓们有没有赖以生存的“粗粮”！

《反经》中的大智慧（善亡）篇：积小善，避小

恶

【导读】

行善积德却不得好报，作恶多端反而可以得意一时，此类事例在古今中外的历史上时或有之。面对这种现象，我们何以自处？是要立定“人不为己天诛地灭”的念头，一心去经营那“损人利己”、“穷凶极恶”、“一将功成万骨枯”的事业，还是从此变作愤世嫉俗、曲高和寡的“嵇阮”之流？抑或是始终坚信“恶不积不足以灭身，善不积不足以成名”的教诲，时时刻刻“积小善，避小恶”？

不同的选择将给我们带来迥异的人生：有的人虽然暂时获得了“一日看尽长安花”的荣华富贵，而后便如流星一般，迅速陨落；有的人尽管长期穷困潦倒，但“啮雪餐毡而不改其志”，最终“直挂云帆济沧海”。

【反经原典】

《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，苟为不熟，不如稊稗。夫仁亦在熟之而已矣(熟，成也。）。”《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。”

(议曰：此善少不足以成名也。恶亦如之。何以明其然耶？《书》曰：“商罪贯盈。天命诛之。余弗顺天，厥罪惟均。”由是观之，夫罪未盈，假令中有罪恶，未灭也。今人见恶即未灭，以为

恶不足惧，是以亡灭者继踵于世。故曰：“恶不积，不足以灭身。”此圣人之诫。)

由是观之，故知善也者，在积而已。今人见徐偃亡国，谓仁义不足杖也；见承桑失统，谓文德不足恃也(承桑氏之君，修德废武，以灭其国也。)。是犹杯水救火、一饭问肥之说，惑亦甚矣。

【译文】

《易经》上说：“积善之家，必然会有善报。”又说：“不积善就不能成名。”怎么能证明这种说法呢？孟子说：“仁者战胜不仁者、就像水能灭火一样。似是如今为仁的人就象用一杯水去熄灭一车干柴燃起的烈火，火不灭就说水不能灭火。这和用一点仁爱之心去消除不仁到极点的社会现象是同样的道理。又如五谷的品种再好，假如没有成熟，那还不如稗的种子。所以，仁爱也在于是否成熟啊！”尸佼说：“吃饭是为了长得肥胖，假如只吃一顿饭，就问别人说：‘怎么样，我胖了吗？’那么大家都会耻笑他。而治理天下，是最大的事情，不是一朝一夕可以看到成效的，现在人们往往急功近利，就像吃了一顿饭就问别人‘我胖了吗？’一样。”

[这是善德太少，还达不到成名的程度啊。恶也是这样。怎么能说明这道理呢？《尚书》上说：“商纣王已是恶贯满盈了，所以上天受命武王诛灭他。其余不顺天命的人，只看他罪恶的轻重如何。”由此看来，只是罪恶未满盈而已。假如有罪恶却未灭亡，就认为有罪恶也不值得惧怕，这就是世上灭亡者一个接一个的原因啊。所以说：“罪恶不积累到一定程度，暂时是不会灭亡的。”这是圣人的告诫啊。]

由此看来，善德在于一点一滴的积累。如果有人看到历史上徐偃王讲仁义却亡了国，就认为仁义不值得依恃；看到古代承桑国国君讲文德而国家灭亡，就认为文德不值得依恃[承桑氏的君主遵循文德，罢废武功，后来导致国家灭亡。]，这就象用一杯水救火，吃一顿饭就问人“我胖了吗”一样糊涂了。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十四章，作者赵蕤告诉了我们一个“大巧若拙，大辩若讷”的道理：善有善报，恶有恶报，是天下必然的规律，但这必须从长远来看才行。有时做善事未得善报甚至还得了恶报；相反有人做恶却未得恶报反而有善报，这都是因为“善少不足以成名也，恶亦如是”的缘故，亦即善或恶的积累还未达到一定程度，一旦时机成熟，都会得到应有的报应。所以我们不应对待暂时的不合理现象感到困顿而动摇“秉公任直”的处事原则。

假若偶一看到“行善而不彰，有罪而未亡”的现象，就认为做善事没有用，有罪恶也不值得惧怕，从而变得大奸极恶，那么离身败名裂之日也就不远了。清代布政使王廷赞从尽职尽责的官员蜕化成为“国贼禄鬼”，其间的故事深可为鉴！

王廷赞：清官廉吏为何变为“国贼禄鬼”

王廷赞，由于出身低微，又曾历任知县等基层干部，深知下情，所以大部分时间为官谨慎，能循理守法，尽职尽责。在甘肃任职三十多年间，他由微末之员，递升为县、州、道的行政长官，最后终于做到甘肃布政使这样的封疆大吏。据实而言，其在平反冤狱、振兴文教、兴修水利、剿匪安民、筹集军饷等方面，都留下了政绩，但最后却因贪污犯罪而不能保全自身。

乾隆十二年，王廷赞出任职掌出纳、文书的小吏，有时也协助上司审理案件，他敢于说话，心系群众，使得许多冤案都得以平反。当时兰州百姓对其十分尊敬，皆称“有冤案，找廷赞”。

七年后，王廷赞累迁武威、镇原、张掖等地知县，以振兴教育为己任，张掖原来没有开科取士的地方，当地的读书人想要进行考试，必须借道他县，颇为耗费路资。他便竭力向上司申请，就地开设贡院。为了给读书人提供固定的学习场所，他还不惜踏破铁鞋，

磨坏嘴皮，劝说知府冯祖悦修复甘泉书院。

为了确保重建书院的经费能够到位，王廷赞几乎倾家荡产，将自己数年的俸禄都捐了出去，当地的士绅为了表示恭敬，也都慷慨解囊，先后捐银 1000 两，终令此事尘埃落定。书院建成后，冯祖悦亲自为其题铭撰记，后又建瓦房 1 座，牌坊 2 座；院内左翼建三台阁，右翼为爽心亭，游廊 9 间；南面振兴仓 3 间；临池栽杨柳 400 余株。同时，王廷赞又多方搜购藏书，聘请名师讲学，让学子们增长见闻。

乾隆 22 年，福建巡抚黄秉中之子看上了王廷赞这个人，觉得他材优干济、四清六活，最难得的是能够立身持正，于是让他协理军需。这使得王廷赞的才能得以进一步施展，在整个准噶尔之役中，他毗佐上官，起到了保障后勤的作用。在此期间，王廷赞母亲病逝的噩耗传来，他以军国大事为重，没有向上司提出奔丧的请求，吞声忍泪，正常处理公务，直到战事结束，账目清算完毕，才赶紧拜祭亡母。

六年后，王廷赞代理平凉府盐茶厅同知，执掌地方治安。这期间，他临难不顾，亲率衙役，趁夜出击，将近百名为患乡里的土匪和强盗一网打尽。

乾隆步入中年后，渐渐闻知王廷赞这个地方官的名声。于是委任他为宁夏知府、甘凉道及宁夏道道台。黄河冲积成宁夏平原，地形平坦，是主要的农业区，旧有惠农等灌渠，对发展农业生产曾起过很大作用，但由于年久失修，渠道严重淤塞。王廷赞上任伊始，即以发展生产为首务，奏请朝廷，要疏浚河道。

他的建议得到采纳，朝廷批准拨发库银，并授命他负责整个工程。王廷赞从授命之日起，即心无旁骛、夙夜在公，他胼手胝足，事必躬亲。从水文地质勘测，到排水、清沙、挑淤及运石，处处亲自指点。经过两年多的努力，河渠工程于乾隆 42 年 4 月告竣。竣工之日，他的同僚赋诗表示祝贺，赞其“三年治水鬓成丝”，可算是他这一时期宦绩的写照。宁夏平原的瘠土碱地，变为肥田沃野，

少不了这个人的呕心沥血。不久后，王廷赞因政绩卓著而被提升为甘肃布政使司布政使。

“萧萧行李向东迁，要过前途最险滩。若有赃物并土物，任将沉在碧波间。”如果王廷赞的余生依旧“晨乾夕惕”，绝对可以对得起吴纳这句诗。可惜，渐入晚年的他，愈发感到官场的不公与黑暗，身边致力于弊绝风清的同道惨遭排挤，一些渎货无厌的官员反倒飞黄腾达。其上司勒尔谨、王亶望就是例子，他们骑鹤望扬、结党营私、鱼肉百姓，却还能步步高升、鼓腹含哺，那么自己还有什么必要敝车羸马呢？看到吏治积弊甚重，又苦于在明争暗斗中继续奔命的王廷赞，终于萌生贪意！

他开始伙同勒尔谨、王亶望贪污，不仅吞没监粮，而且大肆盗取国库帑银。他们还以支付运输费的名目领取帑银，仅王廷赞在任两年便领运输费 28690 余两。

不过，王廷赞的事情，并没有很快事发，而是隐匿了数年之久。直到乾隆四十六年三月，才开始露出马脚。起因是撒拉族人不满意西北一地官方的压榨，率众起义，杀死领兵弹压的兰州知府杨士玘和河州协副将新柱，进逼兰州。乾隆皇帝唯恐兰州不保，遂命尚书为钦差赴甘，又命大学士阿桂督师，速调陕西、四川、新疆等地援军进剿。由于官军不能速胜，乾隆震怒，一气之下，撤了陕甘总督勒尔谨的职，一时甘肃地方官员战战兢兢，不可终日。时任甘肃布政使的王廷赞，考虑到朝廷大军如果在自己的地盘上屡战无功，恐怕说出大天来也难辞其咎，为了摆脱困境，主动向乾隆皇帝上奏。奏折说：“臣历官甘肃三十余年，屡蒙皇上格外开恩，不次擢用，荐历藩司，任重才庸，涓埃未报……在用兵之际，需用浩繁，臣情愿历年积存廉俸银四万两，缴贮肃藩库，以资兵饷。”

岂料事与愿违，他这一招讨宠献媚不但没起到什么功效，反而暴露了自己。乾隆帝何等精明，反问道：“王廷赞仅任甘肃藩司，何以家计充裕……其中情节总未能深悉。”当即传谕大学士阿桂和署理陕甘总督李侍尧，前往查办。

至此，“捐监冒赈”的大案终于被撕开了一个缺口，再难掩盖。对此案要犯，乾隆帝严惩不贷。7月30日、8月18日他两次下谕，做出对要犯的处理决定。命将王亶望立即正法，领勒尔谨自尽，将王廷赞绞监候。到10月，陆续正法者共56名贪官，免死发遣者46人。

赵葵曰：“今人见恶即未灭，以为恶不足惧，是以亡灭者继踵于世。”信哉斯言！后世不少的官员由正转邪、徇私贪浊，正是由于只看到了“贪者一时之得意与廉者一时之窘迫”啊！哪里有长久的考虑呢？

有人也许会说：王廷赞饱其私囊之刻，恰值皇帝欲图有为、立志肃贪之际，因此被杀不也是应景而已吗？你所举的不过是些芝麻绿豆的小官，其命运之成败不足以为凭，如果是枭雄霸主、帝王将相，大概可以逃得过“善恶到头终有报”的规律了吧？

其实，“善恶到头终有报”这个规律，从来没人逃得过，只不过其“报应”有个时间长短和程度大小的问题。尺板斗食之官行恶，可能旦夕不保，其祸也仅在自身；枭雄霸主、帝王将相行恶，可能当世无碍，甚或寿终正寝，但却累及子孙！

曹魏集团苦心经营30多年，诛杀汉室大臣、刘氏宗室多人，才劫夺大宝。然而司马家族窃取君位，荼毒曹氏一族，用的也是一样的手段。俗话说“前人田土后人收，后人收得休欢喜，还有收人在后头”。司马家族的子孙，也不免这样被刘裕谋杀！宋、齐、梁、陈四个政权交替更迭，哪一位末代之君都要替父辈偿还“杀人如蓺，暴戾恣睢”的血债！

明代进步思想家李贽每当读史到此，总要在杀人的情节下加注一笔：“种毒了”或“又种毒了”，而到杀人者的子孙后来又被别人杀害的时候，他一定要照应一句：“毒发了！”

思之至此，不由不让人发出“天道好还”、“善恶相因’的浩叹！

《反经》中的大智慧（息辩）篇：不只看语言，更要看行动

【导读】

有道是：“以辩明道，以论正言。”辩论作为一种平等交流、求同存异的方式，对人们探索真理、达成共识极为有益。故此，古来有作为的领袖人物无不开设廷辩，为的是“咨諏善道，察纳雅言”。但是我们也要明白，辩论的终极目的是为了砥志研思、惇信明义，假若为了‘场上’一时之胜负而强词夺理、胡搅蛮缠，那就纯粹落入了“为辩而辩”的陷阱。

司马光在《资治通鉴》曾这样讲到：“辩论是在分别事物的品类，使各不相扰；列序事物不同的情况，使各不相乱。发挥意义，疏通宗旨，使人明白所说的事实和道理，而不以专门从事迷惑人为目的。因此，辩胜的不失去他的立场，辩败的也能获得所求的真知。像这样，还可以去辩论。否则，彼此以虚文互相伪辩，饰浮词去取信对方，立巧譬以转移论旨，把人引到迂远的境地，无法明了其真意，这样就违背了辩论的正确方法。纠缠纷乱，争论不休，而后停者胜，如此是非混淆，所以我们不去做。”

孔传曰：“利口覆国家，故特慎焉。”王羲之也认为“虚谈废务，浮文妨要，恐非当今所宜”。既然如此，与其唇枪舌战，不如多做实践。

【反经原典】

《中论》曰：“水之寒也，火之热也，金石之坚刚也。彼数物未尝有言，而人莫不知其然者，信着乎其体。”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；吏不平洁爱人，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。

何谓事迹？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。卫取薛陵，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。”（房曰：“齐桓公、秦二世亦尝闻此君而非笑之。然则任竖刁、赵高，政治日乱，盗贼满山。何不以幽厉卜之而觉悟乎？”上曰：“唯有道者，能以往知来耳。”房曰：“陛下视今为治也？乱也？”上曰：“亦极乱耳。”房曰：“今所任丹者谁欤？”上曰：“然幸其愈于彼，又以为不在此人也。”房曰：“夫前世二君，亦皆然耳。臣恐后之视今，如今之视前也。”）此事迹者也。

由是言之，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。

【译文】

《中论》上说：“水是凉的，火是热的，金石是坚硬的，这些东西并未自己标榜，可是人们都了解它们是哪样性质的。这是什么原因呢？因为它的标记就附在它本身上面。”由此即可明白，立身有根本可察，做事有迹象可寻，只要仔细观察，那就谁也无法掩饰其真相了。

什么叫立身根本呢？孔子说：“立身处世有一定的准则，而孝敬父母是根本；丧葬有一定的礼仪，哀痛是根本；战阵有一定的排列方式，但以勇敢为根本。”姜太公说：“人民不尽力务家，不是我的人民；官吏不公平廉洁、爱护百姓，就不是我的官吏；宰相不能富国强兵，调合阴阳四时，使国君安居王位，不能选拔训练群臣，使其名实相符，法令彰明、赏罚得当，就不是我的宰相。”这就是立身根本。

什么是做事的迹象？过去齐威王召见即墨大夫，对他说：“自从你到了即墨任职以后，说你坏话的每天都有。可是我派人去巡视即墨，看到荒地都开垦出来了，人民丰衣足食，官府没有积压的工作，东方一带因此宁静安定。这是因为你花钱收买我身边的亲信以求荣誉啊。”因而将万家封给即墨大夫做采邑。又召见东阿大夫，对他说：“自从先生做东阿太守后，每天都能听到的人说你的好话。然而我派人巡视东阿，只见到处荒芜，百姓贫困。赵国攻打甄城，你不能救助；卫国攻取薛陵，你竟然不知道。这是你常用钱收买我身边的亲信，以求得荣誉啊。”当天，便烹杀了东阿大夫和身边亲信中说东阿大夫好话的人。齐国因此而治理得井井有条。

汉元帝时，石显专权，京房私下进见皇帝，问汉元帝说：“周幽王和周厉王时，国家怎么陷入危机的呢？他们信任的是些什么人呢？”元帝说：“君主不英明，信任的都是些投机取巧、吹吹拍拍的人。”京房说：“是明知他们投机取巧、吹吹拍拍还要任用他们呢？还是认为他们有才能才用他们呢？”元帝说：“是认为他们有才能。”京房说：“那么如今怎么知道他们不贤呢？”元帝说：“根据当时社会混乱，君主的地位受到威胁的情况知道的。”[京房说：“齐桓公、秦二世也曾听到过这样的道理，但他们却嘲笑幽王、厉王的糊涂。然而他们仍然任用了竖刁、赵高这样的狡诈之徒，结果国家政治一天比一天昏乱，造反的人满山遍野。为什么他们不能以幽王、厉王作为前车之鉴，从而觉悟到自己用人之非呢？”元帝说：“只有懂得大道的人，才能鉴过去以知未来啊。”京房说：“陛下看现在的朝政是清明呢而是昏乱？”元帝说：“也

是非常昏乱的。”京房：“如今受信任重用的是些什么人呢？”元帝说：“有幸的是现在被任用的石显比竖刁、赵高他们好。我认为朝政的昏乱责任不在他。”京房曰：“前世的齐桓公、秦二世也是这样认为的。我恐怕将来的人看现在的情形就如同我们看过去的情形是一样的。”]这就是凡事必有迹象表现出来的道理。

由此说来，立身也好，从政也好，都有一个最根本的准则。政治清明或昏乱，人是否有才能也都有迹象表现出来。如果能把持住根本，以办事的迹象作为考核的依据，那么就像判察水是凉的、火是热的一样容易，人的善恶就无法掩饰了。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十六章，专陈饰文巧辩之害，提出考察一个人最有效的方法是看他怎么做而不是看他怎么说（亦即反经原典中提到的“行本”与“事迹”）。齐威王根据即墨大夫和东阿大夫的政绩来评价他们的才能、人品，从而不受左右亲信的欺骗，使齐国大治。而历史上的许多帝王却只根据臣下的文章、辞赋、名望、言论来授予官爵，所以朝政昏乱，误人误己。晋廷崇虚尚玄，藐视礼法，不务商贾而以王衍之流为相，是为一例。

东晋王衍：一位死于空谈的宰相

关于魏晋清谈，历来褒贬不一。有人认为其举止高雅，情趣殊俗；有人判定其“仅作名士身份之装饰品也”，而且对政治上“不以物务自婴”的风气影响巨大，是荒废国事的罪魁祸首。

随着后世观点的日益“推陈出新”，不少学者觉得“清谈误国”之言武断。

要知道，“清谈误国”的罪名并非我们强行扣给前人的帽子，而是当时士族阶层“反听内视”的结果。既然“始作俑者”都敢于

“投案自首”、“认罪伏法”，那么近代的时评家再怎么出语狠辣、苛责讥刺，也是合情合理的。顾炎武《日知录》“正始”条称：“讲明《六经》，郑玄、王肃为集汉之终；演说老、庄，王弼、何晏为开晋之始。以至国亡于上，教沦于下，羌戎互僭，君臣屡易，非林下诸贤之咎而谁哉？”又说：“有亡国有亡天下。亡国与亡天下奚辨？曰：易姓改号谓之亡国，仁义充塞而至于率兽食人，人将相食，谓之亡天下。魏晋人之清谈何以亡天下？是孟子所谓杨墨之言，至于使天下无父无君而入于禽兽者也。……自正始以来，而大义之不明遍于天下。”将亡国之因一概咎于清谈。唐修《晋书·儒林传序》也说：“有晋始自中朝，迄于江左，莫不崇饰华竞，祖述玄虚，摈阙里之正经，习正始之余论，指礼法为流俗，目纵诞以清高。遂使宪章弛废，名教颓毁，五胡乘间而竞逐，二京继踵以沦胥。运极道消，可为长叹息者矣。”所以对于“清谈误国”这一盖棺定论，翻案不易。

其实，“清谈”误国与否主要看“清谈”的主体是谁，若然是岩穴之士、巷陌之民，未尝不可。但如果是机关干部，成天不干正事，专搞这一套，恐怕是不得人心的。《颜氏家训·勉学篇》就曾批驳说：“直取其清谈雅论，辞锋理窟，剖玄析微，妙得入神，宾主往复，娱心悦耳。然而济世成俗，终非急务。”的确，休闲娱乐必不可缺，但不应该是人生的全部，更不应该是手握重权的达官贵人生活的全部。

王衍就是一个身居相位，但一辈子只在“清谈”领域有建树的人，至于在造福民生的政绩上，寡有贡献。

王衍出身名门，而且这个小伙子长得不错，外表清明俊秀，风姿安详文雅。他幼年时，曾去拜访竹林七贤之一的山涛，山涛与他晤谈后，对其十分礼遇，又感慨地对别人说：“不知道是哪位老妇人，竟然生出了这样的儿子！然而误尽天下老百姓的，未必就不是这个人。”

泰始八年，司马炎希望可以得到戍卫边疆的人才。王衍由于研

究过纵横捭阖之术，所以尚书卢钦举荐他为辽东太守，但王衍只善辞令，哪里是沙场建功的人选？于是佯装生病，不去赴任。从此以后，他不再谈论世事，整日里只是吟咏谈玄而已。

后来，他步入仕途，先担任太子舍人，又入朝任尚书郎，后出京补任元城县令。他整天还是清谈，县里的大小事务也偶尔管管。之后，他又回到京城，辅佐太子读书学习。

由于他本人崇尚浮华放诞，又好玄理，所以教授国家储君的都是不接地气的知识，譬如（1）本末有无之辨，（2）才性四本之论，（3）自然名教之辨，（4）言意之辨，（5）圣人有情无情之辨，（6）名家论理之学，（7）佛经佛理，（8）养生论，（9）声无哀乐论，（10）形神之辨及鬼神有无论等等众多所谓“理中之谈”。很少提到安抚黎民、建功立业的策论。

散骑常侍裴頠担忧政务荒废，力劝其务实求真，并做《崇有论》来开导他说：“养既化之有，非无用之所能全也；理既有之众，非无为之所能循也。心非事也，而制事必由于心，然不可以制事以非事，谓心为无也。匠非器也，而制器必须于匠，然不可以制器以非器，谓匠非有也。是以欲收重泉之鳞，非偃息之所能获也；陨高墉之禽，非静拱之所能捷也；审投弦饵之用，非无知之所能览也。由此而观，济有者皆有也，虚无奚益于已有之群生哉！”

大意是，因此，滋养已生成了的万物，不是无所事事所能保全的；治理已经化成了的群生，不是无所作为所能安抚的。思虑不是事物，然而裁决万事则必经过思虑，但不能因为裁决万事的本身（即思虑）不是事物，就认为思虑是虚无的。工匠不是器物，然而制作器物就必须有待于工匠；但不能因为制作器物的工匠不是器物，就认为工匠不存在。因而，想捕捞深水中的游鱼，不是偃卧休息所能做到的；想射落高墙上的飞鸟，不是拱手静待所能捉到的。仔细审视弓弦和钓饵的作用，不是没有智慧所能玄览的。这样看来，成就“有”的都是“有”啊！而虚无哪里有益于已存在着的群生呢？

王衍不听，但顾虑裴頠这个人名声太大，也没把他怎么着。

王衍后来历任北军中侯、中领军、尚书令。他的女儿是愍怀太子司马遹的妃子，司马遹被贾后诬陷时，王衍怕惹祸上身，于是上表请求解除婚约。这种见利忘义的做法，遭到不少同僚的耻笑，但在他看来，胳膊拧不过大腿，顺应“时势”来苟全性命是最重要的。也有人劝他再做观望，稍微挺一挺，毕竟司马伦、司马越、司马颖那些职业军人还没出手，不要太早向一个贾南风认怂。要不然之后就要落个“甘附逆贼”的恶名。王衍不听。

公元 300 年，司马伦果然按耐不住，出手把贾南风拉了下来，有关部门立刻上书弹劾王衍，说：“王衍给司徒、梁王司马彤写信，抄录呈送皇太子亲手写给妃子以及王衍的信函，陈述被诬陷的经过。梁王等人拜读后，深感文词语言非常诚恳感人。而王衍身为大臣，应该进行议处责论。太子既被诬陷而获罪，王衍却不能拼死坚持正义，竟随即要求离婚。他得到太子亲手写的信函之后，收藏起来并不示众，一心只想苟且偷生，避免灾祸，完全没有忠诚正直的操守，必须给予公开谴责，以勉励直臣的气节，应该把他监禁终身。”惠帝同意。

幸亏王衍跟司马伦的首席谋士孙秀不错（其早年间曾经为孙秀培植名气），通过关系免除了处罚。

公元 301 年，八个王爷打得正是如火如荼的时候，王衍不得已而先后换了几个主子，职位时升时降。元熙元年以后，局势终于暂且安定下来，可他虽然于此时担负宰相的重任，却不认真探索国家的治理模式，只想方设法保全自己。他考虑的只是在纷繁变乱的局面中，如何能够使自己及家族长久生存下去，因此他为自己精心营造了一个退路。青州和荆州都是当时的军事要地，物产也很丰饶。因此，王衍对当权者东海王司马越说：“中原现在已经大乱，应该依靠各地的负责大臣，因此应该选择文武兼备的人才出任地方长官。”就让弟弟王澄为荆州刺史，族弟王敦为青州刺史。并对王澄、王敦说：“荆州有长江、汉水的坚固，青州有背靠大海的险

要。你们两个镇守外地，而我留在京师，就可以称得上‘狡兔三窟’了。”当时有见识的人都很鄙夷他。

公元 311 年三月，司马越于征讨异族石勒的途中去世（司马越实际上是逃跑，诈称要讨伐石勒），众人一见主心骨没了，只能共同推举王衍为元帅。王衍认为这时战争频繁，惧怕因而不敢担当，就厚颜无耻的说：“我年少时就没有做官的愿望，然而积年累月，升迁到现在的地位。今天的大事，怎能让我这样一个没有才能的人来担任统帅呢？”

不到一个月，晋军就遭遇军事失败，文武百官都被石勒劫持，王衍被俘后，说自己年轻时就不喜欢参与政事，这个国家变成今天这个地步，他是没有责任的。为了取悦敌人以求避祸，王衍还请求石勒称帝。石勒一开始还很欣赏他，但一见他现在这副奴颜婢膝、推脱责任的样子，大怒说：“你名声传遍天下，身居显要职位，年轻时即被朝廷重用，一直到头生白发，怎么能说不参与朝廷政事呢？破坏天下，正是你的罪过。”让手下把他押出去。石勒对他的参谋孙荃说：“我行走天下多年了，从来没有见过这样不要脸的人，还应该让他活下去吗？”孙荃说：“他是西晋朝廷的三公，一定不会为我们尽力，有什么值得可惜的呢？”石勒说：“总之不可用刀刃加害于他。”于是命令士兵在半夜里推倒墙壁把他压死。王衍临死时，看着别人说：“唉！我们即使不如古人，平时如果不崇尚浮华虚诞，勉力来匡扶天下，也不至于到今天的地步。”享年五十六岁。

有人因为王衍的“神情明秀，风姿详雅”而心怀不忍，为他说话，认为亡晋之责不在于他。

的确，西晋速亡，其祸在择储失人、贾氏湮乱、八王争权，与王衍并无太过直接的关系。所谓石勒的那句“破坏天下，正是君罪”，多半是史学家为尊者讳，编出来为司马家族遮丑的！王衍因此背了黑锅。

但即令王衍不用为“亡国”负上全责，最起码要为他自己的

“亡身”负责。与其说他死于石勒的蛮不讲理，还不如说王衍死于进退无度。

面对兵连祸结、鸡犬不宁的乱世，我们可以选择当一个刘琨一样的英豪。得一个“连踪起幽并，只手扶晋室”的美名。

也可以选择退隐，跟陶潜比肩，“激贪止竞，永垂高躅”。

可自知能力不足的王衍，既不想增长实际才干，为民谋利，也不想放弃权力，退位让贤，反而整日介“妙善玄言，唯谈《老》《庄》为事”，且还“义理有所不安，随即改更，信口雌黄”，尸位素餐，恬不知耻的长期霸占着宰相的位置，能不成为“朝迁市变”的替罪羊吗？

《反经》中的大智慧（量过）篇：苛责强者，宽恕弱者

【导读】

人的地位和身份不同，所犯错误的性质也不一样。一般说来，对势位尊贵、享有较多资源之人的要求要严格一些，因为他们的行为举足轻重，对社会的影响巨大，应该身先垂范；对普通百姓的错误则须秉持“明月入怀”的态度，尽量予以宽容。如孔子批评管仲说“管仲之器小哉”，正是由于管仲身居“帝佐”之位，才惋惜他没能辅助桓公成就更大的事业。假若管仲不过是一介草民，那这种苛责就近乎“鸡蛋里头挑骨头”！

“苛尊恕卑”，是一个开明时代所应具备的风气。然而放眼中国的传统政治，却有着与其截然相反的“规矩”——为尊者讳。拥有高官显爵之人，几乎成了“玉皇大帝”一般，失误和过错都成了别人的，自己则“白圭无玷”；而白丁俗客之流，却动辄得咎，稍有过犯，则要身陷桎梏，遭受刑劫。这是后世为政者不得不详加思虑的！

【反经原典】

孔子曰：“人之过也，各于其党。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，而不勉之至王，乃称霸哉？’”（议曰：夔、龙、稷、契，王者佐也；狐偃、咎犯，霸者佐也。孔子称：“微管仲！吾其被发左衽矣。”是奇管仲有王佐之材矣。夫有王佐之才而为霸者之政，非小器而何？由是观之，孔子以管仲为夔、龙、稷、契之党而观过也。）

虞卿说魏王曰（虞卿说春申君伐燕以定身封，然楚之伐燕，路

由于魏，恐魏不听，虞卿为春申君说魏君假道也。): “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，而孔子小之；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。

【译文】

孔子说：“人是各种各样的，人的错误也是各种各样的。什么样的人就犯什么样的错误。仔细考察某人所犯的错误，就知道他是什么样的人了。”为什么这样说呢？司马迁说：“过去管仲辅佐齐桓公，九次主持与诸侯的会盟，使天下得以匡正，可孔子还是小看他，曾说：‘管仲的器量狭小得很哪！’因为他没有努力辅佐齐桓公成就王业，却只成就了霸业。”[夔、龙、稷、契（虞舜的臣子），这是天子的辅佐，狐偃、舅犯（晋文公重耳的臣子）是霸主的辅佐。孔子曾称赞管仲说：“假如没有管仲，我们就会被夷狄之国所灭，恐怕我们早已成了野蛮人了。”这是因为孔子觉得管仲有王佐之材，却只辅佐齐桓公成就了霸业，不是器量狭小又是什么呢？由此看来，孔子是把管仲当做夔、龙、稷、契一流人来看的，才批评他器量狭小。]

虞卿在游说魏王时说[虞卿本来是先劝春申君攻打燕国，以求取自身的封赏。但楚国若攻打燕国，必须通过魏国。虞卿怕魏国不准楚军通过，才去游说魏王借取通道的]: “楚国可是很强大的，可以说天下无敌。他即将攻打燕国。”魏王说：“你刚才说楚国天下无敌，现在又说即将攻打燕国，这是什么意思？”虞卿回答说：“假如有人说马很有力气，这是对的，但假如有人说马能驮动千钧的重量，这是不对的。为什么呢？因为千钧之重，不是马能驮起来

的。现在说楚国强大是对的，假如说楚国能够越过赵国和魏国去和燕国开战，那岂是楚国能做到的呢？”

由此看来，管仲九次主持诸侯会盟，而孔子还小看他；楚国不能越过魏国去攻打燕国，虞卿反而认为楚国强大，这并不是不负责的说法，而是根据他们各自品类来说的。这是不能不弄清楚的。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第三十七章，作者赵蕤极力阐明了“苛责强者，宽恕弱者”的观点，正所谓“小人不能为君子之行，非小人之过当恕而勿责之也”。汉代杨惲在写给孙惠宗的信中说：“努力追求仁义，常怕不能教化百姓，那是士大夫的事；急急忙忙追求财富，常怕食不果腹，那是老百姓的事。你为什么用士大夫的标准责备一个普通人呢？”这就是衡量过错要有不同的标准的道理。明孝宗朱祐樞深谙此道，其为政期间，损上益下，严管高官，待民宽厚，历代史学家对他评价极高，明朝万历年间的内阁首辅朱国桢就说：“三代以下，称贤主者，汉文帝、宋仁宗与明之孝宗皇帝。”

明孝宗：严以治官，宽以御民的有道明君

古语说：“艰难苦恨，玉汝于成。”民谚也称：“苦命的孩子早当家”这话颇有些道理。可是身为天潢贵胄之后，想要锦衣玉食、穷奢极侈不难，想要遭遇“艰难”和“困苦”，真是谈何容易！然而历史总会给一些人以特殊的机遇，让他们一尝俗世悲辛、人情冷暖。汉宣帝与清圣祖，就有过这种机遇，所以他们日后治绩斐然、功业不凡。明孝宗朱祐樞的童年或许不如汉宣帝那么地棘天荆，但比之于一般“一出生就含着金钥匙”的皇子来说，可谓十分坎坷不幸。

朱祐樞的母亲是广西纪姓土司的女儿，后因其同族涉及谋反，她被俘入宫中，担当侍从，但一直没有机缘见到皇帝。无独有偶，一次明宪宗偶尔经过，看见了她，只惊鸿一瞥，便深深的为其美貌所动，于是就宠幸了她。纪氏怀孕后，独霸后宫却又醋海生波的万贵妃感到了不小的威胁，命令一宫女为纪氏堕胎。但纪氏向来待人亲切，胜友如云，宫人权衡再三，也狠不下心来下此毒手。回去时就跟万贵妃撒了个谎，说纪氏不过是肚内长了瘤子，根本不是怀孕。万贵妃仍不放心，下令将纪氏贬居冷宫。纪氏就在冷宫之中生下了朱祐樞。

万贵妃得知后又派门监张敏去溺死新皇子，可是这张敏不知是出于与纪氏交好还是有“留牌心理”，竟然并未依令将朱祐樞杀死，反而帮助纪氏将儿子秘密藏起来，每日用米粉哺养。就这样，纪氏与朱祐樞母子战战兢兢、如履薄冰的过了六年。

一天，张敏为宪宗梳头时，宪宗叹息说：“我眼看就要老了，但是膝下无子，将来国家要交给谁呢？”张敏连忙伏地而拜说：“万岁已经有儿子了。”宪宗大吃一惊，忙追问究竟，张敏才说出了真情。宪宗皇帝听了大喜，立即命令去接皇子。当宪宗皇帝第一次见到自己那因为长期幽禁而孱弱不堪的儿子时，当即老泪纵横。随后召集众臣，说出真相。次日，颁诏天下，立朱祐樞为皇太子，并封纪氏为淑妃。但随之纪氏却在宫中暴亡，门监张敏也吞金自杀。显然，纪妃与张敏之死皆与万贵妃的迫害有直接关系。宪宗的母亲周太后担心万贵妃会对太子下毒手，就亲自将孙子抱养在自己的仁寿宫内，才使太子安全地生活在宫中。

朱祐樞长到十八岁时，万贵妃与父皇先后撒手人寰，他得以于九月壬寅日继位。宪宗留给 18 岁太子朱祐樞的，是一个朝政紊乱，国力凋敝的江山。在这个上天有意安排的千疮百孔的舞台上，孝宗皇帝用自己独有的手段，让明朝得到了中兴。

他的别具匠心之处在于，其并没有完全因循前贤“不别亲疏、不殊贵贱，一断于法”的铭训，而是更进一步，竭力“苛尊恕

卑”，以匡正古来“刑不上大夫，不与贤者犯法，其犯法，则在八议轻重”的弊端。

他治官严格，上任伊始，就罢免了吏部尹旻、户部殷谦、礼部周洪谟、兵部张鹏、刑部张璠以及工部刘昭。其实，这几个人，并没有“罄竹难书”的罪恶。其过差无非在于“怀利事君，循职而已，不能有所匡救”。说白了就是坐在衙门里喝茶聊天，啥事也不干，干等着拿俸禄。这自然达不到古之圣君对臣子“夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行，以厉主意”的要求。朱祐樞眼里不揉沙子，坚决不养“为官不为”的蠹虫！

鉴于前朝近臣专权的教训，孝宗对宦官也严加管束，东厂、锦衣卫再不敢任意行事，只能奉守本职，因而几任锦衣指挥大致都能敛其锋芒，检点行为，约束身心。这是明中后期其他朝代所罕见的现象。

他御下宽厚，恩惠所加，常过人望。首先，朱祐樞能与属下推心置腹，上下之间鲜有隔阂，形同一家。下属夜返家中时，必派铺军执灯传送，以备周全。其次，他还屡屡减免地方的赋税，无偿给予贫民麦种、牛种。有一次，朱祐樞特地派遣手下人送羊送酒到黄河工地上，犒劳治理黄河的刘大夏及河工人员。

朱祐樞这种“苛尊恕卑”的思想不仅在为政上有所体现，在其颁布的法律条文中也可见一斑。

从内容上看，其下令汇编的《问刑条例》，突出表现在以下两个方面：

其一，对皇亲国戚做了较为严格的限制。明王朝建立后，仿元代实行封藩制，皇亲国戚尤其是宗室子弟在政治、经济、军事、司法诸方面拥有种种特权。到明代中叶，宗室人数已发展到几万人。他们多仗势为非作歹，通过各种手段，任意扩大皇庄、霸占土地，各级司法官吏对宗藩的胡作非为不敢问津，使广大百姓的利益受到损害。针对这一问题，《问刑条例》对藩王权利做了较多的限制，如规定“王府不许擅自招集外人，凌辱官府，扰害百姓，擅作威

福，打死人命，受人投献地土，进送女子，及强取人财物，占人妻妾，收留有孕妇女，以致生育不明，冒乱宗枝，及畜养术士，招尤惹衅，无故出城游戏”；“王府人役假借威势侵占民田，攘夺财务，致伤人命，除真犯死罪外，徒罪以上，俱发边卫充军”；“各处郡王等不得无故募越具奏；凡王府发放一应事务，所司随即奏闻。必待钦准，方许奉行”；“各王府郡主及各级官府仪宾不得潜用；郡王等妾媵不得逾制”等。《明史·刑法志》云：“王府禁例六条，诸王无故出城有罚，其法尤严。”或即指此。又如规定“凡先系应议，以后革爵者之子孙犯罪，径自提问发落”。

其二，对平民百姓慎用酷刑，对刑事官员处罚加重。从量刑来看，《问刑条例》大多数条款较《明律》有所减轻，对一些不沾圣化、因穷犯法的百姓有所回护，但对问刑衙门的督责有所加强。如《明律·刑律》规定：“凡官司决人不如法者，笞四十。因而致死者，杖一百。”《条例》则规定：“内外问刑衙门，一应该问死罪，并窃盗抢夺重犯，须用严刑拷讯。其余止用鞭朴常刑。若酷刑官员，不论倩罪轻重，辄用挺棍夹棍脑箍烙钱等项惨刻刑具，如一封书、鼠弹箠、阑马棍、燕儿飞等项名色，或以烧酒灌鼻，竹签钉指，及用径寸懒干，不去棱节竹片，乱打复打，或打脚踝，或鞭脊背，若但伤人，不曾致死，不分军政职官，具奏请降级调用。因而致死，俱发原籍为民。”

中国明史学会理事朱子彦先生在评价朱祐樞时曾说：“有明一代，孝宗皇帝是一个颇有作为的君主。他在位期间，针对时弊，澄吏治、抑勋贵、慎刑法、固边防、尚俭约、求直言、用贤能，取得了‘弘治中兴’的治绩。”至为精当！

如果要做“续貂”之论，还可再加上一句：明孝宗懂得为人‘量功定过’的道理，苛责强者，宽恕弱者。

《反经》中的大智慧（料敌）篇：透过假象看真实

【导读】

南宋学者罗大经在为《孙子兵法》作注时，曾经讲道：“用兵以持重为贵，盖知彼知己，先为不可胜以待敌之可胜，此百战百胜之术也。”准确把握敌我双方的情况，是制胜的关键。在军事纷争中，既了解敌人，又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败的可能性各半；既不了解敌人，又不了解自己，那只有每战必败的份儿了。

“兵者，诡道也”，万不可被敌方的假象所迷惑，要善于透过现象看本质。与此同时，优秀的军事人员应当善于制造假象，引诱敌人按我方的战略意图行动。陆逊的“谋羽取荆”、韩信的“明修栈道，暗度陈仓”、司马懿的“尸居余气”都因制造假象而获得巨大成功。

【反经原典】

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，当令贱而勇者，将轻锐以当之。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，勿与轻战。若其众欢旗乱，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。

故曰：敌近而静者，恃其险也；敌远而挑人者，欲人之进也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也（凡军上气浑

浑圆长，赤气在其中，或有气如赤杵在黑云中，皆下有伏兵。或两军相当，有赤气在军前后左右者，有伏兵，随气所在防之。或有云绞绞绵绵，此以车骑为伏兵。或云如布席之状，此以步卒为伏兵。或有云如山岳在外，为伏兵，不可不审察也）；禽骇者，覆也；尘卑而广者，徒来也；散而条远者，薪来也；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〔水垂〕（音唾。一簟之食也。），不及其舍者，穷寇也；淳淳翕翕，徐言入人者，失其众也（此将失其众之意也）；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。行阪涉险，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。阵数动移，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！

【译文】

两国发生了战争，双方军队营垒相对峙，此时形势不明，不能随意做出判断，一定要先探清敌人的情况。所以孙子说：“取胜之兵，首先是在刺探军情方面取胜，而后才在战场与敌人交锋。”又说：“认真分析判断，以求明了敌人作战计划的优劣长短；仔细观察，以求了解敌人活动的规律。”根据敌情变化灵活运用战法，可以少胜多，这是用兵打仗的要旨。

如果要先了解敌方将领的情况，最好是让军中地位不高而又十

分勇敢的人，带领着轻便精锐的人马去观察敌情。观察敌军初来，如果一起一坐，治理得有条有理；如果敌军追逐败退者，假装赶不上；看见财利，假装不知道——这样的部队，它的将领一定非常精明，不可以轻视。如敌军喧哗，旌旗散乱，士卒行动随便，纵横坐卧，在追击败军时，惟恐赶不上，看见财利，惟恐得不到。这样的军队，它的将领一定属于无谋之辈，即使其军人数众多，与之交战，也是可以取胜的。

所以说，敌军近前却很安静，是有险峻的地形可依凭；敌军远道而来向我挑战，是企图引诱我军前行；树丛摇动得面积大，敌军来的多；草丛中多处设置障碍，是用来疑惑我军的[稠密的草丛中多处设置障碍，一定是敌军在逃离时担心我军追击，故作障碍，以使我军怀疑草丛中有伏兵]；有鸟惊起，则有埋伏[凡是军队上空云气混浊，呈圆长形，赤气含在其中，或黑云中有赤色云气如木杆一样挺立，都是有伏兵的表示。或两军相对，有赤色云气在军阵前后左右游荡，有伏兵，要随云气的所在之处设防。或有云气交扭绵延，这是以车骑为伏兵的表示。或云气如卷席，这是以步卒为伏兵的表示。或有云气如山岳在外，也有伏兵，不能不察]；禽鸟惊骇，是敌军大举来袭；尘土低而广的，是敌军步步来袭；尘土分散成条状，而且前后远连，这是敌军在运送粮草；尘土少却往来飘荡，是敌军在安营扎寨。

使者言辞谦卑却加紧战备，是要进攻[敌人要增加装备]；言辞强硬而又做出进攻的样子，是要撤退；敌军没有事先约定就来求和，必有计谋；敌军呈半进半退之势，是引诱我向前；敌军倚着武器站立，是饥饿之旅；敌军找水争饮，是饥渴之旅；见到有利时机却不向前，是因为过度劳困；敌营有鸟雀集聚，说明营中已空；敌人夜间有惊呼声，说明敌军心中恐惧；军营骚动，是将领没有威严；旌旗摇动，是敌军中起了混乱；军吏时常发怒，是过度疲倦之症候；敌人用粮食喂马，杀牲口吃肉，收拾起炊具不再返回营地，是准备决一死战的表示；敌军将领低声下气和士兵说话，是其将领不得人心的表现；再三奖赏士卒的，说明敌将已经黔驴技穷；再三

重罚下属的，是敌军已陷于死地；再三环顾，还是进退不定，是与主力部队失去了联系；敌军借故派使者来谈判，言词委婉的，是想休兵息战。敌军盛怒前来，却久不接战，又不离去，必须谨慎观察其意图。

凡是以下情况，均可以毫不迟疑地攻击敌军：敌军刚刚来到，行阵还未来得及布列；行阵虽已布列，但人马还未来得及进食；长途跋涉，后到的部队还未休息；敌人行进于岗坡险阻之地；敌人处在半隐半显状态；敌人半部渡水；敌人正在险狭之路上行进；敌人旌旗乱动；敌阵频繁移动；敌军人马再三返顾。

然而，用兵打仗，其章法诡谲难测。能攻却要显出不攻的样子，要打却要显出不打的样子。匈奴故意示弱，汉高祖不了解真情，被围困在了平城；石勒故意藏起锋芒，王浚不知道实况，被攻陷在了幽州。这都是前年之鉴，不谨慎行吗？

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第五十二章，全面细致的揭露了敌人在制造假象的过程中那些“抹之不去”的“痕迹”。只要我们细心留意这些端倪，竞争对手就会“褫其华袞，示人本相”。值得我们重视的是，赵蕤所罗列的这些“诈术”，虽然在今天的军事领域已经近乎绝迹，但在官场和商界却日渐频繁，且还被加了许多“变招”，让人眼花缭乱，实在是不得不防。

篇中结尾处说：“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！”的确是颠簸不破的至理。关于刘邦的“平城之围”，相信读者早就熟能成诵，可对石勒这个羯族皇帝如何能够成其大事，还不甚了然，故笔者以此人平灭王弥、王浚的故事为例，浅谈一二。

石勒如何设计歼灭“二王”

石勒是十六国时期后赵建立者，也是中国历史上为数不多的由奴隶之身而晋级为帝的枭雄。其曾先后跟从汲桑、公师籓、刘渊等人角逐中原，趁晋廷内部“八王争权”之机不断做大。

永嘉五年，大晋王朝的实际决策者司马越病死，石勒趁机掳其大臣、宫人数千，接着，率军三万，进击成皋，图谋洛阳。洛阳攻下后，刘聪（石勒的少主）要论功行赏，敕封名爵，认为石勒出力不少，战功卓越，应当担任征东将军。石勒固辞不受，将功劳全部让给了自己的两个“老战友”——王弥、刘曜，自己出颍辕，驻扎在许昌。

石勒这么做的目的，是想让大家觉得他恭顺有礼、胸无大志，没料到王弥对他的猜忌不减反增。王弥写信给青州刺史曹嶷，希望其能与自己合兵一处，共同对付石勒。但他派出的使者手脚不利落，被敌军巡视的骑兵抓获。

王弥担心自己的阴谋泄露，赶紧遣使对石勒甘词厚礼，赞颂他说：“将军兵锋所指，攻无不克，且兼器量弘深，世所罕见！前些日子您攻破蒙城，连大名鼎鼎的荀晞都被您俘虏了！事后，您竟还能赦而不杀，将其收为己用，让人尤为佩服啊！我听说这个荀晞有些能耐，精通兵法，时人比之韩信、白起，如果让他做您的左司马，我来给您做右司马，天下还有搞不定的事情吗？”

石勒闻言，担忧道：“王弥的位置不在我之下，然而却口出‘俯首称臣’之言，恐怕是想图谋我吧！”

谋士张宾道：“王弥两面三刀，应该及早铲除。他写此信给您，无非为了麻痹我们，以求拖延待时。我们应该在曹嶷来援之前动手，否则大事不妙！”

石勒应承道：“好，我们相机而动。”

不久后，王弥与刘瑞对峙，形势很危急，迫不得已，向石勒求

助。石勒一来想坐观成败，以收渔利，二来正在跟军阀陈午较劲，所以没答应。张宾批评他见事不明，说：“您现在回师帮助王弥，他就疑心尽消了！以后还愁没机会灭掉他吗？”石勒于是回师攻击并斩杀了刘瑞。王弥大喜，以为石勒是真心推戴自己，不再怀疑石勒。

翌日，石勒谎称要请王弥喝酒聊天。长史张嵩劝王弥不要去赴这场“鸿门宴”，王弥不从，说：“我以后还有许多地方要利用他！”入席后，王弥开怀畅饮，喝得正高兴时，石勒突然手起刀落，将他的头颅砍了下来。

事后，刘聪虽然谴责石勒“专害公辅，有无君之心”，但又怕石勒有什么异动，于是给石勒加官，没有惩罚石勒。

房玄龄在写《晋书》的时候，对王弥评价说：“弥多权略，凡有所掠，必豫图成败，举无遗策，弓马迅捷，膂力过人，青土号为‘飞豹’。”然而就是这样一个文武双全之人，居然在阴沟里翻了船。归根结底，还是昧于人心之“深险莫测”。

兵法曰：“夫两国治戎，交和而舍，不以冥冥决事，必先探于敌情。”说得不错，但知易行难！

乱世之中，饰貌厚以欺人，拖义行而成奸者，不可胜计。只消一次错信他人、判察失误，足以成千古之遗恨！

其实，王弥之于石勒，未必尽信，他何尝不知道，人家的最终目标就是自己那“一亩三分地”呢？所虑者，无非是认为双方在时下还有互相利用的空间罢了。思之至此，心念稍松。可只是这一“稍松”，就命染黄沙了！

韩非子曰：“夫矢来有乡，则积铁以备一乡；矢来无乡，则为铁室以尽备之。备之则体不伤。故彼以尽备之不伤，此以尽敌之无奸也。”还是有些道理。害人之心不可有，防人之心不可无；宁受人之欺，毋逆人之诈！

可惜，即便有了王弥这个前车之鉴，王浚还是不长记性。

因晋怀帝被叛军所擒，而当时并州刺史刘琨被刘聪建立的汉赵威胁，士民多数都走到王浚势力下，令王浚渐见强盛。王浚于是乘机承制假立太子，备置百官，列署征镇，由自己自领尚书令，后又安插自己手下亲信出任各个职位。

时间一久，王浚自以为天下无敌，欲“反晋自称尊号”。刘亮、高集认为当今群雄并起，此行不符合“高筑墙，广积粮，缓称王”的要谛，恐怕会成为众矢之的，于是拼命阻谏。王浚听不进去，将二人杀死。此后，他更“矜豪日甚，不亲政事，所任皆苛刻小人”，其手下当中有两个叫“枣嵩、朱愿”的，特别不得人心，老百姓编撰民谣咒骂道：“府中赫赫朱丘伯，十囊五囊入枣郎。”

石勒想要借“吊民伐罪”之名图取他，张宾劝道：“夫谋人而使人觉其情，难以得志矣。”意思是让石勒先行韬光养晦、折节事之，如果过早暴露军事目的，那就会直接造成“两虎相争”的局面，虽然最后也能取胜，但损失不会太小。

石勒于是给王浚上了一封“劝进表”，言语十分肉麻：“勒本小胡，遭世饥乱，流高屯厄，窜命冀州，窃相保聚，以救性命。今晋祚沦夷，中原无主，为帝王者非公复谁？愿殿下应天顺人，早登皇祚，勒奉戴殿下如天地父母，殿下察勒微心，亦当视之为子也。”

王浚十分高兴，问来使王子春说：“石勒这个人可信吗？”王子春笑道：“自古以来，我听说过有胡人担当辅弼的，还没听说过胡人里面能出皇帝！石勒把帝位让给您，不是他不想当，实在是他知道自己身份不配君临天下，而您才是天命所归啊！”

王浚听了这番话，愈加自大，觉得石勒的确很识时务，遣使者送玉麈尾与石勒。石勒看见王浚的使者到了，提前将良兵劲卒全都藏好，带老弱残兵前来迎奉，并再三朝北而跪，殷勤的说：“我虽然见不到王公（指王浚）本人，但是见到他赐给我的宝物，也就如同见到了他！我当行子侄之礼，每天早晚叩拜！”

王浚听闻石勒的兵马羸弱，而且对待使者的态度低三下四，彻

底认为他不足为患。石勒又抓住王浚宠臣枣嵩贪财的弱点，多与金帛，以求探听虚实动静。

过了一段时间，石勒召见王子春，问：“王浚到底把幽州治理得怎么样？我现在能发兵了吗？”

王子春据实奏报：“幽州去岁大水，人不粒食。王浚积粟百万，不能赈赡，刑政苛酷，赋役殷烦。忠贤内离，夷狄外叛，人皆知其将亡。浚意气自若，曾无惧心。更置台阁，布列百官，自谓汉高、魏武不足比也。”

石勒认为时机已到，决意发兵，但旋即变得略为踌躇。张宾问他是不是担心鲜卑、乌桓、刘琨三个后患。

石勒点头。

张宾表示，鲜卑人与乌桓人智勇皆不及石勒，且不能见机，不会对己方造成任何实质性威胁！

石勒说：“我主要是担心刘琨啊！”

张宾一语点明利害：“刘琨、王浚虽同名晋臣，实为仇敌。若修笺于琨，送质请和，琨必喜我之服而快浚之亡，终不救晋而袭我也。用兵贵神速，勿后时也。”

于是，石勒兵进易水。王浚的手下纷纷进言：“胡人无信！小心为上！还是别让他们的军队靠得太近！”王浚不从，认定石勒前来是为了奉戴他，不会有异心。

石勒加速进军，次晨至蓟，叱守门者开门。门开后，石勒犹疑有伏，先驱牛马千头，声言上礼，实欲塞诸街巷。现在城内的形势是能进不能出。王浚悔之晚矣。

被五花大绑的王浚冲石勒叫骂：“逆贼！你不是把我当成你的爸爸吗？！”

石勒冷笑道：“公位冠元台，手握强兵，坐观本朝倾覆，也不发兵相救，还想自立为帝，难道不是真正的逆贼吗？”遂传令左

右，将其斩杀。

《晋书》曰：“彭祖凶孽，自贻伊戚。”意思是，王浚属于“自作孽，不可活”啊！当初，引胡乱华的是他，现在他死在胡人手里，也是报应不爽。

除了在道德上站不住脚，王浚在政治和军事上也是呆徒莽汉！他也是读过兵书的，“辞卑而益备者，进也”、“能而示之不能，用而示之不用”，这些看似简简单单的训诫，却被他抛诸脑后！

一个人，可以一生不出奇计，但不能须臾忘却常理！

《反经》中的大智慧（势略）篇：要善于造

“势”

【导读】

孙子曰：“勇怯，势也；强弱，形也。”在军事上，要战胜敌人，不仅要有精兵悍将，还要善于造就一种态势，让敌军觉得己方“大厦将倾，独木难支”、“行将瓦解，不俟血刃”。高祖决战垓下之时，让士兵大唱楚地歌谣：“九月深秋兮四野飞霜，天高水涸兮寒雁悲伤。”于是楚军斗志丧失殆尽。元琛平叛内乱之际，让家伎倾心演奏箏柱，遂令羌人大哭：“何为弃坟井，在山谷为寇也。”而后作鸟兽散！这都是善于“适时造势”的范例。

【反经原典】

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(乌甲反)，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，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，布可收也。”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。”

故兵有三势(夫兵有三势：一曰气势，二曰地势，三曰因势。若将勇轻敌，士卒乐战，三军之众，志励青云，气等飘风，声如雷霆，此所谓气势也。若关山狭路，大阜深涧，龙蛇蟠踞，羊肠狗门，一夫守险，千人不过，此所谓地势也。若因敌怠役饥渴，风波惊扰，将吏纵横，前营未舍，后营夹涉，所谓因势者也。)，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，项羽有拔山之力，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。

【译文】

从前曹操征伐张鲁，平定汉中，刘晔曾建议说：“您以五千名步兵讨伐董卓，向北攻破袁绍，向南征服刘表。天下的州郡，十有八九被兼并，因而威震天下，声扬海外。现在占领汉中，蜀人望风丧胆，城池失守，照这样向前推进，蜀地用一纸檄文就能平定。刘备，是人中之杰，虽有智慧，却比您见事迟缓，得到蜀地的时间短，蜀人尚未依附他。现在攻破汉中，蜀人得知后非常震恐，形势对刘备非常不利。以您的神明，如果乘着形势对刘备加紧攻伐，没有不胜的。如果稍一松懈，有明察事理的诸葛亮为相，有勇冠三军的关羽、张飞为将，蜀人一旦安定了，据守险要，那就不能轻易侵犯了。今日不攻取，一定会成为后患的。”曹操不听从。过了七天，投降曹操的蜀人说：“蜀人惧怕您的威德，一日内惊恐数十次。前些时候刘备连续斩杀劝降者，却不能禁止。”这时，曹操叫来刘晔说：“现在是否还能进攻？”刘晔说：“现在蜀地已初步平定，未可轻进。”

还有一个案例，能阐明“势略”的内核。曹操征伐吕布，到了下邳。吕布出战不利，因而坚守下邳城不出。因为一时间无法取

胜，曹操准备回返，荀攸说：“吕布，有勇而无谋。现在他的各路军队都失败了，他的锐气大衰。三军以将领为主，现在其将领锐气衰减，他的军队必然失去了战斗力。吕布的谋士陈宫虽有智慧，识别事势的速度却不一定有我们快，现在乘着吕布的元气尚未恢复，陈宫的计谋尚未商定，只要连续进攻，吕布可以除掉。”曹操听了荀攸的建议，引来沂水、泗水灌下邳城，城墙被大水所破，吕布遭擒。由此来看，在那样千钧一发的时候，就是有诸葛亮的智慧，陈宫的谋略，吕布的骁勇，关羽、张飞的劲健，也是没有用的。这就是所谓“勇怯，势也；强弱，形也。”

所以说，用兵打仗有“三势”[“三势”，一是“气势”，二是“地势”，三是“因势”。将领勇猛轻蔑敌人，士卒奋力向前，三军上下，壮志激荡云天，豪气如同飘风，声音如同雷霆，这就是所说的“气势”。关山苍茫，长路狭险，峰高涧深，如龙蛇一样弯曲，如羊肠一样狭窄的山路，还有狗洞一样的山门，一人据险把守，千人难以通过，这就是所说的“地势”。要善于利用机会，因势进攻，如敌人疲倦迟缓，劳顿饥渴，被风波侵扰惊吓，将吏横暴，为所欲为，前面军队尚未扎营，后面的军队仍在涉水渡河，都可以趁势进击，这就是所说的“因势”]。善于用兵打仗的人，最会捕捉有利于我方的形势。形势到来，酈食其劝说齐王田广，兵不血刃的收服了齐国七十余座城；谢安淝水一战，打垮了前秦百万大军。如果大势已去，项羽纵有拔山之力，只能与虞姬相对而哭泣；田横有背据大海之强，最终还是被迫自杀。

所以说，有胜利带来的威势，斗志会增加百倍。而败军的士卒，很难振奋。所以说，水虽然看起来至柔至弱，然而积蓄势能到了一定地步，却能冲走石块，这就是“势略”的要旨。

【史海沉钩】

本章是《反经》的第五十三章，作者赵蕤就如何谋势、造势、用势展开陈述，堪称“言简理尽”。高明的将帅指挥作战，他所造

就的态势是险峻的，他所掌握的节奏是短促而猛烈的，也就是孙子兵法上所说的“势险”与“节短”。力量的布置在于“制其上”，使对方感到危险和不安；“扼其重”，以便能够以弱击强，以寡击众；“撤其恃”，挫敌一营使其余部溃逃。这就是“造势”的要求和目的。其实，不仅在军事领域，外交领域也尤其注重“善战者，恒求之于势”的思想原则，张仪在“为秦连横”的过程中，采取的就是“扬抑结合”的造势方法，扬己之威而抑敌之短，先在诸侯心中树起了大秦“拔地倚天，殊不可犯”的形象，而后痛下针砭，令他们觉得自己的国家不过是“瘠牛羸豚”，一切有利的条件都变得不足凭恃，于是纷纷背盟，改弦更张了。

张仪如何巧妙“造势”慑服五国？

张仪为秦国组织连横，先去劝说魏王，言语之间犹如匕首投枪：“魏国的土地纵横不到一千里，士兵不过三十万人，土地平旷，没有高山险峰，四方诸侯都能通过。从郑国到魏国，只有二百余里，人奔马跑，不到一日就可抵达。魏国南与楚、西与韩、北与赵、东与齐接壤。这样魏国士兵只好把守四方，守卫边界上的守望台和城堡的兵力就得不下十万人。”

魏王闻言，怒恐交加。张仪趁机营造各路诸侯大军压境、魏国山河破碎、危在旦夕之势：“如果魏国结交楚国而不结交齐国，齐国就要攻打魏国的东面；如果结交齐国而不结交赵国，赵国就要攻打魏国的北面；不和韩国联合，那么韩国就会攻打魏国的西面；不和楚国亲善那么楚国就会攻打魏国的南面。这就是所谓的四面受敌，能避免瓜分豆剖吗？”

魏王说：“苏秦先生曾为我设计合纵的路线，难道凭借这样的战略还不能保全社稷吗？”

张仪见魏王已经对“合纵”的成效产生怀疑，忙即趁热打铁说：“主张合纵的诸侯，说是为了使国家安定，君主尊贵，兵盛国

强，这是诱人的美名。现在主张合纵的人，统一天下诸侯的行动，相约结为兄弟之邦，在洹水上杀白马立盟誓，目的是为了相互安定团结。可是即使是同父同母的亲生兄弟，还要争夺钱财，何况这些诸侯？而你却要靠狡诈虚伪、反复无常的苏秦所献的计谋来保全国家，很明显这是不可能成功的。如果大王不去侍奉秦国，秦国就会发兵进攻河外，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，那么合纵的道路就断了。合纵道路一断，那大王想不遇危险是不可能的。再有，秦国若是胁迫韩国去进攻魏国，韩国迫于秦国的压力，不敢不听。秦韩联合为一个国家，魏国就会马上灭亡，这是我为大王忧虑的原因。为大王盘算，不如侍奉秦国，只要侍奉秦国，那么楚、韩一定不敢妄动；没有楚韩的侵扰，大王就可以高枕无忧，国家也必定没有忧患了。再说如果大王不听从我的意见、秦兵出动，攻向东方，那时即使想去侍奉秦国也不可能了。况且那些主张合纵的人多是夸大其辞，很少有可以信任的。这些辩士热衷于此，多半是因为劝服一个诸侯加入抗秦的队伍，就能跑到赵王那里索取一分好处！您有什么义务替赵王做嫁衣呢？”

魏王听罢，深以为然。

张仪临走之前又撂下一句：“臣闻之，积羽沉舟，群轻折轴，众口铄金，故愿大王审计定议。”

魏王于是背弃盟约，侍奉秦国。

张仪又去撺掇楚王，极言秦国土地兵马之盛，说：“秦拥四塞以为固，北有甘泉，南有泾渭，右临陇蜀，左近关阪；奋击百万，战车千乘；利则出攻，不利则入守，此王者之地。”

楚王反诘：“楚国西有黔中、巫郡，东有夏州、海阳，南有洞庭、苍梧，北有陞塞、郢阳。且兼地势险要，粟支十年。我成就霸业的资本，不下于秦王！”

张仪微微颌首，而后故作奉承之态，道：“大凡天下的强国，不是秦国，就是楚国。两国不相上下，旗鼓相当，这一点您说的不

错！”

楚王闻言，略感得意。岂料对方忽然话锋一转，借韩、魏、秦三国之势以为谈资，出语铿锵有力：“如果大王不与秦国联合，秦国出兵来攻，占据宜阳，韩国的上党要道就被切断；他们进而出兵河东，占据成皋，韩国必然投降秦国。韩国投降秦国，魏国也必然跟着归顺秦国。这样，秦国进攻楚国的西边，韩、魏又进攻楚国的北边，楚国怎能没有危险呢？您还妄图以一挡三吗？”

楚王有些畏惧，但依然不愿服输：“以一挡三又如何？”

张仪笑道：“大王曾与吴国交战，五战三胜，你的兵卒已尽，又远守新得之城，居民深受其苦！臣闻功大者易危，而人弊者怨上。您守易危之功，而逆强秦之心，祸至无日！”

楚王不悦，却已无反驳之语。张仪知道对这种自视甚高之辈不能一味恫吓，还需动之以利：“在诸侯中坚持合纵联盟的苏秦，被封为武安君而出任燕相，暗地里与燕王合谋进攻齐国，瓜分其地。他假装在燕国获罪，逃到齐国。齐王接待了他，并又任命他为相国。过了两年，齐王发觉他的阴谋，非常气愤，便车裂了苏秦。一贯靠着诳骗欺诈，反覆无常来求取荣华的苏秦，想要图谋左右天下，统一诸侯，这不可能成功，是很明显的了。现在，秦、楚两国接壤，本来是友好国家。大王果真听从我的劝告，我可以让秦太子做楚国的人质，让楚太子做秦国的人质，让秦廷的后妃做您的洒扫之仆，并献出万户大城，作为大王斋戒沐浴的封邑，从此秦、楚两国永远结为兄弟之邦互不侵犯，如果真是这样的话，我认为没有比这更有利于楚国的了。”楚王于是与秦国建立了友好关系。

张仪见到韩王，还是一样先造韩国“岌岌可危、大命将泛”之势，劝他不要自贻伊咎、积薪候燎：“韩国地势险恶，百姓多居山地，出产的粮食，不是麦子就是豆子；土地方圆不到九百里，存粮不够两年。预料大王的士卒连烧火做饭、养马、做杂役的统统在内总共不过三十万。而秦国单是上将，就不下五万，科头跣足、贯颐奋戟的虎贲之士，更是不可胜数！六国士卒作战时要穿上铠甲，戴

上头盔，而秦国士卒不穿铠甲，赤膊上阵，冲向敌人，他们左手提着人头，右臂挟着俘虏，猛锐无俦。秦国士卒与六国士卒相比，就像无敌勇士孟贲与懦夫相比一样；秦国重兵压向六国，更像大力士乌获对付婴儿一样。”

韩王的胆子不如楚王，吓得连问张仪该怎么办。

张仪说：“如果大王不孝敬秦国，秦国就会出兵占据宜阳，切断韩国上党的交通，东面占据成皋、荥阳，那么鸿台离宫、桑林御苑就不再为大王所有了。如果封锁了成皋，切断了上党要道，那么，大王的国家就被割裂了。因此，为大王考虑，不如去讨好秦国。秦国的愿望，就是要削弱楚国，而能削弱楚国的，只有韩国。这并不是因为韩国比楚国强，而是韩国的地形使它有这种优势。现在，大王如果往西讨好秦国而又去进攻楚国，秦王一定高兴，还会给您意想不到的好处！”韩宣王听信了张仪的话。

张仪紧接着又去说服齐王，由于三战克捷，他在“势位”上有所提高，因此言语更显严厉峻急、雷霆万钧：“给大王出谋划策的人，只看到眼前利益，而不顾及万世的长远利益。主张合纵策略的人游说大王，他们一定会说：‘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！’大王只欣赏他们的一番游说之辞，而不去考察实际效果。”

齐王道：“愿意闻教！”

张仪说：“现在的形势是，秦国嫁女，楚国娶妇，两国结为兄弟之国。韩国献出宜阳，魏国献出河外，赵国在渑池朝秦，献出河间，他们纷纷向秦国表示友好。大王如果不向秦国表示友好，秦国就会迫使韩、魏南面进攻齐国，赵国就动员大军渡过清河、漳水，直指博关，而临淄、即墨就不会为大王所有了。齐国一旦遭到进攻，那时想要向秦国表示友好，也不可能了。所以，希望大王深思熟虑啊！”齐王同意了张仪的主张。

张仪下一个劝说的是赵王，发言伊始，即有箭在弦上，张弓待发之势：“现在我们秦国已经西面攻下巴、蜀，兼并汉中；东面收

纳两周，据有国宝九鼎，扼守白马要津。秦国虽然地处僻远，但是久已心怀愤怒。现在敝国想要渡过黄河，据守番吾，希望于甲子之日与赵军会战于邯郸城下，仿效武王伐纣的故事，所以派使节先告知你的左右臣下。”

赵王道：“这肯定是两败俱伤的结果，非打不可吗？”

张仪说：“如果是以前，秦赵相争，或许还是平分秋色之局，现在已经不可能了！日前，楚国与秦国结为兄弟友邦，而韩、魏两国臣服于秦，成为秦国东面的属国，齐国也贡献鱼、盐之地，这是断了赵国的右臂，砍断了右臂，还想要与人相斗；失去盟国，孤立无援，要想没有危险，这怎么可能呢？现在秦国派出三路大军：一路把守干道，通知齐国，使其派出大军，渡过清河，驻扎在邯郸以东；一路驻扎在成皋，驱使韩、魏两国驻军于河外；一路驻军于渑池。四国相约共同进攻赵国。赵灭以后，必定四分其地，因此我内心不敢隐瞒，事先通知陛下。我私下为大王考虑，不如和秦王会晤于渑池，当面交换意见，亲自决定问题。我请求秦王停兵不进攻赵国，希望大王裁决。”

赵王一听张仪造势说四国联军要打过来，心慌意乱，忘记了其他诸侯是初附强秦，关系尚未稳固，还不能同心同德的共同发起军事行动，于是听从了连横的主张。

最后轮到了弱燕。张仪开门见山的问：“燕国至今不向秦国低头，倚仗的是什么呢？”

燕王回答说：“倚仗的是赵国！”

张仪讥笑说：“赵国怎么可以倚仗呢？从前赵襄子把他的姐姐嫁给代国国君为妻，目的是想要吞并代国，他约定和代王在边塞句注会晤。他事先要工匠做了一把大铜勺，把勺子把儿做长了一些，可以用来打人，并暗中告诉厨师说‘等到酒兴正浓的时候，端上热汤，立即翻倒，用勺底打死代王。’厨师就按其吩咐，在席间用勺底打死了代王，代王的脑浆涂了一地。他的姐姐听说后，把自己的簪子磨尖自杀而死。所以到现在还有个磨笄山，天下无人不知。赵

武灵王更加心狠手辣，六亲不认，反复无常，大王已清楚地了解，怎么还敢委身与他？”

燕王诚惶诚恐道：“我们应该怎样才好？”

张仪见此，忙即抓住有利的时机，戮力营造燕国“孤立无援”之势，以动其心：“赵国发兵进攻燕国，两次围困燕都，胁迫大王，大王割地给他十座城赔罪，这才撤兵，此情此景，您还记忆犹新吧？现在赵王已经到浞池去朝拜秦王，献上河间来讨好秦国，其目的是用小利来蒙蔽秦王的双眼，让秦王按兵不动，而赵王就可以肆行其志了！如果您现在还不表明臣服秦国的态度，那么以后我们对于您与赵国的争执，只能作壁上观了！恐怕届时易水和长城就不会为大王所有了。”

燕王道：“我愿意听从您的安排！”

《反经》中的大智慧（攻心）篇：瓦解敌人的精神和心理防线

【导读】

古来被历史学者称道的伐敌之举有二：一是“庙胜”之策，二是“攻心”之计。对于前者，尉繚子有言：“刑如未加，兵未接，而所以夺敌者五：一曰庙胜之论。”所谓“庙胜”，就是在朝堂之上预先制定的克敌制胜的策略，而这种策略可能涉及政治、外交、经济等多个领域。干象建议楚王扶植共立以搞乱秦国，管仲通过购买狐皮来使代国降服，都可以算是“庙胜”的案例。

而作为与“庙胜”并驾齐驱的手段——“攻心”也备受赞誉，“攻心为上，攻城为下”，“心胜为上，兵胜为下”，“上兵伐谋”等等箴言表示出中国人对其相当推崇。之所以如此，是因为有些时候，“攻心为上”的战略比硬打硬碰、简单粗暴的军事行动收效明显，且副作用小，更容易达至“兵不钝而利可全”的目的。

【反经原典】

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，欲以二万人击秦峽关下军。张良曰：“秦兵尚强，未可轻也。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。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。令酈食其持重宝啖秦将”[贪而忽名，可货以赂]。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。

【译文】

孙子说：“以攻心为上策，以攻城为下策。”为什么这样说呢？

战国时有人劝说齐王：“攻打一国的方法，以攻心为上策，以攻城为下策。心胜为上，兵服为下。所以圣智之人讨伐他国、战胜敌人，最要紧的是先使其心服。什么叫‘攻心’呢？断绝他的凭恃和依靠就是‘攻心’。现在秦所凭恃和依靠的，是燕国、赵国的权势。如今劝说燕国、赵国的国君，不要只用空言虚辞，一定要给他们实利，用来回转他们的心，这就是所说的‘攻心’。”

沛公刘邦向西进入武关，想用二万人攻打秦峽关的守军，张良进言说：“秦兵还很强盛，不能轻敌。我听说峽关的军官是屠户的儿子。商贩出身的家伙容易利诱。希望沛公暂且安寨不动，派一个将领引兵先行，并准备五万人的供给以张声势，再在一些山头上布满旗帜，以为疑兵，叫酈其食带着值钱的珍宝去贿赂秦军的将领。”秦军将领果然要求联合起来一同西进袭击咸阳。沛公准备听从这个要求，张良说：“这不过是那些将领想叛变罢了，恐怕部下的兵士是不听从指挥的。部下不听从肯定会出危险，不如乘其懈怠进攻。”沛公于是领兵袭击，大破秦军。

【史海沉钩】

本篇是《反经》中的第五十四章，着重论述了“善攻者，先攻其心，后攻其城”的主题，但正如作者赵蕤所说“攻心之计，非一途也”，其路径也是多种多样的。诸葛亮七擒七纵，使得南蛮之地，终其一世，不敢复叛，凭借的是“仁义教化”来攻心，而鲁仲连“一箭下百城”，靠的则是聪明智慧与精词妙语。虽然方式各异，但都获得了“降心服志”的完满结果。

鲁仲连如何“一箭下百城”？

鲁仲连是齐国人，长于阐发奇特宏伟、卓异不凡的谋略，却不贪图财利，一心只想保全高风亮节之名。他曾依靠辩术而“救赵存魏”，平原君十分感激和欣赏他，献上千金，要把他留在身边。

鲁仲连笑着说：“所贵于天下之士者，为人排患释难解纷乱而无取也。即有取者，是商贾之事也，而连不忍为也。”意思是自己是一名“国士”，不是商人，所作所为不是为了图取利益。他最终辞别平原君而去，终身不再相见。

此后二十多年，燕将攻克聊城。齐国派田单前往争夺，双方火拼一年有余，死伤无计。田单欲图强行进逼，但见燕军虽已濒临山穷水尽之境，却兀自负隅顽抗，不禁神之为室，气之为夺，于是找来鲁仲连商议对策。

鲁仲连问：“燕将据守孤城，已成必败之势，而困兽犹斗，不思退却，是什么原因呢？”

田单说：“据守聊城的这个燕将长年带兵在外，难免奸谗交集，有人在他的主子燕王面前诋毁他，说他目无君上、贪赃枉法、拥兵自重，他是不敢退兵回去的！回去就是一个死！”

鲁仲连道：“那么与您交战，可免一死吗？”

田单说：“聊城粮草已尽，早晚必然让我拿下，届时他还是不免败亡！”

鲁仲连听到此处，已经明白，守城的燕将已经是进退失据，他的内心一定非常纠结和矛盾，现在僵持在此，只不过是抱着“拖延一刻是一刻”的想法，正可“用言辞以乱其志”。有见及此，鲁仲连奋笔疾书，给燕将写了一封信，射入城中。

信笺开头锋发韵流、洞隐烛微，直指燕将心中的隐痛——“进不能立功报国，退不能保恤士卒”，并劝告他要谨慎的做出下一步的安排：“吾闻之，智者不倍时而弃利，勇士不怯死而灭名，忠臣

不先身而后君。今公行一朝之忿，不顾燕王之无臣，非忠也；杀身亡聊城，而威不信于齐，非勇也；功废名灭，后世无称，非知也。故知者不再计，勇士不怯死。今死、生、荣、辱，尊、卑、贵、贱，此其一时也。愿公之详计而无与俗同也。”

接着，鲁仲连向对方亮明形势，告诉他齐国所面临的隐患已除，早就把全部的军事力量都放在了聊城上，势在必得，而燕国内政混乱，很难保障他的后勤供给：“不久前，楚国进攻齐国的南阳，魏国进攻齐国的平陆，想必您已经听说了这件事。然而它们如今担忧秦国的进犯，不敢再行大动干戈，纷纷撤回，齐国现在可以说是‘覆盂之安’。反观您现在的处境，是强援骤失而粮草不济啊！如今，我们的齐王对其他事情无所谋求，只是殚精竭虑的想要夺回聊城，为此，不惜动用了全国的军民！面对这样黑云压城的攻势，您还能再扛多久？而且我听说您的大后方燕国也出了岔子——大将栗腹带领十万大军在国外连续打了五次败仗，以致国力不振，祸患丛起，民心浮动。在这种局势下，您即使有孙臆、墨翟那样的才能，如何施展呢？”

在敌人“自顾无长策”之际，鲁仲连信中的言语越发显得壁坐玃驰、摧人肺腑，他一针见血的告诉对方，为今之计，除了“走”，就是“降”，没有第三条路，不要再心存侥幸了：“替您考虑，不如保全兵力用来答谢燕国。不损兵卒而回归燕国，燕王一定高兴；身体不残而班师归朝，亲人一定喜悦。您回去之后，对上，可以辅佐国君、统率群臣；对下，可以教化黎民、移风换俗，事业和名声都可以建立。如果没有回归燕国的心志，就放弃燕国，摒弃世俗的议论，向东到齐国来，齐国会割裂土地予以分封，使您富贵得可以和魏冉、商鞅相比，世代称孤道寡，和齐国长久并存，这也是一种办法。这两种方案，是丰厚实惠的好主意，希望您仔细地考虑，审慎地选择其中一条。”

最后，鲁仲连以管仲、曹沫的例子勉励对方，告诉他“徇小节者不能行大威，恶小耻者不能立荣名”的道理，并提出“奋死一搏不如暂且忍辱以待来日”的观点，让他珍惜自己和属下的生命，不

要因为个人的“固执己见”和“权衡不定”断送三军的前途：“我听说，谋求小节的人不能成就荣耀的名声，以小耻为耻的人不能建立大的功业。从前管仲射中桓公的衣带钩，是犯上；放弃公子纠而不能随他去死，是怯懦；身带刑具被囚禁，是耻辱。具有这三种情况的人，国君不用他作臣子而乡亲们不会跟他来往。当初假使管仲长期囚禁死在牢狱而不能返回齐国，那么也不免落个耻辱、卑贱的名声。连奴婢和他同名都感到耻辱，何况社会上的舆论呢！所以管仲不因为身在牢狱感到耻辱，却以天下不能太平感到耻辱，不以未能随公子纠去死感到耻辱，却以不能在诸侯中显扬威名感到耻辱，因此他虽然兼有犯上、怕死、受辱三重过失，却辅佐齐桓公成为五霸之首，他的名声比天下任何人都高，而他的光辉照耀着邻国。曹沫作鲁国的将领，屡战屡败，丢掉了五百里的土地。当初假使曹沫不反复仔细地考虑，仓促计议就刎颈自杀，那么，也不免落个‘败军之将’的丑名罢了。曹沫不顾多次战败的耻辱，却回来和鲁君计议。趁桓公大会天下诸侯的机会，曹沫用一把短剑，在坛台上抵住桓公的心窝，脸色不变，谈吐从容，将多次战败丢掉的土地要了回来，使天下震动，诸侯惊骇，更让鲁国的威名在吴、越之上。像这二位志士，不是不顾全小的名节和廉耻，而是认为一死了之，身亡名灭，功业不能建立，不是聪明的做法。所以摒弃一时的怨恨，树立终身的威名；放下短暂的愤怒，奠定世世代代的功业。您还是谨慎考虑，不要让手下的兄弟和您做无谓的牺牲！”

看完此信，燕将内心的纠结和矛盾被彻底激发，情绪激荡，再难掩抑，哭了好几天，犹豫不能决断，而后长长地叹息说：“我想要回归燕国，怎奈与君上已经产生了嫌隙，怕被诛杀；想要投降齐国，但我杀死和俘虏的齐人太多了，恐怕降服后被污辱，自己的部将也要受到连累。与其让别人杀死我，不如自杀。我死之后，手下兄弟就不会无辜遭难，说不定有机会成为管仲、曹沫那样的人，他朝一雪前耻！至少可以或走或降，全其性命！”于是自杀了。

《反经》中的大智慧（围师）篇：留个破绽，诱敌深入

【导读】

《孙子兵法·军争篇》中曾经列举了用兵打仗的八条原则：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫。其中“围师必阙”这一智慧，最为今人津津乐道。众所周知，无论在野战阵地还是在城寨防守作战中，身陷囹圄的敌人，很可能生出三种想法，一是投降，二是死战，三是观望。在这种情况下，如果把对方包围的水泄不通，那么就很可能造成底层军民与上级指挥官“同心戮力，奋死反击”的局面，相反，如果故意留一个缺口，就可能使底层军民在逃跑还是死战之间摇摆不定，导致军心涣散。

当然，虚留缺口并非放任不管，而是要在敌人逃跑的必经之地预设埋伏，重点封打，使敌人在仓促逃跑过程中突然遭到意想不到的袭击。特别是围困坚守城堡的敌人，一旦敌人弃城而逃，便可免去攻城之苦，在野战战场上彻底消灭敌军。相比之下，与逃窜之敌作战的难度显然要比与死战之敌作战的难度小得多，可以避免付出“杀敌一千，自损八百”的不菲代价。

【反经原典】

孙子曰：“围师必阙。”何以明之？

黄巾贼韩忠据宛，朱隽、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，乘城而入。忠退保小城，乞降，诸将欲听之。隽曰：“兵有形同而势异者。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。隗登土山，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。

【译文】

孙子说：“进行围战时，要留有缺口。”为什么这样说呢？

黄巾军的首领之一韩忠占据宛城，朱俊、张超包围了他们，并垒土成山、兵进宛城，在鸣鼓声中作势攻打宛城的西南，敌人均向西南奔赴，朱俊、张超于是掩人不备，扑向宛城的东北，攀上城墙进入城中。韩忠退守小城，要求投降，其他将领准备答应。朱俊说：“用兵有表面相同而性质不同的。当初秦政暴虐、项羽起兵之际，百姓没有固定的君主，所以奖赏归顺的人来争取民众。现在海内统一，只有黄巾反叛，如果同意他的投降就不能让人从善，而讨伐韩忠，却可以达到惩恶的目的。现在如果接受了敌人的投降，不加诛灭，以后谁都敢轻易叛乱。再说，叛贼看形势有利就进攻，失利便乞降，纵容这些匪类发荣滋长，也不是好的主意。”

于是加紧了进攻，却不能取胜。朱俊登上土山看着张超说：“我现在知道敌人拼死抵抗的原因了。叛贼眼下被四面围困、逼迫，乞求投降不被接受，想出逃又不行，所以才拼死抵抗。万众一心就已经势不可挡了，更何况是十万人同心同德呢？这样下去危害更大。不如撤去包围，合并各路部队入城。韩忠看见包围已经解除，一定会自己出来，出来之后其斗志就会减弱，这正是打败叛贼

的途径。”解围之后，韩忠果然从小城中出来作战，结果被朱俊、张超打得大败。

曹操包围壶关，下达命令说：“如果拔取了壶关城，要把城里的人都活埋了。”结果接连几个月不能攻克壶关。曹仁这时对曹操说：“包围城池同时一定要指出逃跑的缺口在什么地方，这是为了给逃跑者一条活路。现在您扬言要活埋全部守城人，这样城中人人都会坚守阵地。况且壶关城固，城中粮食又多，强攻就会造成士卒的更大伤亡，等于间接增强了敌军的守势。现在屯兵在坚固的城墙下，进攻发誓死战的敌人，这不是上策。”曹操听从了曹仁的建议，于是壶关城的守军便投降了。

这就是围困敌人应采取的正确办法。

【史海沉钩】

本章是《反经》的第六十章，着重强调在“围战”中，应该学会“留个破绽，诱敌深入”的思维。成吉思汗在布哈拉城之战中，为了防止敌人困兽犹斗，就采用了“围三缺一”的战术。起先，蒙古军抵达布哈拉城下就发动猛烈的攻击，昼夜不停，连续七天。布哈拉城中守将阔克汗决定死战到底。奇怪的是，蒙古人突然停止了攻击，而且还撤走了一个城门的军队。布哈拉城的将军们纷纷就此突围。当得知对方弃城后，成吉思汗命令拖雷带领主力全面追击布哈拉逃兵。拖雷急行军追到阿姆河畔时，布哈拉城的逃兵正准备渡河，拖雷潮鸣电掣、痛下杀手，令一万余花剌子模士兵伏尸此地。在平壤战争中，主将李如松也曾运用此计，最终迫使日军退缩东南沿海一隅，从而扭转了朝鲜战局。

围师必阙：李如松设计痛歼日军

丰臣秀吉统一日本后，的确治国有术，多年战乱的日本一时间

物阜民丰。但他的开疆拓土、擐甲披袍之心兀自不减，想要到比日本更广大的空间施展一番。文禄元年，秀吉出兵率兵 20 万征伐朝鲜，兵员以西日本诸大名为主。其中以宇喜多秀家为元帅，小西行长、加藤清正为先锋，九鬼嘉隆为水军指挥官，步兵 20 万，水军 9000 人，战舰 700 余艘，声势浩大。

日军在在釜山、庆州一线登陆后，攻势猛烈、势如破竹，以超尘逐电之势先后攻占朝鲜王京汉城与陪都平壤，并迅速攻占朝鲜境内大量主要城市，直趋明朝边境。朝鲜王以“唇亡齿寒”为喻，向明朝求救。

鉴于丰臣秀吉先前的种种战略宣衅，（诸如向天皇提出“图朝鲜，窥视中华，此乃臣之宿志”，向朝鲜王放言“吾欲假道贵国，超越山海，直入于明，使其四百州皆入我俗”等等）明朝方面认为，如果不加援手，必然祸及自身。于是下令组建援朝东征军，开赴朝鲜作战。

明万历二十一年，明东征军与日军第一军团在平壤对峙，双方主帅李如松与小西行长都摩拳擦掌，大战一触即发。

小西行长的部卒身手矫捷，生龙活虎，且多敢死之士，的确不太好打。假若对方并非“谈笑敢言非胜算，梦中常忆跨征鞍”的李将军，恐怕结果是败多胜少。战斗开始之后，明军发炮攻城，史书记载：“响振天地、山岳皆动，大野晦冥，烟焰涨天，旁弥数十里，火箭布空如织，火烈风猛，直冲城里，林木皆焚。”日军则在城上设立红白旗作为联系信号，依托城池拼死拒战，“弹丸如雨，刀矛向外齐刃，森如猬毛。”

明军攻击受挫，大叹敌人骁勇难服！关键时刻，李如松老练的动用了法家“明赏决罚”的手段，亲执利刃，率两百亲兵驰往城下，手斩一名逃跑的士卒，严令前进，并且大呼：“先登者赏银五十两（一说五千两）！”

小西行长见此英帅，遂令部下聚集火力，专门攻杀，致令李如松险象环生。在前线督战时，他的坐骑多次被日军火枪击中，可其

丝毫不见慌乱怯懦，当即换马再战，明史记载：“如松马毙于炮，易马驰，堕堑，跃而上，麾兵益进。”有道是“身先士卒，其下悦服”，李如松的镇定、果敢、勇猛给了明军将士巨大的精神鼓舞。

在他的激励下，大家奋勇攻击，或仰放统炮，或攀梯乱砍守城日军，伤敌无数。骆、祖、张、吴等诸人表现尤佳！

神机营副总兵骆尚志外号“骆千斤”，鹰撮霆击，一手举盾牌，一手持戟健步如飞，攀梯攻上含毡门城楼，日军掷下巨石击中其腹部，骆尚志依然奋战不止，身后浙江兵数人紧随上城，拔掉日军旗帜，在城头插上明军大旗。

日军轻视进攻南城门的朝鲜军，祖承训先以朝鲜军打头阵，然后率部卸装而进，露明盔甲。日军大惊，急忙分兵增援南门，但明军已经攻上了城楼。

与此同时，明将张世爵用大炮撞碎城西七星门，李如栢攻破含毡门，杨元攻破普通门，各军乘胜争先，与日军展开巷战。

游击将军吴惟忠在攻打牡丹峰时胸口中弹，仍然大呼督战，率部攻克峰顶。

饶是如此，小西行长所部依旧拼死顽抗，未肯稍退。直至打到天黑，日军损伤过半，才被迫躲入风月亭土窟。

当时有人建议趁势疾攻，将敌人杀尽斩绝。但李如松考虑到，日军尚有九千人之多，且大友义统部 6000 余人随时可能自凤山来袭，如果强打硬拼，伤亡太大，自己又何颜面君呢？于是果断采取了“围师必阙”的战术，下令撤开一路朝鲜军。而密令李宁、祖承训、葛逢夏等明将率军埋伏于要路。

日军无奈，只好趁夜由缺口逃出平壤城。但李宁、祖承训等人却在日军通过冰封的大同江时，命令士兵炮轰日军和冰面，成群的日军掉进冰冷刺骨的江水中。据《朝鲜史》记载，此战共歼灭日军一万余人，烧杀溺毙无数，逃散者不及总数的十分之一。《日本战史》之中的记载也颇足观，说平壤之役后，小西行长部减员 11300

余名，仅余 6600 人。另一则日本史料称，第一军小西行长部，原有人数一万八千七百人，显存六千五百二十人。中国方面的史料认为，平壤之战“斩获倭级一千五百有余，烧死六千有余，出城外落水淹死五千有余”。消灭日军的具体数字莫衷一是，但各国专家普遍认同“歼敌过半”的说法。而明军阵亡人数不过七百九十六人，伤一千四百九十二人。李如松凭此一战，威震三国，奠定了明朝骁将的地位。

在此次战役中，“围师必阙”这一谋略的确帮了李如松不小的忙，但是这并不代表这一谋略可以任意照搬。兵法曰：“十则围之，五则攻之，倍则战之”。实施“围师必阙”的基本要素，在于我方兵力和武器装备的精良程度必须数倍于敌军，在平壤之战中即是如此，明东征军以经略大臣宋应昌、提督将军李如松为主，分中左右三军，兵力约近四万。而日军所部是两万四千余人，明军与日军双方兵力对比：1.6；1。双方的火力也是明军占优，援朝明军的装备为火器与冷兵器，具体而言，火器有大将军炮、神炮、虎蹲炮、灭虏炮、百子铳、佛郎机、三眼枪、快枪、鸟枪、火箭等；冷兵器则有镰、钩、刀、锐钹、弓箭等。日军则是倭刀与鸟铳较多。所以，李如松才有“欲取先予”、“欲擒故纵”的把握！

假若我们面对的是与己方不相伯仲甚至略胜半筹的敌人，还要效法“围师必阙”，那就是真的“纵敌成患”、“养虺成蛇”了！到头来怕只能自取灭亡。

《反经》中的大智慧（奇正）篇：既要出奇制胜，又要缜密严谨

【导读】

用兵之要，通晓“虚实奇正”是关键所在。唐太宗曾问李靖说：“奇兵与正兵是平时就先行区分的，还是临时根据情况而决定的呢？”

李靖回答说：“按《曹公新书》上说‘（在兵力对比上）我为二敌为一时，我就分兵为二，以一部分为正兵，一部分为奇兵；我为五敌为一时，我就以五分之三为正兵，五分之二为奇兵。’这仅是大概的说法。只有孙武说过‘作战的态势，不过奇和正罢了。但奇正的变化是没有穷尽的，奇正相互转化，就像旋转的圆环没有端末一样，谁能穷尽他的奥妙呢。’这才算真正懂得了运用奇、正的道理，哪有平时就加以区分的呢！如果士卒没有学会战法，部将没有熟习号令，就必须区分为奇、正二部分来教练他们。教战时，使各队识别指挥的旗帜和鼓音，按指挥反复进行分合变化的演习。所以说奇正区分和分合变化，只是一种教战的方法。训练完成，士卒都熟习了战法，然后就能像驱赶群羊一样，任由将帅指挥他们，谁还能认清奇正的分别呢！孙武所说的‘用种种假象来欺骗敌人，同时要使敌人无法察知我的真实情况’，正是奇正运用到了最高的境界。所以平时区分（奇正）是为了进行训练，而临阵对敌时的奇正变化则是没有穷尽的。”

【反经原典】

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。魏王盛兵蒲阪，塞临

晋。信乃益为疑兵，陈船欲渡临晋，而伏兵从夏阳以木罌渡军，袭安邑(孙子曰：“近而示之远，远而示之近。”此之谓也)。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。

【译文】

姜太公说：“如果不会灵活运用兵力，就不能和他谈论奇谋妙计！”孙子说：“太凡作战，用正兵稳扎稳打，钳制敌军主力，以奇兵出其不意，攻其不备，建立事功。”为什么这样说呢？

魏王豹反叛汉军，刘邦任命韩信为左丞相，让他去攻击魏王豹。魏王在黄河东岸的蒲坂陈兵，堵塞了通往临晋的道路，韩信于是布置疑兵，假装要乘船偷渡到临晋，与此同时，让伏兵借助能漂浮的木桶为工具，从夏阳渡河，偷袭魏王的后方重镇安邑[孙子说：“欲攻打近处，却装做攻打远处，想攻打远处，却装做攻打近处。”说的正是这个道理]，魏王非常惊恐，于是率军出来迎战韩信，韩信大胜，俘虏了魏王豹，把他所占据的土地定为河东郡。

由此可知，懂得怎样使用“奇兵”与“正兵”才能战无不胜。兵法说：“用兵打仗，所赖不过‘奇兵’与‘正兵’，然而这二者之间，关键时刻却可以互相转化。奇正的变化，就象圆环一样无头无尾，没有终结，谁又能穷尽它的奥妙呢？”说的就是这个道理。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第六十二章，着重论述了行军打仗的基本要则——兵以正合，事以奇胜。一般来说，奇兵的数量少而且精，且承担着“出其不意，攻其不备”的军事任务，而正兵的规模气吞山河，通常负责与敌人的优势人马对决厮杀，发挥着稳定主战场的作用。当然，这仅是常例而已，真正将用兵之道发挥到了极致，则“吾之正，使敌视以为奇，吾之奇，使敌视以为正，以奇为正，以

正为奇，变化莫测”。明灭夏之战堪称是明太祖称帝之后为数不多的得意之作，此次战争的胜利，仅从军事指挥的角度来看，朱元璋对作战双方军事形势的清醒认识和战略部署得当，是一个至为重要的原因。他以南路军为正，以北路军为奇，奇正并用，水路分进合击，密切配合，使夏军腹背受敌，疲于奔命，最终被明军各个击破。这是又一个“谋无不当，举必有功”的典型案列，值得我们一看！

朱元璋“奇正并用”消灭蜀夏

公元 1368 年，明朝初定中国，惟北有故元，南有夏、梁，时常滋侵。洪武三年（1370 年）正月初三日，朱元璋以徐达、李文忠为将，大败扩廓帖木儿、平章上都罕，攻克滦平，基本消灭了前朝遗匪，下一步准备用兵川、滇。

洪武四年正月，朱元璋以中山侯汤和为征西将军，江夏侯周德兴、德庆侯廖永忠为左右副将军，并命营阳侯杨璟、都督佥事叶升等率京卫、荆、湘舟师由瞿塘趋重庆，与敌人正面决战。此外，为了攻敌不备，他还另有算计：“蜀人闻吾西伐，必悉其精锐东守瞿塘，北阻金牛以拒我师。彼谓地险，吾兵难至，若出其意外，直捣阶、文，门户既隳，腹心自溃。”遂又以颍川侯傅友德为征虏前将军，顾时为左副将军，并由何文辉等率河南、陕西步骑由秦、陇趋成都，作为“奇兵”。

夏政权君臣面对强敌压境，战降不定。最后明升接受太尉吴友仁的主战意见，一面对明遣使修好，以争取备战时间；一面派莫仁寿、邹兴、戴寿等大将以铁索横断瞿塘峡口，抗拒敌军主力。

闰三月，汤和等人率领的南路军抵达夔州(今四川奉节)大溪口，敌军早已有备，做好了十分坚固的防御工事：在铁索外北倚羊角山，南靠南城寨，凿两岸壁引缆修筑三道飞桥，铺设木板。置炮石、木竿、铁铤于其上，不仅如此，傍桥两岸亦置炮，并遣重兵固

守。

见此顽敌，明南路军配属部队将领杨璟决定分兵三路以进：由指挥韦机出赤甲山，进攻夔州；指挥李某出白盐山下，逼夔州南岸，以攻南城寨；亲率都督佥事王简等出大溪口，进攻瞿塘关。杨璟出师不利，为夏军击败，其它两路明军也被迫退还归州(今湖北秭归)，在此顿兵两月。五月初五日，汤和再次率兵自归州进攻瞿塘关，因江水暴涨，驻兵大溪口，又顿兵月余。数日后，双方试探性的交战几次，互有死伤。

这个时候，朱元璋预先布置的“两手准备”起了效果，由于明升把大部分精锐都用来跟明军的“正兵”死磕，傅友德所率“奇兵”（北路军）几乎没人阻拦，接连攻城拔寨，陆续攻克阶州(今甘肃武都)、文州(今甘肃文县)、绵州(今四川绵阳)，捷报频传。

（作者按：傅友德率军灭夏，军至陕西，获悉阶州、文州守备虚弱，决定以此为突破口，集诸道大兵，扬言进攻金牛峡，实则引军趋陈仓，选精锐 5000 人为前锋，大军随后，攀援山谷，昼夜兼行，直捣阶、文。四月初四日，抵达阶州城下，蜀守将平章丁世真率兵迎战，被明军击败，活捉双刀王等 18 人，丁世真逃往文州。初八日，明军进逼文州。距城 30 余里，夏军断白龙江桥以阻明军，傅友德督兵抢修，进至五里关，丁世真复集兵据险抵抗，明都督同知率骑兵直冲其营，中飞石而死。傅友德继续挥兵强攻，夏军溃败，丁世真仅以数骑遁去，文州遂克。）

戴寿等不得已分守夔州之兵，回援汉州(今四川广汉)，以保成都。夔州守卫顿减一半，对汤和所率的“正兵”自然是利好消息。汤和遂率军自白盐山伐木开道，由纸坊牌溪趋夔州。初五日，右副将军廖永忠领兵抵达旧夔府，蜀夏派出邹兴、飞天张等出城拒战。初七日，廖永忠分所部为前后两阵，前阵乍一交战，立即出后军分两翼夹击，大败敌军。次日，复挥师进攻，擒其元帅龚兴，斩杀甚众。初十日，廖永忠进兵瞿塘关，认为这里山峻水急，工事坚固，舟师难以溯水而进，决定分兵两路夹击。一路密遣壮士数百人，皆

穿与草木同色的青蓑衣(青蓑衣)，携带小船，翻山渡关以出其上流；一路由廖永忠亲率出墨叶渡，分兵两道，一军攻其陆寨，一军攻其水寨，水路将士皆以铁裹头，船置火器。

黎明，廖永忠攻破陆寨，继而上流水军顺流直冲而下，下流水军也溯流拥舟而上，火炮、火筒齐发，夏军大败，邹兴中火箭而死，夔州遂克。

次日，汤和兵至，双方商议决定，由汤和率步骑，廖永忠率舟师，分道并进，进趋重庆。廖永忠所率舟师，势如破竹，沿江州县官吏望风归附，十八日，师抵铜锣峡。二十二日，汤和至重庆，明升开城投降。

北路军攻下汉州以后，于六月十五日进军成都。七月初十日进逼城下，夏守将戴寿力战不支，且闻明升已降，遂开城归降。汤和、傅友德两路明军又相继攻克其它州县。八月二十日，傅友德率师攻破保宁(今四川阆中)，擒获蜀夏其他骨干无数。

在此次战役中，我们不难看出正兵与奇兵“相辅相成、互为依托”的辩证关系，假若没有正兵在主战场“浴血鏖战”、钳制敌人，蜀夏一方就不可能对奇兵“轻而无备”；同样的道理，没有奇兵的千里远涉、偃旗息鼓、突然袭击，正兵也无法短时间内建立事功。

《反经》中的大智慧（掩发）篇：以退为进，以柔克刚

【导读】

诸葛亮在《将苑》中曾经谈到：“善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。”面对不堪一击的对手，我们可以轻动干戈、摧枯拉朽，但如果与“熊罴之师”作战，就不能够妄想“挥剑成河”，而应该“较时量力”，学会“虎豹不外其爪”。

自古善于调动敌军的人，都会着意向对方营造出一种或真或假的情势与氛围，敌军必然据此判断，而决策失误！我方就可以趁机大展拳脚了。所以孙子说：“开始要像处子一样沉静、谦退，使敌人放松戒备，门户大开，然后像脱兔一样迅速行动，让敌人来不及抗拒。”说的正是这个道理。

【反经原典】

燕平齐，围即墨城。即墨城中推田单为将以拒燕。田单欲激怒其卒，乃宣言曰：“吾唯恐燕将斲所得齐卒，及掘城外坟墓。伤先人，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，亦懈。乃收牛得千头，束苇于尾，烧其端，凿城数十穴，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，关羽讨樊，留兵备公安、南郡。蒙上疏曰：“关羽讨樊而多留备兵，必恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建邺，以治病为名，羽闻之，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，而羽可擒之。”

遂称病笃，权乃露檄召蒙，羽果信之。稍撤兵赴樊，权闻之，遂行。先遣蒙在前，伏其精兵于[舟葍][舟鹿]中，使白衣摇橹，作商贾服，昼夜兼行，至羽所置江边屯候，尽收缚之，是故羽不闻知。遂到南郡，士仁、糜芳皆降。蒙入据城，尽得羽将士家属，皆抚慰，约令军中不得干历人家，道不拾遗。

羽还，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。羽使人还，私相参讯，咸知家门无恙，相待过于平时，故羽士卒无斗心。权至获羽，遂定荆州。

此掩发之变。

【译文】

燕国进攻齐国，包围了即墨城，城中的居民推田单为将，率众抗击燕国。田单为激励士卒，故意放风说：“我最担心燕军割去被俘士卒的鼻子，还要挖开城外的即墨城人的祖坟，凌辱已死去的先人，这是最让人寒心的了。”燕军将领听信了流言，果然这样做了，即墨人都伤心地哭泣，要求出战，愤怒之情超过了平日的十倍。田单又收集了千镒黄金，让城中豪富送给燕国将领，同时附了一封信说：“即墨立即投降，只希望不要抢掠我们的亲人。”燕将见状大喜，放松了警惕。田单于是聚集了一千余头牛，把苇草系在牛尾上点燃，从城墙上凿了许多洞，在夜里将牛放出，并让五千名壮士跟在牛的后面，牛被点燃的苇草烧得疯狂了，直向燕军阵地冲去，燕军惊恐万状。跟随在牛后面的五千名壮士悄无声息的击杀燕军，燕军大败。即墨人杀了燕将骑劫，收复了被燕军占领的七十余城。

吕蒙西面屯兵于陆口。关羽去讨伐樊城，留下一部分人马防守公安和南郡。吕蒙上书给孙权：“关羽去征讨樊城，又留下了许多人马防守，怕我会袭击他的后方。我平日有病，希望您以我治病为名拨出一部分队伍跟我回建业。关羽听到这一消息，一定会抽调守备部队，全力进攻襄阳。这时，我军就可以在乘船昼夜西上，袭击蜀国的空城，南郡即可夺取，关羽也可擒获。”

孙权同意了吕蒙的计策，吕蒙于是假装病得很重，孙权公开传令召回吕蒙，关羽果然上当，调出守南郡的部队奔赴樊城。孙权听说后，立即出发，先派吕蒙在前，把精兵埋伏在船里，让人身穿白衣，装作商人，昼夜兼行，到关羽设置在长江边上的关卡伺机行动，悄悄把守关卡的捉住捆绑起来，关羽一点都不知情。吕蒙顺利地到了南郡，守城的士仁、糜芳等人都投降了。吕蒙入城后，对于关羽及其他将士的家属关心备至，并下令军队不准去骚扰这些人家，军纪非常严明。

关羽从樊城返回，还在路上就几次派使者和吕蒙联系，吕蒙厚待使者，让他在南郡城中四处察看，到每个被俘的家中询问，有的还捎信表示这一切都是真实可信的。关羽的使者返回后，军士纷纷向他打探家中情况，当他们了解到家中一切平安，待遇甚至超过了平时后，都没有参加战斗的心思了。孙权后来领兵前来，关羽被迫败走麦城，最终被孙权俘获，荆州因此被平定。

这就是“掩”与“发”的相互转变。

【史海沉钩】

本章是《反经》中的第六十三章，题为“掩发”，意思是先要学会“掩人耳目”，才能进而做到“发能中利”。晋代魏后，司马炎有吞并江南之心，乃命羊祜坐镇襄阳，都督荆州诸军事。羊祜在就任后的十年中，并不急于沙场建功，先是屯田兴学，以德怀柔，收揽军民之心，而后缮甲训卒，广为戎备，暗中循序渐进的做好伐吴准备，直至自己天年将近之际，才奏请击敌。他的先“掩”后“发”之策，为杜预、王濬等将出其不意的攻灭建业、生擒孙皓奠定了坚实的基础，值得后世的军事家、政治家仔细探究。

羊祜如何以“怀柔”战略颠覆东吴？

司马炎受禅之后，不甘于雄霸北方的局面，而是想统一全国，便积极筹划消灭孙吴政权的战争。泰始五年（269年），司马炎除任命大将军卫瓘、司马伷分镇临淄、下邳，加强对孙吴的军事布置以外，又特地调任羊祜为荆州诸军都督，希望他能够沿江待衅、伺机而动。当时，西晋和孙吴各自保有荆州的一半，形成南北对峙局面。西晋的荆州包括今陕西、河南的一小部分和湖北北部地区。吴国的荆州则有今湖北和湖南的大部分地区。晋吴间的边界线以荆州为最长，所以这里是灭吴战争的关键地区。

羊祜到任后，发现荆州的形势不容乐观，不但百姓穷困，军粮匮乏，而且百业凋敝，文教不兴。于是他出台鼓励农民和商贾的政策，大力发展经济，开办学校，救济矜寡，并与吴国人开诚相待，凡是在战斗中所得俘虏，去留自决。

羊祜还巧用计谋，令吴国撤掉了对襄阳威胁最大的石城驻军。当时，吴国在石城的驻军离襄阳七百多里，常常寇边犯境。羊祜深以为患，于是施展“左实右伪，声东击西”之术，使吴国错判敌情，将战略防御重点转移他处。然后羊祜把全军分作两队，一队巡逻戍守，另一队开发荒地。当年，全军共垦田八百余顷。羊祜刚来时，军队连一百天的粮食都没有，到后来，粮食积蓄可用十年。他的这些措施迅速地安定了荆州的社会秩序，增强了军队的战斗力。司马炎对此颇为满意，授予其中郎将的职务，凡江夏一区的士兵，皆可调遣。

本来照羊祜的估计，只要再厉兵秣马数年，便可采取军事行动。但是，天不遂人愿，注定好事多磨。泰始六年（270年），吴国在荆州的都督换上了名将陆抗。羊祜很早以前就听说过他老子的威名，常常赞服陆逊的“性多沉虑，筹无不中”，而陆抗“明德睿智，沉雄特秀，贞亮筹干，咸有父风”，恐怕也不是吃素的。果然，羊、陆二人甫一交手，羊祜便遭败绩。

泰始八年（272 年）八月，吴主孙皓因步阐调运物资不力，解除其西陵督的职务。步阐忧虑，害怕无罪受戮，拒绝返回建邺，献城降晋。这步阐乃是临湘侯步骘的次子，其父在吴国文官中的政治地位仅次于张昭和顾雍，因此步阐倒戈，带来了极为恶劣的政治影响。陆抗闻讯，首先下令对此消息全面戒严封锁，以免动摇人心，而后立即派兵围攻西陵。晋武帝命令羊祜和巴西监军徐胤各率军分别攻打江陵（今湖北江陵）和建平，从东西两面分散陆抗的兵力，以实现由荆州刺史杨肇直接去西陵救援步阐的计划。但陆抗破坏了江陵以北的道路，造成五万晋军补给不济，再加上江陵城防坚固，不易攻打，羊祜顿兵于城下，不能寸进。杨肇兵寡粮缺，被陆抗击败，步阐身死族灭。结果，羊祜因此被贬为平南将军，杨肇则被贬为平民。

此后，杜预、王濬等主战派多次与羊祜商议，想要作出反击，一雪前耻，羊祜没有采纳他们的建议，决心隐忍不发。虽然如此，他暗地里却向朝廷表示：杜、王二人“志力刚明”、“武锐劲直”，是不可多得的大材，宜“厚加礼遇”，以待来日。之所以这样做，缘由有二：其一，通过西陵战役，羊祜开始总结教训，认为吴国的国势虽已衰退，但仍有一定的实力，特别是荆州尚有陆抗这样的优秀将领主持军事，平吴战争不宜操之过急；其二，主和派贾充、荀勖、冯紵等人以“鲜卑未定”为由，阻挠南征，他尚无有力言辞回击。如果贸然两线作战，进军稍有不顺，就会被加以谗害。

羊祜于是开始对内“谦退”，凡遇要职、荣禄，一概辞而不受，以绝小人之谤。与此同时，对外采取“怀柔”政策，在荆州边界，羊祜对吴国的百姓与军队讲究信义，每次和吴人交战，羊祜都预先与对方商定交战的时间，从不搞突然袭击。对于主张偷袭的部将，羊祜用酒将他们灌醉，不许他们再说。有部下在边界抓到吴军两位将领的孩子。羊祜知道后，马上命令将孩子送回。后来，吴将夏详、邵颀等前来归降，那两位少年的父亲也率其部属一起来降。吴将陈尚、潘景进犯，羊祜将二人追杀，然后，嘉赏他们死节而厚礼殓殓。两家子弟前来迎丧，羊祜以礼送还。吴将邓香进犯夏口，

羊祜悬赏将他活捉，擒获以后，又把他放回。邓香感恩，率其部属归降。羊祜的部队行军路过吴国边境，收割田里稻谷以充军粮，但每次都要根据收割数量用绢偿还。打猎的时候，羊祜约束部下，不许超越边界线。如有禽兽先被吴国人所伤而后被晋兵获得，他都送还对方。羊祜这些作法，使吴人心悦诚服，十分尊重他，不称呼他的名字，只称“羊公”。

陆抗见到他这种做法，慨叹说：“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。”

数年之后，鲜卑已定，陆抗病死，吴国境内又因为吴主孙皓的高压统治使各种矛盾日益激化。羊祜认为伐吴的时机已到，遂上表言战，其书略曰：“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；吴人之困，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，而更阻兵于相守，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，徐、扬、青、兖并向秣陵，鼓旆以疑之，多方以误之，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。将疑于朝，士困于野，无有保世之计，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。”

之后，又推举杜预代替自己，并让王濬这个早就已经枕戈待旦的将才为副，主张济其所欲，充分发挥他的才能。

咸宁四年，羊祜逝世，在其死后的第二年，晋武帝调集大军二十多万，兵分六路，水陆齐进，大举进攻东吴。王濬从蜀出兵，无坚不摧，夏口、武昌的吴军，无敢支吾抗拒者。于是挥师顺流而下，直抵吴都附近的三山，孙皓派遣游击将军张象率水军万人抵御王濬，张象却望风而降。孙皓等听说王濬军队的旗帜器甲，连天蔽

江，威势极盛，莫不胆破魂飞。于是采纳光禄勋薛莹、中书令胡冲之计，向王濬递上降表。

胜利消息传来，司马炎倒了杯酒，一饮而尽，留下眼泪说：“这都是羊祜的功劳啊！可惜他没能活到今天！”