

天下无谋之秘卷八书

捌

原典（五代）冯道◎史半山译注

仕经

做官学

历史上唯一一部退则保全、
进则建功的官经



全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
黄山书社



余久居禄位，历经艰危，而得以对上显扬祖宗，对下光耀亲朋……皆因三不欺也。以这种准则侍奉父母、侍奉君王、侍奉上级、对待下级的处世之道，蒙受了上天的莫大宽恕，虽屡经危难而多次获福……

——五代·冯道《长乐老自叙》

技巧本身是没有对错的，关键在于你的目的是怎样的。如果我们秉以公心，为把事情做好，适当地掌握一些为官行政的技巧，应该是无可厚非的。

——人民网网友

为官的学问和策略，不仅做官的人可读，寻常老百姓也可读。所谓万法归一，全在个人体悟。

——新浪网友

处世为人，当自以为聪明时，祸患就在下面。

——网易网友



仕经

原典（五代）冯道◎史半山译注



全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

黄山书社
PDG

图书在版编目(CIP)数据

仕经/(五代)冯道原典;史半山译注. — 合肥:
黄山书社,2010.3
(天下无谋之秘卷八书)
ISBN 978-7-5461-1020-2

I.①仕… II.①冯… ②史… III.①政治-谋略-
中国-古代 IV.①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035136 号

仕 经 原 典:冯 道 译 注:史半山

出 版 人:左克诚	选题策划:闻 钟	责任编辑:周振华
特约编辑:三 可 贺宝恕	责任印刷:李 磊	装帧设计:朗观设计

出版发行:时代出版传媒股份有限公司(<http://www.press-mart.com>)

黄山书社(<http://www.hsbook.cn/index.asp>)

(合肥市翡翠路 1118 号出版传媒广场 7 层 邮编:230071)

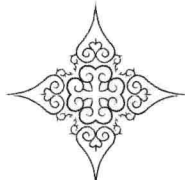
经 销:北京时代联合图书有限公司	营销部电话:010-65513628
印 制:河北省三河市华丰印刷厂	电 话:0316-3656666

开本:720*998 1/16	印张:20	字数:320 千
版次:2010 年 3 月第 1 版	2010 年 3 月第 1 次印刷	
书号:ISBN 978-7-5461-1020-2	定价:35.00 元	

订购热线:13911893133

谋略与文化

(总序)

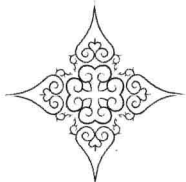


也许,真的像有人所说的,中国文化是一种谋略型的文化。但是,当下谋略类书籍的流行却似乎与所谓的“谋略型中国文化”并无太大的关系,起码没有本质的联系。因为文化的深处未必是谋略,而“谋略”的深处一定是文化。

在中国历史上,存在着儒、道、兵、法、墨、纵横、阴阳等许多学派。这些主要的学派不仅非常关心政治,还不约而同地指向了“治人”,而治人就必须讲究方法,讲究方法就是智谋,就是谋略,就是权术。然而,当时的实际情形是智谋被提升为一种牢不可破的社会制度性的规范和原则,各种学派和文化都在智谋中找到了自己的定位,纳入了谋略的范畴,成为智谋的不同组成部分。这样一来,中国的智谋型文化就形成了。

在历史上,对中国的智慧、谋略、政治有影响的学派虽有十几家,但影响最大的主要是儒、道、法三家。中国的智慧和政治虽然常常呈现出纷纭复杂的状态,其实万变不离其宗,只要掌握了这三家的思想精核,也就把握住了中国的谋略和智慧。

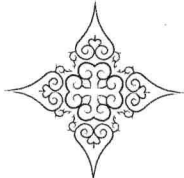
儒家的智慧是极为深刻的。它是一种非智谋的大



智谋，其运谋的方法不是谋智，不像法家或兵家那样直接以智慧迫使对方服从；而是谋圣，即从征服人心着手，让人们自觉自愿地为王道理想献身。用今天的话讲，就是非常注重做“政治思想工作”，首先为人们描绘一幅美好的蓝图，并百折不挠地到处宣传这种理想，直到人们心悦诚服。其实，这已经不是儒家谋略的高明，更不是儒家谋略比别的学派的谋略狡诈，在这里，它已经上升到了人性、人道的范畴。这就是儒家智谋的合理性之所在，也是其成为真正的大智谋的根本原因。

法家的智慧很特殊。法家之法作为君主统治天下的手段，是建立在非道德的基础上的。法家之法的根源在于封建集权制，因此，它就特别强调“势”。“势”就是绝对的权威，是不必经过任何询问和论证就必须承认和服从的绝对的权威。有“法”无“势”，“法”不得行；有“势”无“法”，君主不安。但如何才能保证“势”的绝对性呢？这就需要“术”。“术”就是统治、防备、监督和刺探臣下以及百姓的隐秘的具体权术和方法。中国的“法制”最发达的地方就在于“法”与“术”联手创造的御臣、牧民的法术系统。“法”的实质是强力控制，“势”的实质是强权威慑，“术”的实质则是权术阴谋。这些都是直接为维护封建王权服务的。

道家的智慧是极为聪明的。黄老的有关著作处处流露出智慧的优越感，处处显示出对别的学派的鄙夷



和不屑。黄老道术自以为是最聪明的学说,它认为天地万物都受道的支配。道是绝对的、永恒的,是永远不可改变和衰读的;世间的人是有限的,对于道只可以体味、尊重和顺应。那么,如何体味和遵循道呢?黄老哲学认为,那就是要顺应自然,要无为,然后才能无不为。所谓“圣人无心,以天地之心为心”,说的就是圣人没有自己的主张,万物的自然运行就是圣人的主张。人如果不能体察道,就不能“知常”,不能顺应自然,在现实中就容易招致祸害。

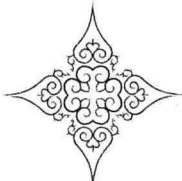
当然,在具体的历史进程中,这三家的智慧从来没有单独存在过,总是相互融合,甚至进而吸收其他学派的思想,只是在不同的历史时期和不同的背景下各个学派的思想相互消长而已。

智谋型文化对于塑造中华民族的性格有着很大的影响,甚至在一定程度上决定了我们民族的性格特征。当然,这里不仅有正面的影响,也有负面的影响。在一定意义上,中国人的学问往往被理解成谋略,“世事洞明皆学问,人情练达即文章”,就是很有代表性的话。有许多中国人不惜把自己的一生都花在谋划、算计别人上,给社会带来了极大的内耗。遗憾的是,谋划和算计在长期的历史发展过程中,不仅有用,而且早已上升为一种根深蒂固的为人们所称许的处世态度。它已经不是一种“术”,而是人生的“道”,已成为中国人难以改变的文化精神。一般所说的中国人善于“窝



天下无谋

仕
经



里斗”，就由此而来。

然而，中国的智慧首先是道而不是术，也就是说，术只是道的表现形式，道则是术的根本，是术的决定因素。只要掌握了道，术就会无师自通，就会自然而然地显现出来。无论是儒家、道家，还是法家、兵家，他们都是正大光明的“阳谋”学派，他们都有一个共同的特点，就是都要求首先提高自己的道德境界，加强自己的人格修养，然后才是智慧谋略。如果颠倒了这一关系，那就无论如何也弄不懂中国的智慧。

所以鲁迅先生说：捣鬼有术也有效，然而有限，成大事者，古今未有。

因为，权谋绝不仅仅是一种技术，中国权智在本质上是一种至为深刻的文化。只有人的身心内外都渗透了这种文化，才能自然而然地达到内谋谋圣、外谋谋智的境界，才能成为真正的圣、智兼备的谋略家。

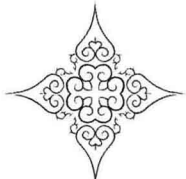
冷成金

中国人民大学文学院教授

前言

在中国古代社会，除了战乱和改朝换代这样大的社会动荡外，表面上风平浪静，但实际上波谲云诡、变动迭出的就要数官场了。做官的人一方面要努力实现自己的政治抱负，即所谓建功立业，拜将入相；另一方面更要尽量保全自身，以固荣宠，其中自有诸多的学问和策略。但这些，正史中很少去正面描述，只是偶尔留下一些蛛丝马迹，而在个人著述中，更是很少有人提及。大约是因为这里面权谋的因素太多，不好明以示人吧。但尽管如此，仍然有人写下一些自己对为官之道的体会，当然不会将其公之于世，只是供自己把玩，或传给子孙作为参考。

署名为长乐老的《仕经》或许就是这样的一篇著述。长乐老是五代人冯道的号，经有关学者的初步研究与考证，《仕经》很有可能是冯道写下的。而从文中的口气看，作者也的确是有过官场的经验，甚至可以说是深谙为官之道的。倘若真是冯道所著，那倒真的可以说是恰如其分了。因为冯道是一位在官场中久经历练的人物，为官时间长，历任朝代多，任官职务高，可以说是前无古人、后无来者。他是最有资格，也是颇有可能写下

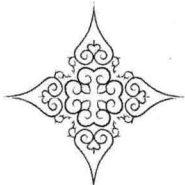


这样的文字的人。

冯道，字可道，瀛洲景人，一生中曾在后唐、后晋、后汉、后周和契丹任官，侍奉过“四姓十君”，而且都是作为重臣，并多次为相，所以人称“不倒翁”。他之所以长盛不衰，除了具有相当的政治经验外，也和他处事圆滑、经验老到有关。

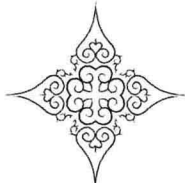
冯道在五代的官僚中也是比较重视文化的一位。史书上说他自幼好学能文，除了奉养父母外，只是读书吟诗，即使大雪封门、尘垢满席，也兴致依然。他本人著有《长乐老自叙》，在后唐长兴三年时，还印行经籍标准文本，依唐刻《开成石经》，并和经注合刊，开雕“九经”：《易》、《书》、《诗》、《春秋左氏传》、《春秋公羊传》、《春秋穀梁传》、《周礼》、《仪礼》和《礼记》，以端楷书写，能匠镌刻。至后周广顺三年五月雕印完成，历时二十二年。同时刻成的有唐代张参撰《五经文字》、玄度撰《九经字样》等书。因刻书事业由国子监主持，故史称“五代监本九经”，创官刻书籍之始。当时流传甚广，影响深远。对此，元王祜评为“因是天下书籍遂广”。

因此，我们有理由认为这篇署名“长乐老”的文章或许是出于冯道的手笔。从文字中我们可以看出，作者的思想核心仍然是儒家的仁学。这不足为怪，自汉代董仲舒“独尊儒术”以后，读书人不可能不受到这方面的影响。这种影响自有其积极的一面，比方说他在文章中流露出一定程度的民本思想，认为为官就是管理，为官



之道只有做到公正、公平，顺应民心，这样才会长治久安。他也比较注重实际，虽然他提出修身养德，但也指出做官要想有所作为，就一定要精通做官之术，离开了这些策略，不仅难以建立功业，就连保全自身都难以做到。这就体现出他的道术更多是来自老子的主张，与汉朝张良、陈平等人信奉的黄老之术一脉相承。当然里面也多少带有一些法家的思想，但总的说来是以宽仁为主，但这里的宽仁，就不免带着某些策略性了。这篇文章的大部分内容涉及了做官的人如何具体操作，如如何识人、如何明辨真伪、如何侍奉上司、如何统御部下、如何用人、如何全身、如何论辩，甚至还不可避免地带有一定的玩弄权术的内容。

这在今天看来，当然很好理解。官场上的残酷和多变是人所共知的，如果为官只是具有政治上的抱负，而不谙官场的策略和技巧，很可能阴沟里翻船，甚至身家性命也无法保全。就拿进谏这样最为普通的事情来说，魏徵因为直言敢谏而成为大唐的贤臣，但也有多少人因此失去官爵，还掉了脑袋。在用人上也是如此，所有的人主和官员都大谈重用贤才，但何者为贤，何者为不肖，却因人而异，很难有一个统一的标准。在对待下属上也是如此，如何才能调动和发挥下属的积极性，也是一门学说。当然，无论在古代，还是在现代，具有高尚的道德操守，具有政治远见，并能明察是非，都是作为领导者必须具备的。如果我们抽去其具体内涵，剔除其封



建性糟粕,把握其精髓,那么这些经验对今天仍然有一定的参考价值。

总之,这篇文字虽有它的思想局限,但对掌握官场策略和技巧还是提供了很好的参考。通过这篇文章,我们可以更好地理解封建时代官场的权术。同时,它也具有一定的现实作用,通过它提供的内容,我们既可以识别官场中的某些机巧,又可以批判地继承其中的智慧。如对待上级,既要尊重,也要委婉地表达自己的看法;对待下属,既要严格要求,又要适当宽松。这些都属于正确处理人际关系的范畴,即使在今天,也是适用的。至于其中的诈术,如果用于正当的地方,似乎也未尝不可。

技巧本身是没有对错的,关键在于你的目的是怎样的。如果我们秉以公心,为把事情做好,适当地掌握一些为官行政的技巧,应该也是无可厚非的。

基于这样的考虑,我们对这篇文字进行了部分删减,并加注释,辅之以历史上的事例,在每段的后面,还加上了批评性的释评,希望读者能从中汲取一些有益的因素。

目 录



修身 第一

001

武丁借梦用传说·陈平巧对汉文帝·人心向背关乎治乱·孔子为政以仁·鲁恭以德施政·晏婴关心民间疾苦·决定唐代命运的论争·外表忠厚而内心刻毒的王莽·贤臣的楷模周公·投江报国的忠臣·忠谏而死的比干·子产以德服人

- 善为者能,善不为者智。
- 伐欲者成,善舍者得。
- 为仕讲究忠直,更要讲究策略。
- 为仕之道,立德在先,立功在后。
- 民心如秤,不平则倾。
- 心静则平,平则智,智则不乱,不乱则不衰。
- 平庸者无誉无毁,优异者怨谤加身。
- “舍”便是得,养廉便是护身。



明察 第二

027

见识宏远的荀彧·料事如神的李泌·宋慈智断疑案·武帝不识公孙弘·
天下大势指掌中·张良一言定成败·卢杞的奸诈与丑陋·陈宫的悔恨·
赵简子巧立继承人·李林甫的伎俩·申不害巧试韩昭侯·江乙设譬说兼
听·明察秋毫的东郭先生·善于知人的潘濬·赵广汉的智术

- 明察的要义，在于审时度势，谋定思动。
- 世事，黑白分明者少，以假乱真者多。
- 察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。
- 不患人之不己知，患不知人也；不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下。
- 仕途之要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。
- 善察者见微而知著，人未动而我先知，后发而先制。
- 知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。



远猷 第三

053

李世民助父起兵·史可法舍生取义·公孙鞅变法助强秦·鲁肃见识不凡·
诸葛亮隆中定三分·雪夜访普安天下·公仪休爱鱼不收鱼·胡服骑
射开新风·难成大事的李密·孙臆思虑深远

- 有为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。
- 人之趋利，就像飞蛾扑火。只有智者不以近利失远利。
- 见不远必谋不深，谋不深必事多舛。
- 谋定思动，是成功者的基本功。
- 弱者求形强而愈弱，强者求形弱而愈强。
- 谋小图大，大祸不远。



雅量 第四

081

唾面自干的娄师德·都太尉识人选佳婿·成就大事先须忍·临危不乱的谢安·李泌运筹帷幄·曾国藩包容左宗棠·孔子笙歌度困厄·对着日影弹琴的嵇康·扪虱而谈的王猛

- 雅量者忍量也；忍则自安，不忍则危。
- 雅量，是忍，是定，是静。能忍则安，能定则成，静而致远。
- 进退自如，如闲云野鹤，为人生之至境。
- 器量和见识乃成功的先决条件；雅量于大志中。
- 刚强者胜不如自己刚的东西，柔弱者则胜比自己更刚强的东西。

◆ 事上 第五

107

恪守职责的臣子·说实话的高允·李严欺瞒上司·擅拍马屁的颜师伯·
刘晔两头讨好·王导忠心辅政·张陵勇斗梁冀·耶律楚材守身持正·忠
心事主的元颢

- 逢迎可满足上位者的眼前，却毁掉上位者的长远。
- 丑陋弯曲的木根，常能变成天子手中名贵的器物。
- 做上位者希望你做的事，然后保持一定的距离，是聪明的。
- 荣宠所固有的危险与贫穷的危害同样不可低估。
- 察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。
- 官位高低绝非品行的标志，心计便变得要害了。
- 事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退。
- 上位者予取予夺的现实，决定了揣摩上司隐藏起来的心意的重要。
- 为人宜直，行事宜曲。

◆ 御下 第六

133

宽严并举的孝文帝·赏罚分明的齐威王·唐太宗巧御功臣·以诚收服尉
迟恭·石奋的教子之道·吴起的统兵术·汉武帝礼遇汲黯·陆逊治下有

方·度尚以利诱功·周行逢威慑叛将·唐太宗怒斥阿谀之臣·善待下属的丙吉·周世宗以身作则

- 以恩树德,以严树威,以赏彰功,以罚止过。
- 赏罚要分明,恩威要并重。
- 御下以术,终以诚。
- 不示根底,利用短处,保持距离,乃上位者需领悟的要义。
- 敬服为上,屈服为中,恐吓为下。
- 对下属的错误,最好的办法是威慑;宽容而不姑息,严厉而不伤众。
- 惩罚他要对他的最软弱处。



用人 第七

155

姜太公兴周·乐毅大破强齐·齐威王以人才为宝·刘邦力排众议用陈平·大将之才的韩信·陈平妙计除范增·识才无方的封德彝·诸葛亮用人不当·鸡鸣狗窃闯难关·曹操不以亲疏用人·子思的人才之辨·唐玄宗大胆用姚崇

- 使用人才,在于如何看待人才。大才大用,小才小用,怪才偏用。
- 用人所长,便是笼络之道的要义。
- 用人以道,擒心为上。

- 对君子用以名,对小人用以利。
- 用人之道,识人为先,御使后之。
- 上位者用人,忌凭好恶;小则失,大则衰。

◆ 守身 第八

177

坚守节操的宋璟·珍惜名节的陶侃·冯道为官有道·韩非子遭谗·郭子仪功高不居·善于藏拙的萧嵩·范蠡功成身退

- 聪者获捷利,智者远祸害。
- 世无常衡,富贵难远,利害常变,唯廉简恒久。
- 事留有余,功而不居,可保长远。
- 才高谤来,功大毁至;唯智者不以彰显自居。
- 强胜弱一时,弱胜强一世。

◆ 谋略 第九

199

于谦力挽狂澜·邓芝使吴修旧好·岳飞用兵无定法·刘裕假意藏真情·以退为进的萧嵩·元载智除鱼朝恩·王旦大度容人·刘仁轨守正辅唐·秦桧巧施奸计·齐襄王夺人之功·赵抃智救越州城·郭子仪以德退敌

- 谋无定法，狡计百端；随心所欲，因势而异。
- 击敌不如纵敌，引敌至荒谬之境，一击而成。
- 要想压制对方，就一定先抬高他；要想从对方那里索取，就一定要先给他。
- 成大事者，靠见识制定，靠胆识完成。
- 最高的谋略是攻心，最高的智慧是让人心服。
- 大为无为，大谋无谋，乃谋之至境。



才辩 第十

221

范雎妙语说秦王·魏徵忠言谏主·冯唐直谏主过·杨再思的谄媚·两个不同的宰相·魏徵明辨忠与贤·优孟妙施讽谏·海瑞痛斥皇上

- 劝诫的时机，比机智的语言更重要。
- 处世为人，当自以为聪明时，祸患就在下面。
- 可辩事之对错，不可辩人之对错。
- 智者只想改变事情的形态，愚者则想改变人心的形态。
- 时间站在忍者一方，善忍者赢。

修身 第一

夫上古无官，当是时也，民衣褐而穴居，食则同食，寝则同寝，无一己之私。而三代以下，丰饶日渐，仓有余廩，厩有余畜，民始有私。乃举贤人，设百官，导之以礼义，威之以刑法。

官者，管也。权者，衡也。所以设赏罚，明诉讼，断是非，辨好恶，检奸邪，消佚乱。管之，束之，导之，化之，衡之，以求其平。

盖官不公而民不平，民不平则乱始生。故曰，平则不倾。此系于天下之治乱，社稷之安危，为宦者不可不察也。

官者，以修身为要，故立德为先，而立功次之。

何也？盖修身以立德，此为体也。立功者，用也。有体，用自在其中矣。不修身立德而建不世之功者，未之闻也。故子曰吾日修吾身，易曰君子终日乾乾，夕惕若厉。修身德方不殆，而功自立焉。

官之德，曰忠，曰谏，曰清，曰廉，曰慎，曰勤。忠而事君，谏而求直，此为本也。忠谏之下，乃可以清、廉、慎、勤而求功。故曰，欲立功，必以德先。

然立己德，不若立天下之德，修己之身，不若修百姓之身。立己之德，仅一人耳，立天下之德，众生降服，治矣。

无德而求功，徒好名者，或难成其事，或为不世之奸雄。此不可不明之。

然立德者，果必立功乎？曰不然。为官求仕，修身之下，自有道术在焉。官者，诈术也，犹言兵者诡道也。夫人心有忠奸，事理有曲直，周公公而见谤，屈原忠而被逐，比干剖心，箕子装疯。此皆有德而忠谏之士，苟无道术，难以求自身之全，矧求功之立乎？况事之成，功之立，不可不以屈求直，以反求正。

呜呼，为政之也难也。余每历数前朝之得失，未尝不扼腕太息。国之祸乱，民之危厄，皆政之咎也，未可归之于数。

本卷精要

☁ 善为者能，善不为者智。

☁ 伐欲者成，善舍者得。

☁ 为仕讲究忠直，更要讲究策略。

☁ 为仕之道，立德在先，立功在后。

☁ 民心如秤，不平则倾。

☁ 心静则平，平则智，智则不乱，不乱则不衰。

☁ 平庸者无誉无毁，优异者怨谤加身。

☁ “舍”便是得，养廉便是护身。

原文

夫上古无官，当是时也，民衣褐而穴居，食则同食，寝则同寝，无一己之私。而三代以下，丰饶日渐，仓有余廩，厩有余畜，民始有私。乃举贤人，设百官，导之以礼义，威之以刑法。

译文

上古的时候没有职官，在那个时候，百姓穿着葛制的衣服，住在洞穴中，吃饭一起吃，睡觉一起睡，没有个人的私产。三代以下，财物渐渐地丰富了，谷仓中有了多余的粮食，棚子里有了多余的牲畜，百姓开始有了私产。于是推举有才能的人，设立各种官职（进行管理），用礼义来教化他们，用刑法来威吓他们。

【事典】武丁借梦用傅说

武丁是殷商中期的君主，商朝在他的统治下，进入了鼎盛期。他知道官员的重要，非常善于选拔贤才来担任官职。

在登上王位之前，有一次武丁到虞山巡视，看到一群苦役犯正在筑城墙，其中有一个人气宇不凡，武丁就把他找来问话。这个人就是后来的贤相傅说。武丁和傅说谈了很久，傅说突然问武丁：“请问，为什么天下会有那么多人犯罪呢？”武丁不假思索地说：“罪犯众多，说明朝廷在治理上有失德之处。”傅说进一步问：“那么你准备怎样治理天下呢？”武丁沉思了一会儿，反问傅说：“你有什么看法？”傅说道：“要想治理好天下，就要任命贤人当官，兴利除弊，让百姓安居乐业。”武丁听了，很高兴，就问傅说有什么好办法。傅说侃侃而谈，武丁听得目瞪口呆。他把傅说牢牢地记在了心里。

成为国君后，武丁又想到了传说，他决定要传说出来做官。但想到传说是一个犯了罪的奴隶，把他提拔为朝廷大臣会遭到朝臣们的反对。想到这里，武丁不禁眉头紧锁。

终于，他想出了一个办法。这天，他上朝后，对大臣们说：“我做了个梦，梦见上天赐给我一个贤臣，可以帮我治理国家。你们要快些把这个人找来！”

他说出了传说的样子，还让人画成了像。大家拿着画像到处去找，最后在苦役犯中找到了传说。古代人都相信上天，既然是上天的意思，谁也不敢说出反对意见。武丁一见传说，就大声说：“就是他，他就是我梦见的那位贤臣！”

于是传说被拜为相国。他果然没有辜负武丁对他的期望，对朝政进行了改革，采取了很多新的举措，商朝很快就兴盛起来。



傅 说

古代贤臣之一，殷商时期的著名政治家、军事家、思想家。

镜 鉴

为官者要有管理的才能，而不是事必躬躬。

人物

传说最初是犯罪的奴隶，被武丁发现，委以重任。据说他曾劝武丁虚心听取别人的意见，还说，知道道理并不难，难的是付诸行动。这些见解在今天并不新鲜，但在几千年前却是振聋发聩的。传说当了相国后，辅佐武丁，励精图治，使商朝变得空前强盛。

释评

设立职官，最初的目的是为了管理的有效性。尧、舜时期，虽然也有人在辅佐，但官僚体系并不完善。至于从何时形成了

一整套官僚体系，现在无从作出准确的回答，但设官的初衷却是明确的，就是为了帮助君主更加有效地管理国家，让百姓安居乐业。只有百姓安居乐业了，社会才会安稳，国家才能强盛，王朝才能延续。

选拔贤才做官，对百姓进行教化，提高他们的道德素质，这只是问题的一个方面。另外一个方面就是建立起一整套法令法规，解决纠纷，进行合理分配，使社会达到公正和公平。关于傅说的具体政绩，因为年代久远，缺少记载，今天已经无从考据，但从实际效果来推断，他肯定就是这样做的。

原文

官者，管也。权者，衡也。所以设赏罚，明诉讼，断是非，辨好恶，检奸邪，消佚乱。管之，束之，导之，化之，衡之，以求其平。

译文

官，就是管。权，就是秤。是用来设定奖赏、惩罚，接受诉讼，评判对错，分辨善恶，约束奸邪，消除淫乱的。通过管理、约束、引导、教化、评定，来达到公平。

【事典】陈平巧对汉文帝

陈平虽然相貌堂堂，但因为家里穷，又偏偏不肯下地干活，只是一味地读书，因此人们不大看得起他，认为他不务正业。

陈平住在库上里。这天，这里在祭祀土地神，祭祀后，要把祭肉分给

大家。这是个费力不讨好的差事，因为肉很难分得平均。于是，人们就把这个差事交给了陈平。

但这次却不一样，陈平把肉按照肥瘦大小进行了分配，大家都感到很满意。

“小子，做得不错。”一位老人家说，“你办事很公道。”

“假如让我主宰天下，我也会做到同样公平。”陈平像是在自言自语地说。

后来陈平投奔了刘邦，多次运用奇计，帮助刘邦夺取了天下。刘邦死后，他和周勃等人灭掉了诸吕，保住了刘氏的江山。

汉文帝时，陈平担任左丞相。有一天，文帝问右丞相周勃，全国一年中判决的案子有多少，周勃说不知道。文帝又问，全国一年中钱粮开支收入有多少，周勃仍说不知道。周勃这时由于紧张加上羞愧，汗水把身上的衣服都湿透了。

于是文帝又转向陈平，向陈平问了同样的问题。陈平却说：“有主管的人，陛下可问他。”文帝问谁是主管的人，陈平说：“陛下想知道判决案件的情况，可向廷尉询问；问钱粮收支的情况，可向治粟内史询问。”

“这些事情都各有主管，那么你又做些什么呢？”文帝问。

“臣惶恐。”陈平先是谢罪，然后不慌不忙地说，“臣以为，宰相的职责，是对上辅佐天子调理阴阳，顺应四



陈平

西汉王朝的开国功臣。秦末参加义军，初事魏王咎，后被谗逃至项羽处，刘邦还定三秦时，又间行投汉，为汉高祖重要谋士。汉朝建立后，官至丞相，历三朝，得享天年。

镜鉴

为官者要有管理才能，而不是事必躬躬。

时，对下养育万物适时生长，对外镇抚四夷和诸侯，对内爱护百姓，让公卿大夫各司其职，各尽其责。”

“好，说得好！”文帝高兴起来。听到文帝称赞陈平，周勃的脸更红了。

退朝后，周勃对陈平说：“你倒是风光了，为什么平时不教教我这些呢？”

“大人错怪我了。”陈平笑着说，“你身居相位，难道还不知道丞相的职责？”

周勃叹了口气：“看来我的才能真是无法和你相比！”

很快，周勃就辞去了右丞相的职务，丞相之职由陈平一个人来担任。

人物

陈平是西汉时的重要谋臣。他出身贫寒，却从小志向远大。他爱读书，擅长黄老之术。在帮助刘邦夺取天下时，他六出奇计，建立奇功。刘邦去世后，他辅佐幼主，和周勃等人成功地清除了诸吕，保证了汉室的延续。陈平不仅多谋，也有治国才能，更懂得明哲保身，知道功高而不居的道理，因此他在汉初多变的政治格局中一直安然无恙。

释评

陈平有绝顶的智慧。一般人们对他的了解是他擅出奇谋，但他在治理国家上也颇有手段，尤为可贵的是，他对官员的职能有着深刻的了解。当然，这仍然和智慧有关。

史书上讲陈平精通黄老之术，黄老之术讲究无为而治。无为不是无所作为，而是不妄为；无为而治也不是不治，用现在的话说，就是让百官各行其职，各尽其责，不做过多的行政干涉。

所以，当皇上询问一些具体的数字时，陈平就推给了具体负责的人。这是陈平明确职责、不越俎代庖的体现。官员有各种职能，各种分工，宰相就是统领这些官员的。陈平说得很清楚，宰相就是负责管理和监督百官，而不是代替百官做事的。如果凡事都眉毛胡

子一把抓，自己要累死不算，百官也会失职，一切就会乱了套。

做官是有学问的。李鸿章说过无能的人才去当官，我怀疑这是一种讽刺。周勃在拥戴刘氏上立了大功，但他只是一位忠臣，却未必是一位能臣，因此对官僚制度的动作和机能并不十分了解。这样的人，是不太适合做丞相的，好在他有自知之明，辞去丞相也是一种明智之举。

原文

盖官不公而民不平，民不平则乱始生。故曰，平则不倾。此系于天下之治乱，社稷之安危，为宦者不可不察也。

译文

官员不公正，老百姓就会不满意；老百姓不满意，就会出乱子。所以说，要把事物放平，民心如秤，不平则倾。这关系到天下的治乱，社稷的安危，做官的人不能不认真考虑啊。

【事典】人心向背关乎治乱

“有件事让朕百思而不得其解。”太宗皇帝对宰相马周说，“贞观初年，天下歉收，一斗米值一匹绢，可那时候老百姓没有一丁点儿怨言。现在倒好，天下富了，一匹绢可以换一百斗米，可老百姓却感到不满意。你说说，这到底是怎么回事？”

说起马周和唐太宗的关系，还有一段佳话。贞观三年，太宗令朝中每个大臣都要上疏，指出朝政的得失。这件事难住了常何，他是一员武将，对朝政根本不懂，哪里提得出意见。这天，正好一位有学问的穷朋友住在

他的府上。提起这件事，这位朋友说，这事好办，我可以代劳。他连夜写了二十几条建议，让常何交差。此人便是马周。

常何提心吊胆地把奏疏交上去，唯恐通不过。果然，太宗宣他上殿，劈头就问：“这奏疏果真是你写的？”

常何面如土色，只好实话实说。太宗却说：“这奏章不但文辞优美，而且切中时弊，难得呀，难得。这是位人才，朕要见他，你快去请他来。”

常何立刻去接马周。等了一会儿，不见马周到来，太宗心急，就派一位官员驾着宫中的四马彩车去请。又过了一会儿，仍不见来，太宗就又派一位官员驾车前去。太宗见到马周，就问天下治乱兴亡的事情。马周侃侃而谈，对答如流，太宗感到相见恨晚，就让他做了监察御史。

现在十几年过去了，时过境迁，太宗又一次问起马周，马周缓缓答道：“当初天下穷困，可百姓没有怨言，是因为他们知道陛下在惦记着他们。现在天下富了，百姓反而不满，这是因为他们知道陛下不再关心他们了，整天忙着为自己建园林，建宫殿。”

他看了一眼太宗，继续说：“有的朝代时间长，是因为帝王行德政，得人心。有的朝代时间短，是因为他们失去了民心。陛下，民心如秤，不平则倾啊。如果陛下现在仍然像贞观之初那样心系百姓，大唐的江山就会千秋万代！”

“说得好！”太宗说，“朕听了你的话，真是豁然开朗。朕顺应民心，得了天下，要想治理天下，民心仍然不可忽视啊。”

人物

马周，字宾王，是贞观年间杰出的政治家。他从小就失去了父母，家境贫寒却仍然刻苦读书。他最初当过小官吏，但认为是大材小用，于是整天喝酒，结果受到上司的责骂。他就辞官到了长安，借住在朋友常何家中。后来因为替常何写下奏疏，受到唐太宗的赏识。太宗经常对身边的人说，我一天见不到马周就会想他。

贞观二十二年，马周病死，只有四十八岁。他生病的时候，太宗亲自为他熬药。他死后，太宗为他举行国葬，还把他的遗体葬在自己的皇陵旁。

释评

唐太宗所以实现了贞观之治，重要的一条是知人善任。但这还不是根本原因，根本的原因是，他通过任用贤才，广开言路，使自己懂得并且牢记顺应民心的道理。马周说得很对，历朝历代，顺应了民心，国家就会安定；背离了民心，国家就会动乱。

天下事，不患寡而患不均。社会财富少，百姓还可以承受，但对财富的分配不合理，百姓就无法容忍了。当官的手中有杆秤，百姓的心中也同样有杆秤。当官手中的秤不公，百姓心中的秤就自然不平。积小怨为大怨，一旦这种不平化成仇恨，民众就会揭竿而起，导致天下大乱，改朝换代了。

马周非常清楚天下治乱与民心向背的道理，这是从政的人首先应该明白并且应该牢牢记住的道理。可贵的是，唐太宗也接受了他的道理。明臣必待明君，君臣际会，马周遇到了太宗，是他的幸运，当然也是太宗的幸运。

原文

官者，以修身为要，故立德为先，而立功次之。

译文

做官的人，加强自身的修养最为重要，因此首先是立德，然后才是立功。

【事典】孔子为政以仁

孔子一生，为了恢复周礼而四处奔走。他非常注重个人的道德修养。他认为，只有通过修身，有了很高的道德素质，才能做个好官，实现政治清明。

他听说齐景公招贤纳士，就风尘仆仆地来到齐国，希望得到景公的重用。

到了齐国后，孔子先做了齐国太师高昭子的家臣，他和这位齐国的太师大谈音乐。音乐在当时是礼的一部分，非常受重视，在奏乐时，还要斋戒。为此，孔子特地三个月没有吃肉。果然，高昭子认为孔子可用，就把他推荐给了景公。

景公见了孔子，就向他问起了为政的道理。孔子回答说：“君君，臣臣，父父，子子。”意思是说，要以君为君，以臣为臣，以父为父，以子为子。臣子要小心辅佐君主，而君主则器重臣子。儿子要孝顺父亲，父亲也要疼爱儿子。上下各行其道，社会秩序就稳定了。

景公听了很满意。他又问孔子还应怎么做。孔子说：“政在节财。”意思是说为政者不要奢侈，浪费百姓的钱财。这些都是孔子宣扬的“仁政”，以礼治国。但由于孔子的主张离当时的社会现实有一定的距离，受到了相国晏子的阻挠，景公最终没有让孔子做官。孔子见事不成，就离开了齐国。

到了五十一岁那年，鲁国的定公让



孔 子

字仲尼，春秋时期鲁国人，儒家学派创始人，曾任鲁国司寇，后周游列国，不得志，于是专心执教，很多弟子成为各国高官。其生前语录被后世弟子整理成集，是为《论语》。

镜 鉴

加强个人修养，是在政治上取得成功的必要条件。

孔子参政。孔子干得很出色，不久就当负责治安的长官大司寇。鲁国的社会治安从此好转，路不拾遗，商贩们也不敢哄抬物价。孔子执政的时间并不长，他也没有完全实现他的行仁政的政治主张。但这一时期，却长久以来一直被人们视为一种治理国家的理想境界。而孔子，虽然从政的时间并不长，政绩也不明显，却由于他超绝的个人品格，一直受到后人的景仰。

人物

孔子名丘，字仲尼，是中国伟大的教育家、思想家，也是儒家学派的创始人。

孔子出生在春秋末期鲁国的陬邑，小的时候家境不好，但刻苦读书。年纪稍大些，他就担起了家庭的重担，做过各种工作，包括管理仓库和牧场。

三十岁那年，孔子开始招收学生，办起学校来。他学问很大，教起学生来又尽心尽力，根据学生的不同特点进行教育。人们说他有三千弟子，七十二贤人，是说他的学生中有很多杰出人才。孔子也从此远近闻名，常有各国的达官贵人向他求教。

孔子一心想建立一个理想的社会，他的思想核心是“仁”。鲁昭公死后，鲁定公做了鲁国的国君。鲁定公九年，孔子被任命为中都宰，就是现在山东省汶上县以西的地方官，这年他已经五十一岁了。不到一年，他就由中都宰升任小司空，又由小司空升为大司寇，管理起朝廷的政事来。在他的努力下，鲁国被治理得很好。这时齐国的国君却害怕了，他认为鲁国强大了，会对齐国产生威胁。于是齐国就想出了一个计策，精心挑选了八十名美女，再加上一百二十匹好马，送到了鲁国。鲁定公收到了这些礼物，兴高采烈，整天不是赛马，就是和美女饮酒作乐，把朝廷的政事抛在了脑后。孔子感到很失望，就带着学生们去周游列国，希望能实现自己的政治主张。孔子和他的学生们的对话，被记录了下来，后来孔子的学生把这些语录编成了书，这就是著名的《论语》。孔子的很多思想都保存在这部书中。

释评

做官，掌管权力，在古代缺少监督的情况下，个人的品德和修养就变得至关重要了。从古到今，如果我们仔细考察一下那些奸臣和贪官，就会发现，他们缺少的并不是才智，而是没有把才智用到正当的地方。

孔子终其一生，也没能实现自己的政治抱负，这是很值得同情的，但他却言传身教，为后世的官员们立下了楷模，这也就足够了。中国历史上的仁人志士，尽管每个人的出发点不尽相同，个人才能和走过的道路也不一样，但他们却有一个共同点，就是公而忘私。无私就是公，就是德。有了这样的品格和志向，他们自然会一往无前，舍生取义了，这样又何愁事业不成？

原文

何也？盖修身以立德，此为体也。立功者，用也。有体，用自在其中矣。不修身立德而建不世之功者，未之闻也。故子曰吾日修吾身，易曰君子终日乾乾，夕惕若厉。修身德方不殆，而功自立焉。

译文

为什么呢？因为通过自身的修养来确立德行，这是体。而建立功勋，这是用。有了体，用自然就包含在里面了。不通过加强自身修养、确立德行而建立大的功业的人，我还没有见到。所以孔夫子说过，我每天都在加强自身的修养。周易说，

君子整天勤奋努力，到了晚上，还要想想自己做得有什么不对的。修身养性，德行才会不懈怠，而功业自然会建立。

【事典】鲁恭以德施政

鲁恭是东汉时的名臣。他最初担任中牟县令时，就显示出了他高尚的情操和道德修养。他以德服人，很少使用刑罚。在他的治理下，中牟县民风淳厚，百姓安居。

一次，有人向鲁县令告状，说一位亭长借了他家的牛，用过后却不肯归还。鲁县令就派人把亭长找来问道：

“既然借了人家的牛，用完后就应该归还给人家。现在人家来告状，你就该把牛归还，向人家道个歉。”

“我的青天大老爷，我哪里借过他家的牛？这明明是我自家的牛嘛！”亭长说。

“胡说。”牛的主人说，“分明是你向我家借的，现在怎么又不认账？”

“你这是在讹人。”亭长说，“我哪里会向你家借牛？”

鲁恭这时叹了口气：“不用吵了，不管你们谁是谁非，总之，这是我的责任。我的教化没有效果，感到有愧啊！”他脱去官服，准备辞官。

“大人不能走！”他的下属们流着泪挽留他。

“大人不能走！”百姓们也流着泪挽留他。

“大人，我的牛不要了，您可千万不要因为这件事辞官啊！”牛的主人说。

看到这场面，那位亭长也羞愧起来：“大人，是我错了。我一时鬼迷心窍，想赖他家的牛。现在我把牛还给他，请大人责罚！”那位亭长终于认了错。

鲁恭让亭长归还了牛，免去了对他的处罚。一时百姓对鲁恭都十分敬服。

有一年闹了蝗灾，邻近的县里都损失严重，只有中牟县却没有蝗灾。有人把这件事报告给朝廷，有的官员不信，就派人去调查。前来调查的官员在树下乘凉时，看见一只野鸡飞过，落在一个孩子身边，而那个孩子连看都不看一眼。

“你为什么不抓住这只野鸡啊？”官员很奇怪。

“不能捉，它正在孵小鸡呢。”

官员叹服了。他回去报告说，蝗虫不入境，这是一异；教化及禽兽，这是二异；孩子有爱心，这是三异。这些都是鲁恭以身作则的结果。

人物

鲁恭十二岁那年，做太守的父亲死在官任上。他为父亲治丧，在礼仪上做得比成年人还要好。此后他又发奋读书，受到乡里的称颂。做了中牟县令以后，由于他个人持身严谨，并以身作则，推行教化，使当地民风大变，受到朝廷的重视。他两度做宰相，谦逊恭谨，知人善任，被视为贤相。

释评

古人谈立德、立功和立言，认为其中立德是主要的，而后面二者相对次要。当然并不是说不要立功和立言，而是说立功和立言应建立在立德的基础上。离开了“德”，一味去追求立功和立言，就难免会变得功利，更坏的是，会成为沽名钓誉之徒。

鲁恭做人注重个人修养，为政推行教化。所谓教化，在今天看来，并不是什么高深莫测的事情，说穿了，就是让百姓明白做人做事的道理，讲求道德，奉公守法。值得注意的是，鲁恭这样做并不是忽视法制，他是真正认识到，与其让人们被动地去服从法律，不如让人们主动去顺应道德。这也是古代儒家和法家的一个根本区别。法家用法峻急，效果最终都并不怎么好，而像鲁恭这样，宽仁爱人，以身作则，百姓自然会从善如流了。

原文

官之德，曰忠，曰谏，曰清，曰廉，曰慎，曰勤。忠而事君，谏而求直，此为本也。忠谏之下，乃可以清、廉、慎、勤而求功。故曰，欲立功，必先以德先。

译文

为官的德行，在于忠诚，在于直言，在于清正，在于廉洁，在于慎重，在于勤勉。忠诚用以服侍君主，直言在于体现正直，这些是根本。忠诚和直言以下，才能做到清正、廉洁、慎重、勤勉，才能求得功业。所以说，想要建立功业，一定要先树立道德。

【事典】晏婴关心民间疾苦

晏婴是齐国的相国，齐景公很信任他。

然而，齐景公并不是一个睿智的国君，但他有一个长处，就是对晏婴言听计从。在晏婴的辅佐下，齐国开始强盛起来。

晏婴为相，重要的一点就是关心民间疾苦，实行德政。他巧妙地说服景公来实现自己的理想。一次，齐景公生了病，他认为这是上天对他的惩罚，于是要臣子们为他祷告上天。晏婴就对景公说：“与其对上天说些好话，不如切实地做些好事。这样上天才会满意。”齐景公问他要做什么好事。晏婴说：“现在赋税太重，百姓生活困苦，如果减轻赋税，那么，所有的百姓就都会为您祷告上苍了，那时还愁大王的病不会好吗？”

景公采纳了晏婴的主张，结果百姓们都非常感激。不久，他的病果真好好了。

还有一次，晏婴随景公外出，路上有一具饿死的人的尸体。景公见了

面无表情，晏婴却正色说：“过去桓公看见饥民便给粮食，看见病人便给钱看病。您却对此表现得这样冷漠，时间久了，我怕百姓们离心离德，拥戴别人做齐国的国君了。”

景公听了，忙向晏婴认错，命人将尸体安葬，还下令为饥民们发放粮食。

晏婴自己的生活非常简朴。他从不接受别人的馈赠，还把景公赐给他的封地退了回去。他穿着粗布衣服，坐着破旧的马车。但在他的治理下，齐国百姓都丰衣足食，安居乐业。

人物

晏婴生活在春秋末期的齐国，做过齐国三朝的相国。他长于才辩，是一位杰出的外交家，在内政上也很有建树。他主张治理国家要任人唯贤，要均贫富，废除严刑苛法。他的个人生活也非常简朴，身为相国，却住在简陋的房子里，穿着粗布衣服。他的妻子又老又丑，连齐景公都看不过去，要把自己年轻貌美的女儿嫁给他，却被晏婴谢绝了。

晏婴以智慧见称，却对君主的过失直言敢谏。他名满天下，却十分谦逊。据说，他的车夫一开始因为自己的身份而得意洋洋，但不久就变得谦恭起来。这一点，连晏婴也感到不解，就问他是什么原因。车夫说，有一次他的妻子看到他得意的神态，一回到家里，就要和他离婚。妻子说，相国身不过六尺，却做了齐国的相国，他态度安详、谦恭慎重；你身高八尺，却为人驾车，而且还自以为是。于是车夫改变了态度。晏婴听了车夫的话，觉得车夫能够接受别人的批评，勇于改正错误，就把他推荐给齐景公做了官。



晏 婴

又称晏子。春秋后期重要政治人物，历任齐灵公、庄公、景公三朝，辅政长达50余年。其德高，孔丘赞其为“君子”；其才大，司马迁比之为“管仲”。

镜 鉴

为政以德，才能不失民心

释评

各行各业都有自己的评判标准和规则，做官尤其是这样。忠诚，直言，清正，廉洁，慎重，勤勉，这些都是官员所需要的品格。而这些品格在晏婴身上似乎都可以找到，在有些方面还表现得非常突出。这当然是很难得的。晏婴所以能做到这些，除了个人的品格外，还因为他明智。他之所以忠诚，是因为他清楚只有尽力辅佐君主，国家才会强盛、安定，他自己的相位才会牢靠；他之所以直言，是因为他清楚只有让君主及时改正错误，君主才会励精图治，才不会变得昏庸；他之所以清正，是因为他清楚只有这样才能得到百姓的拥护；他之所以廉洁，是因为他清楚钱财是身外之物，如果他贪图钱财和享受，那么下面的官员就都会仿效，国家的风气就会败坏；他之所以慎重，是因为他清楚，满招损、谦受益的道理；他之所以勤勉，是因为他清楚人生短暂，应该抓紧时间多做些有益的事情，这样才不会虚度光阴。晏婴的这些品格自然有着时代的局限，但在今天我们仍然可以借鉴。

原文

然立己之德，不若立天下之德，修己之身，不若修百姓之身。立己之德，仅一人耳，立天下之德，众生降服，治矣。

译文

然而个人德行的确立，不如天下人德行的确立；只是加强自身的修养，不如加强百姓的修养。个人德行的确立，只

是一个人的事情，天下人的德行确立了，所有人都会降服，就会达到大治。

【事典】决定唐代命运的论争

唐太宗刚刚即位时，希望自己能有所作为，成为一代明君，就问左右，如何来治理国家。有人说，应该推行德政，教化百姓。唐太宗沉吟了一下，说：“现在国家刚刚经过动乱，百姓们恐怕不那么容易教化。”

他说这番话时没有想到，这会在朝中引发一场激烈的争论。

“陛下的话，臣不敢苟同。”说话的是魏徵，他是朝中的谏议大夫。“现在百姓经过战乱，都希望天下大治。希望天下大治，就容易教化。”

唐太宗却说：“实行德政，要经过一段很长的过程。大乱刚过，怎么可能在短期内达到大治？”

魏徵回答：“这是说普通人，而不是圣明的君主。圣明的君主，以德教化，君臣一心，百姓就会马上响应，教化很快就会成功。”

太宗听了，连连点头。

但老宰相封德彝却站出来反对：“此话差矣。百姓们奸猾，所以秦朝采用严酷的刑法。汉朝在王道中杂以霸道，这说明，教化是行不通的。”

魏徵反驳说：“从三皇五帝以来，



魏 徵

唐初名臣，其出身贫寒，曾做道士。初为太子李建成的僚属，玄武门之变后，太宗爱其才，不计前嫌加以重用。太宗以魏徵为镜，从谏如流，成为千古美谈。

镜 鉴

关键时刻的一份坚持，可以左右一个时代。

君主都致力于教化。凡是行德政、施教化的，都天下太平，而秦朝行苛政，只延续了二世，这难道还不说明问题吗？”

此后，魏徵多次上谏，劝太宗施行德政。他引证历代亡国的事实，指出，如果残酷地统治百姓，是无法安邦治国的，必须以德治国。

经过这一番争论，使太宗明确了治国方略。他致力于造福百姓，推行德政，结果实现了贞观之治。他在位期间，不仅百姓安居乐业，就连边远的小国也纷纷来朝贡。太宗对魏徵说：“爱卿用仁义要求朕，用道德来光大朕，才使朕有了今天的功业！”

人物

魏徵是唐代有名的贤臣，以直言敢谏闻名。

隋末大乱，魏徵一度当了道士，这是出于躲避战乱的考虑。后来他感到不应这样虚度一生，就去投奔了瓦岗寨的起义军。唐朝建立后，他是李建成和李元吉的手下，但唐太宗没有计较这一点，反而对他重用。

魏徵读书很多，但并不是食古不化。他的治国方略表现在以民生为本的思想上。他把王朝和百姓的关系比作船和水，认为水可以载舟，也可以覆舟。他还提出了兼听则明、偏听则暗的观点，一直被后世所沿用。他敢于针对唐太宗的错误进行批评，但在批评时也注重方法，所以后人说他“理直而词婉”。太宗对他有时言听计从，有时也感到不快。一次，太宗下朝后，对长孙皇后发牢骚：“魏徵这个乡巴佬，弄得我在大臣面前下不来台。”长孙皇后听了，马上换上朝服，恭敬地对太宗行礼，祝贺他有这样的贤臣。魏徵对太宗实现贞观之治起到了重要的作用。在他死后，太宗大哭，说：“以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以明得失。现在魏徵不在了，我失去了一面镜子。”他还时常到凌烟阁去看魏徵的画像，来表明对魏徵的怀念。

释评

个人品格固然重要，但做官光是管好自己是不够的，还必须施行教化，让天下人都能有很好的道德修养。

这一点非常重要。佛教就有小乘和大乘的说法。小乘是度己不度人，就是说，只是光顾着个人的解脱，用不着去管别人。而大乘则是既度己又度人，这就非常好了。让自己一个人解脱，已经是很不容易了，又要让天下人都得到解脱，这是一种何等的慈悲胸怀！

做官也是这样。光是自己做好了，不管其他人，这是失职。因为做官就是治理，不是仅仅为自己立德，还要为天下人立德。天下人都有了道德修养，天下就达到大治了。因此，为仕之道，立德在先，立功在后。

在制定方针大略上，魏徵和老丞相封德彝发生了观念上的冲突。封德彝要实行的还是秦朝的那一套，在讲法的外表下，施行的其实仍然是苛政。而魏徵认为，教化更为重要。他没有提到法，但我们都清楚，治理国家，是不能完全离开法的，问题是，更不能完全依靠法。现在提出建设民主与法制，法制要实行，就必须实行民主；而民主要实行，就必须提高国民素质。魏徵反对的不是法，只是反对单纯依靠法，其核心还是实行仁政。他说得有道理，秦朝行严法，但导致民众造反，很快就灭亡了。他成功地驳斥了封老丞相，又成功地说服了唐太宗，为唐朝的国策提供了依据。

这场论争现在似乎很少被提及，但事实上非常重要，这决定了唐代的命运。如果依了封老丞相的话，很可能唐朝就会重蹈秦朝的覆辙了。

原文

无德而求功，徒好名者，或难成其事，或为不世之奸雄。此不可不明之。

译文

不立德行而去求功业，不过是好名而已，有的成不了气候，有的则成为大奸雄。这一点不能不明白。

【事典】外表忠厚而内心刻毒的王莽

长安城里大火熊熊，皇宫里也起了火。王莽急忙来到未央宫的前殿，但无论他走到哪里，火总是跟着他。他穿着一套天青色的衣服，手里握着一把匕首。起义军冲了进来，王莽躲到了渐台。很快，他身边的卫兵全被杀死了。王莽也被砍下了脑袋，尸体被碎。他的脑袋被挂在街上示众，百姓们用石头扔它，有人竟然把他的舌头切下来吃掉了。

王莽是外戚，但身份低微。他并不注重个人的道德修养，只是为了个人的野心才沽名钓誉，装出一副有德行的样子。他广交社会名流，对朝廷大臣更是百般奉承。就这样，他一步步地骗取了人们对他的好感，走向权力中心。

掌握了朝中的大权后，王莽继续装出一副谦和的样子，同时结党营私，排斥异己。反对他的大臣都被贬了官。

一次，汉平帝过生日，王莽上前祝酒。他事先在酒里下了毒药，平帝喝了后就病倒了。王莽就照着当初周公的样



王 莽

字巨君，汉元帝皇后王政君之侄，魏郡元城人。篡汉建立新朝，公元23年赤眉绿林军攻入长安被杀，在位15年。

镜 鉴

有德，人附之；无德，人弃之。

子，把一篇祷告上天的文章藏在前殿的箱子里，表示愿意替皇上去死。这骗住了很多人，他们以为王莽真的是一位忠心的臣子。

平帝死后，王莽拥立两岁的孺子婴为小皇帝，自己大权独揽，但他仍不满足。他暗中指使手下人事先把一块刻了字的白玉埋在地下，又让人在那里挖井，结果挖出了白玉。人们发现白玉上面刻了红字，写着宣告汉汉公王莽为皇帝。王莽手下人把这说成是上天的意思，于是，王莽假惺惺地按大臣们的要求，当了“假皇帝”。不久，人们又发现了王莽是真龙天子的种种兆示，于是王莽堂而皇之地做了真皇帝。

王莽当了皇帝，开始露出了真面目。他下令变法，把全国的土地都归为“王田”，增加税收，改变币制，控制工商业。他的法令严苛，加上贪官污吏横征暴敛，导致天下大乱，农民纷纷起来造反。几年后，绿林军攻入长安，这位欺世盗名的野心家在起义军燃起的烈焰中结束了自己的一生。

人物

王莽是外戚出身，但地位很低，只是一介平民。也许是为了改变命运，他采取了各种手段向上爬。除了必要的阿谀奉承、攀附权贵外，还假装谦恭，因此博得了朝野的好感，一路青云直上。比如，他的伯父大将军王凤病了，王莽在侧侍候，亲自尝药，头发散乱，颜面肮脏，好几个月都不脱衣服休息。王凤死时，把王莽托付给太后和皇帝。他被任为黄门郎，又提升为射声校尉。此后，王莽的叔父成都侯王商上书，愿意分出自己的一部分封地封给王莽，一些知名人士也都替王莽说话，皇上由此认为王莽贤能。西汉永始元年，封王莽为新都侯，后来又提拔他为大司马。

王莽的野心并不到此为止，他用毒酒毒死汉平帝，又假造符兆，篡夺了皇位。称帝后，他把国号改为“新”。在位期间，他实行“改制”，命令全国民间的土地更名为“王田”，奴婢改称“私属”，不得买卖；垄断工商，又推行“五均六管”，并多次改换币制，造成经济上的极大混乱。他还更改官制，恢复五等爵，滥加封赏。他对外不断挑起战争，对内赋役繁重，刑政苛暴，造成阶级矛盾尖锐。王莽上台不久，就爆发了全国性农民大起义，他被起义军杀死，新朝灭亡。

释评

无论现在有的史家如何为王莽说好话，但就其个人品质来说，我仍然认为他并不值得令人称道，从为政的实际效果看，也是一塌糊涂。

此人虚伪成性，在谦恭的背后是刻毒和专断。早在他当官时，就结党营私，排斥异己，把反对他的朝廷大臣都打了下去，而丝毫不考虑国家利益。他实际上是一个伪君子，一个戴着面具的野心家，一个专权的独裁者。如果他真的是一个改革者，哪怕是一个失败的改革者，恐怕也是难以做到会让天下沸沸扬扬，共同造反的。

王莽与周公形成了一个鲜明的对照。有这样一首古诗说得很好：“周公恐惧流言日，王莽礼谦下士时。若是当年身便死，一生真伪有谁知？”但历史是以事实说话的，虽然在短期内，真真假假，虚虚实实一时难以辨认，但从长远上看，仍然可以判定出一个人的优劣：你是真心为了国家，还是真心为了个人私欲。也许周公真的存在过对成王取而代之的想法，但他确实在治国上下了气力，也真正给天下百姓带来了好处。而王莽，只是为了私欲，给天下百姓带来的只是灾难、战争和生灵涂炭。可以说，周公是为了国家而摒弃私欲，王莽却是为了私欲而牺牲了国家。难怪二者的结局会是那么的不同。

原文

然立德者，果必立功乎？曰不然。为官求仕，修身之下，自有道术在焉。官者，诈术也，犹言兵者诡道也。夫人心有忠奸，事理有曲直，周公公而见谤。

译文

然而，德行确立了，就一定会建立功业吗？不是这样的。做官，除了修身，还自然有道术。做官之道，是诈术，就如同说用兵是诡道一样。人心有忠有奸，事理有曲有直，周公公而忘私，却受到中伤。

【事典】贤臣的楷模周公

周武王建立周朝后不久就病死了。他的儿子姬诵继承了王位，被称为成王。

姬诵年纪幼小，武王的弟弟周公旦就亲自摄政，管理起国家大事来。

周公为了振兴周室，做了很多有利的举措。但周王室中的管叔鲜和蔡叔度怀有野心，他们感到周公对于自己篡权是一个障碍，就到处传播谣言，说周公并不是真心辅佐成王，而是想对成王取而代之。一时，天下人都议论纷纷，把周公骂了个狗血喷头。

自己的一片忠心被人误解，周公当然很难过。但他不改初衷，仍然更加注重个人的道德修养，更加勤勉地治理国家。为了选拔优秀的人才，他有时吃饭中间也要三次放下筷子，接待来访者。

人们渐渐开始理解了周公的苦心。管叔鲜和蔡叔度看见自己的阴谋没有得逞，就在武庚的调唆下，公然起来造反。周公率师东征，打败了叛军，武庚被杀，管叔鲜自刎，蔡叔度被俘。周公为了长治久安，建立了一套礼乐制度，后来被称为周礼。日后孔子终其一生，四方奔走，就是为了恢复这个周礼。

周公一面建立典章制度，一面自己带头遵守，为文武百官作出楷模。他还精心教育成王，经常让他出巡，了解民情。一次成王外出巡视回来，周公亲自迎接。他看见百姓们跪在道路两旁，而成王却视而不见，很生气，就一把把成王拉下马来，还把年老的百姓扶了起来。

“我是周天子，他们只是普通百姓，我这样做有什么不对？”成王不解地问。

“民心代表了天意，得民心者得天下。你一定要记住这一点。”周公郑重地说。

成王长大后，成为一名有为的君主，于是周公把大权交还给他。这时成王和百姓真正了解了周公的苦心。千百年来，周公一直被视为臣子的典范。

人物

周公姓姬，名旦，是周武王的弟弟，也是周成王的叔父。他辅佐武王伐纣，统一了天下，被封在曲阜，为鲁公。武王死后，由周公代理国政，辅佐年幼的成王。

周成王体弱多病，周公就剪掉自己的指甲，沉于河中，祝祷神明说：“成王年少，知识还未充实，若有干犯天命之处，是我辅佐人姬旦一人的罪过，请上天责罚我，恕罪于成王。”祝祷完毕，将祝词收藏在策符中。

到了成王亲自执政时，管叔、蔡叔、霍叔等人忌妒周公，对他极力毁谤，成王心中也起了猜疑。周公为了避嫌，便离开成王，避居楚地二年。史书上讲，一天忽然天上雷电交加，狂风暴雨，成王和群臣都穿着朝服，礼拜恭敬，打开金滕书匣，见到以前武王病重，周公为武王祷告神明，作策书祈求，愿以身代武王死一事的记载，这时成王才深深自我悔悟，手执祷书，涕泣不已，痛责自己听信谗言，疑误圣贤，于是亲出



周 公

名姬旦，文王第四子，武王同母弟。武王死后，因成王年幼，由周公摄政，在巩固和发展周王朝的统治上起了关键性的作用。其言论见于《尚书》诸篇。

镜 鉴

功高最易遭谤，虽德高亦不能免。

郊外，迎请周公回朝辅佐朝政，风雨立刻平息。这年，五谷大熟，百姓欢庆丰收。

周公临终前，吩咐左右说：“我死后，一定要将我葬在成周，表明我虽然死了，却不敢离开成王。”周公死后，成王为了感念周公恩德，改葬周公在文王的墓旁，用以表明成王不敢以臣子之道对待周公。

释评

周公被后世视为人臣的楷模，大加称颂，但当他在世时，却受到猜忌和诽谤，可见为臣之难。

平庸者无誉无毁，优异者怨谤加身。原因很简单，因为你的高大，使别人显得渺小和平庸了。周公的情况更是这样，一方面他身居高位，能力卓越，这就不能不引起妒忌；另一方面，他任用贤才，罢黜小人，更是要得罪一些人。尤其对于那些想谋权篡位的野心家们，周公更成为他们难以逾越的障碍。凡此种种，都会引发人们对他的有意无意的流言飞语。

做官讲修身，这是成就事业的基础。但仅有修身是不够的，还必须掌握一些策略。你有忠心，有才干，总得被人知道，被人认识。周公在这方面做得也不逊色，他为武王和成王祝祷，愿意代他们去死，我们说这可能是出自他的真心，也可能是为了表白自己的忠心，带有一点“秀”的成分。因为这些早晚会被人们知道，最能代表他的心迹。他还以退为进，当流言四起，说他想谋取王位时，他就暂时离开了。这就不会给那些造谣生事的人留下可乘之机。

所以，为仕讲究忠直，更要讲究策略。离开了忠直而讲策略，就是滑头，是政客；离开了策略讲忠直，就会招致祸灾，弄不好还会招来骂名，被人误当做坏人。这样的例子在历史上并不少见。

原文

屈原忠而被逐。

译文

屈原忠心报国，却被放逐。

【事典】投江报国的忠臣

屈原是楚国的三闾大夫。当时正值乱世，诸侯间纷争不断，都想称霸天下，而其中秦国最强大，也有吞并诸侯的野心。屈原一心想使楚国强盛起来，抗击暴秦。他经常出使到别的国家，还为治理楚国提出了不少好的建议，比如，他希望对内变法图强，对外联合齐国，共同抗秦。

当时的楚怀王也很信赖他，但是另一些大官却对他很妒忌。秦国也一心想对付楚国，为了灭掉楚国，就一定要先除掉屈原。于是，秦国就利用楚国一些对屈原不满的人，在楚王面前造谣中伤，说屈原的坏话。渐渐地，屈原就失去了楚王的信任。

秦国又派说客张仪到了楚国。他先是拿一大笔钱收买了楚国的奸臣，让他们替秦国说话，又对楚王说，如果楚国和齐国断交，秦国就把自己的六百里的地方送给楚国做礼物。楚王被那些奸臣蒙骗住了，根本不听屈原的劝说，就和齐国断了交。但是，张仪一走了之，割地给楚国的事就泡了汤。楚王发现上了当，很生气，就又自作主张，两次出兵攻打秦国，最后都吃了败仗。他没办法，只好让屈原再去齐国，想重新和齐国结盟。但由于张仪的从中破坏，这次结盟没有成功。楚王听信了奸臣们的劝告，和秦国结了盟，屈原坚决反对，认为和秦国结盟，就等于把羊送进了老虎的嘴里。那些奸臣又乘机说屈原的坏话，楚王认为屈原不把自己放在眼里，就把他赶出了朝廷。

后来楚王想起了屈原，又把他召了回来。

又过了一些年，楚王被骗去和秦王见面。楚王出发前，屈原拼命反对，劝楚王不要自投罗网，但他的对头们却一再劝说楚王去，说如果不去，就会得罪秦国。楚王于是就放心大胆地去了。谁知一到那里，就被扣了起来，最后死在了秦国。楚王死后，他的儿子接了他的班，但更加无能，一切都要看秦国的眼色行事。于是，屈原又一次被流放到了长江以南的荒凉地方。

一天，他在江边遇到了一个打鱼的老人，老人见到屈原，非常吃惊：

“这不是三闾大夫吗，怎么会变得这么憔悴？”

屈原说：“大家都肮脏，只有我是干净的；大家都醉了，只有我是清醒的，所以我就被放逐了。”

老人说：“你何必这样？为什么不和大家一样，一块肮脏，一同喝醉呢？随波逐流，这样你就不会痛苦了。”

屈原说：“刚洗过头的人，总是要把帽子弹干净，刚洗过澡的人，总要掸掸衣服上的灰尘。我宁愿跳进江里，也不愿去同流合污，弄得自己一身肮脏。”

不久，秦国派出大将白起率领大军攻打楚国，很快就攻占了楚国首都，楚王的祖坟也被秦军挖掘和烧毁。屈原来到了汨罗江边，抱起一块石头，纵身跳进了江里。



屈原

战国末期楚国贵族，浪漫主义爱国诗人。一生忧国忧民，却无法以一己之力挽回楚国的命运，最终在忧愤中投江而死。

镜鉴

忠贞而死，是高尚之士的无奈选择。

人物

屈原名平，战国末期楚国的贵族，当过左徒和三闾大夫，很受楚怀王

的信任。他有着一套较为完整的政治理念，对外主张联齐抗秦，对内主张变法图强。这应该是不错的，加上楚国的国力，大可在诸侯中称强。但由于他的才能过于突出，又为人耿介，因此受到了宫中权奸们的陷害。尤其是秦国的张仪用重金收买了靳尚、子兰、郑袖等人，形势发生了根本性的逆转。他们屡进谗言，使一向容易上当的楚怀王疏远了屈原，而怀王自己最终也尝到了轻信谗言的恶果。屈原两次被逐，但不改初衷。当楚国首都郢都被秦将白起攻破后，屈原悲愤交加，自沉汨罗江以殉自己的理想。

释评

屈原忠于楚国，又有才干，却招致放逐的下场，不能不让人在痛惜之余引发深深的思索。

楚怀王不识才吗？当然不是，他曾经对屈原很器重，让他出使各国，为政也听取他的意见。为什么后来疏远了屈原呢？原因有二，一是屈原与他的意见每每相左。怀王本来采纳了联齐抗秦的主张，但由于张仪巧舌如簧，他决定废除与齐国的结盟，与秦国交好。他不是看不到秦国的强暴，但是受到了利益的驱使，因为秦国答应事后割让六百里土地给楚国。屈原清楚地看出了这是一个诱饵，一个阴谋，但怀王却一叶障目，不见泰山。这种根本的意见分歧导致了怀王对屈原的反感。事关国家安危，屈原又不能不谏，因此矛盾在逐渐加深。二是奸人们的挑拨离间。靳尚、子兰和郑袖都是怀王身边的人，他们说的话想来是很有分量的。现在无法知道他们是如何进谗的，但既然被张仪的重金收买，一定会不遗余力的。我想无非从两个方面，一是抓住屈原对楚王的态度做文章，如果屈原在争论时态度急切，他们就会说屈原不把大王放在眼里，当上司的哪个喜欢部下不把自己放在眼里？因此这种进谗会是百发百中。另一种可能是抓住屈原一心想与齐国结盟做文章。屈原是楚臣，为什么偏要帮着齐国说话呀？是不是得到了什么好处？当上司的最害怕的是自己的部下瞒着自己和外面勾结。有了这两点，屈原是死定

了。郭沫若在他的《屈原》一剧中写出了另一种可能，说郑袖诬陷屈原对她非礼，想必是出于作家的想象。这在当时可能性不大，而只是近现代政治中常用的阴谋。

屈原的例子说明，忠也好，贤也好，正确也好，谬误也好，在官场中，完全可以被颠倒过来。因此，不要以为你维护了大局，有才干或是决策正确就会立于不败之地，还要注意人际关系，尤其要讲策略，注意保护自己，这样才不会重演屈原的悲剧。

原文

比干剖心，箕子装疯。此皆有德而忠谏之士，苟无道术，难以求自身之全，矧求功之立乎？

译文

比干被剖心，箕子也只好装疯（才能躲过杀身之祸）。以上这些都是忠诚而直言的大臣，假如没有道术，自身的安全都难以保证，何况去追求建功立业呢？

【事典】忠谏而死的比干

比干是纣王的叔叔，他忠诚正直，直言敢谏。

纣王宠信了妲己后，开始变得昏庸残暴。他在宫中建了十丈高的鹿台，又造酒池肉林，整天在里面享乐。为了消除反对意见，他还发明了一种叫做炮烙的刑具。炮烙是铁做的，被火烧红后把人放上去，人就会被烧焦。一时间，大臣们谁也不敢说话了。

比干看到这情况，就出来谏纣王。开始纣王还听，后来听信妲己的坏话，就对比干疏远起来。

一天，比干又一次指责纣王干的坏事，纣王很生气。妲己在一旁说：“听人家讲，比干的心有七窍，不知是真还是假？”

“我哪里知道？”纣王说。

“那就剖出来看看呀。”妲己说，“这样一来，还有谁敢惹大王生气了？”

于是，纣王就叫人把比干的心剖开，一代忠臣就这样死于非命了。

箕子也是纣王的叔叔，被封在箕地。他也多次劝纣王实行仁政，纣王对他也很不满。比干死后，他料到纣王会加害于他，就先装起疯来。果然，纣王派人去杀他，见他疯了，就没有杀他，只是把他关了起来。直到武王灭了商朝，箕子才被放了出来。



比干

子姓之后，商朝大臣，中国古代著名忠臣，被誉为“亘古第一忠臣”。因进谏纣王被剖心而死。

镜鉴

忠臣多难，当多为自己筹划自保之道。

人物

比干是商纣王的大臣，也是他的叔叔。比干的父亲太丁生了帝乙、比干和箕子。帝乙死后，帝位传给帝辛，这个帝辛就是昏庸无道的纣王。比干贤明忠直，因为不满意纣王的所作所为，多次批评过纣王，后被剖心杀死，葬在牧野。

箕子名胥余，因为被封于箕地，所以被称为箕子。他在纣王刚开始当政的时候，就从纣王使用象牙筷子这一小事上出了问题。他说，现在使用象牙筷子，将来就会使用美玉的杯子。有了象牙筷子和美玉杯子，就一

定要吃山珍海味，更不会住在普通的房子里，就一定要住宫阁楼台。这样下去，就会变得骄奢淫逸，天下就会大乱。他果然没有说错。比干死后，他知道纣王一定会对自己下手，就装疯避祸。纣王见他这样，只是把他关了起来，他也最终逃过了一死。

释评

比干、箕子都是贤人，但他们的下场都很不好，一个被剖心，另一个装疯，虽然侥幸保住性命，但眼睁睁看着江山易主，却无能为力。

所以，仅有个人修养是不够的，在官场中，一定要有全身之道，明察时势。有可为，要为，不可为，就不必强为。比干忠心而死，虽然成就了自己的美名，但对于事业却没有多大补益，反而让纣王更加失德。

讲立德是不错，但在昏君手下，在奸臣当道的世道，身且不保，德又何益！我们不妨假设一下，如果比干清楚纣王的为人，不去正面触怒纣王，而去做一些力所能及的事情，虽然无益于大事，但多少会减轻一下纣王造成的祸害。也许那样做会更为明智些。

原文

况事之成，功之立，不可不以屈求直，以反求正。呜呼，为政之也难也。余每历数前朝之得失，未尝不扼腕太息。国之祸乱，民之危厄，皆政之咎也，未可归之于数。

译文

此外，要完成事业，建立功劳，不能不以屈求直，从相

反的方向来得到正确的结果。唉，为政是多么的难啊。我每
每历数以前朝代的得失，未尝不扼腕叹息。国家的祸乱，百
姓的危厄，都是出于政事的过失，不能归结为天数。

【事典】子产以德服人

郑简公作出了一项重大的决定，任命子产为上卿。上卿相当于执政大
臣，是最重要的官职。

子产做上卿，朝野并没有什么意
见。这个人是贵族出身，博学多才，又
善于辞令，在做少正卿时，就处理过很
多政事，显示出出色的才能。

但子产一执政，情况就不一样了。
他知道，郑国很小，夹在楚国和晋国中
间，稍稍不慎，就会被吞掉。加上郑国
经济也不怎么好，要想自立，就必须富
国强民。出于这样的考虑，他就采取了一
系列的改革措施。

子产的新法最重要的一条就是打破
了过去分封的井田制，承认土地私有，
并按地交税。在这之前，贵族们开垦私
田，平民们也在开垦私田，这些私田是
不交税的。现在这些都得交税，增加了
国家税收，却无形中伤害了这部分人的
利益。所以，从上到下都痛恨子产，人
们还编成歌谣唱道：有谁要杀子产，我
一定帮忙。

子产对此并不在意，但他更加注意



子 产

春秋时期著名政治家，
郑穆公之孙，郑国执政。善
于任用人才，采用“宽猛相
济”的治国方略，将郑国治
理得秩序井然。被孔子称为
仁人、惠人。

镜 鉴

在未见效益之时，再好的
政策也不能得到大众的拥护。

倾听不同意见，正确的就接纳，不对的也不加以责罚。

当时人们都在乡校中议事，发表议论。子产手下的人看到人们的意见这么大，就对子产提议，不如关掉乡校，省得那些人整天说东道西，扰乱视听。

“不行啊。”子产说，“人们有空的时候到乡校去议论朝政并不是坏事，我可以借此了解民众的意愿。大家都认为是好的，我就坚持；认为不好的，我就改正。上哪儿去找这样好的老师呢？”

他又打比方说，老百姓的意见就像是水，如果像筑坝一样地去堵，水就会越堵越多，时间长了，就会冲垮大坝，造成危害，不如进行疏导，留下个小口子，让水平稳地流入大海。

子产还采取了一些办法，解决存在的实际困难。

很快，郑国强大了，百姓也都变富了。这回他们又编了个歌谣，里面唱道：我们的子弟，有子产来教导，我们的田地，有子产帮我们使之变得富饶。要是子产死了，有谁能做得像他这么好！

子产临死时，还对身边的官员说，执政最好的方法是以德服人，要是做不到这一点，就要靠法律来约束了。他死去时，全国的百姓都在痛哭，怀念这位贤能的领导者。

人物

子产，又名公孙侨，字子美，亦称公孙成之。他是郑国贵族，比管仲晚生了大约一百年，与孔子是同时代的人。他在郑简公时被立为卿，公元前543—公元前522年任郑国执政，是当时最负盛名的政治家。

子产强调礼治的重要，赞美礼为“天之经也，地之义也，民之行也”，要求贵族必须遵守礼义。同时他也对周礼进行了重大改革，削弱了礼治思想的天命神权色彩及其习俗性，使礼治趋于自然化、社会化和规则化。他一方面强调法必须符合礼的原则，另一方面又进行立法改革，公布成文法，力图用新法来挽救时弊。他提出宽猛相济的治国思想，一方面强调“宽”是执政司法的最好方法，另一方面又主张从现实出发必须以猛为主。在政治家中，他是把政治理想与现实结合得最好的。在执政之初，

因为他的改革伤及一些人的利益，引发了不满，但他的做法使郑国强大起来，也使多数人的利益得到了保证，人们又转变了看法，纷纷赞颂起他来。

释评

子产为政，是有着一整套方针的。首先，他有明确的政治目标。他清楚自己要做什么，也就是说，郑国需要什么。这就不简单的、庸俗的实用主义，而是把理想和现实统一起来。他的变法，目的是增强郑国的国力。这样做，不可避免地要伤及一些人的既得利益，因此受到了这些人的抵触和反对。但子产清楚一点，国家强大了，人们的利益才能最终得到保证，这是为政的根本，从这个意义上讲，他是有把握得到多数人的支持的。其次，他也非常讲究策略。有意见，他并不采取压制的态度，而是让人家把话说出来，说得对，他就采纳，说得不对，就加以解释。这种对话和沟通可以缓解矛盾，也能适时地对政策进行调节和解释。第三点，宽猛相济。有人把子产视为法家，其实他是把儒家的仁政和法家的峻法取长补短，结合在一起。儒家强调德治，有忽视法制的倾向，法家只知立法而不知树德，都有偏颇。子产作为一位杰出的政治家，采取的是以德政为出发点，在德政的基础上建立起相应的法规制度的做法，即对原则性的问题一定要坚持，对一般性的问题就采取宽容的态度。有宽有严，方为政事，这也就是人们常说的文武之道，一张一弛。

所以，总的来看，子产的施政措施，是以德为基础，以法为准绳，以富国强民为目的，虽然在短期内伤及一些人的利益，但最终使更多的人获利，因此得到了人们的理解和肯定。

历代的改革者很少有好的下场，重要原因是他们过于躁进，过于严厉，而没有做到像子产那样张弛有度，既坚定地改革，又在最大限度上把矛盾和冲突降到了最低点。至于他的为政用疏而不用堵的观点，即使在今天也仍然具有很强的现实意义。

明察者何？时也，势也。审时度势，事方可济。

况事有真伪，人有忠奸，言有虚实，理有曲直，此不可不察也。察而辨之，然后断真伪，判忠奸，辨虚实，定曲直。察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。

然大伪似真，大奸似忠，文饰之，深纳之，虚实难辨，曲直难定，故察宜明察，辨宜深辨。察而不明，辨之不深，则晨昏倒置，以伪为真，以奸为忠，以小人为君子，犹以稗草为幽兰，以鱼目为明珠，鱼龙混淆，黑白颠倒。以此用人，则事无成，以此断狱，则冤狱生。故明察之道，审时一也。时者，势也。得时则有势，有势则事成，失势则事败。善治者必先乘势。

然则有势同而事异，有事同而势异，因势而就事。察时势而通变，治之道也。知人二也。夫事之成，功之立，在于得人。然人有优劣，犹马之有良驽。而自古以降，以奸充忠，以假乱真者多矣。文以巧饰，言以虚夸，犹浮云之蔽日；金玉其外，败絮其中，貌忠谗而心存其奸者，往往掩人耳目，混淆视听。故圣人曰，“不患人之不己知，患不知人也。不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下。”观其言而察其行，方可为知。

言者，一也；行者，一也。言与行符，犹貌与神合。诸葛曰：观其往来，察其进退，听其声响，瞻其看视。徒其言美而行不善，此不足为凭。亦可以道察之：或间之以是非以观其志，或告知以祸患以察其忠，或示之以利以验其廉。传曰，人心不同，其犹面也。治道之要，在知上之明否，察下之贤否。上之明，事之，上之不明，去之；下之贤，用之，下之不贤，辞之。兼听三也。魏徵谏太宗曰，兼听则明。兼听者，集众议正反于一身，择善者而从之，择不善者而去之，此所以明也。夫人非圣贤，孰能无过，取彼之长，补己之短，善莫大焉。

故善察者见微而知著，见小而识大。知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。欲除其害，必烛其奸，人未动而我先知，后发而先制，以此为政，庶可无虞。

本
卷
精
要

☁ 明察的要义，在于审时度势，谋定思动。

☁ 世事，黑白分明者少，以假乱真者多。

☁ 察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。

☁ 不患人之不己知，患不知人也；不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下。

☁ 仕途之要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。

☁ 善察者见微而知著，人未动而我先知，后发而先制。

☁ 知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。

原文

明察者何？时也，势也。审时度势，事方可济。

译文

明察什么呢？是时，是势。只有审时度势，事情才会办成。

【事典】见识宏远的荀彧

东汉末年，汉室经过大乱后，汉献帝被迎回了洛阳。这时洛阳城里一片瓦砾，宫殿也被烧毁了。官员们只好在荒草丛中靠着残墙休息。下层官员只好自己出去找吃的，有的被乱兵杀死，有的被饿死。

曹操这时驻扎在许县，他想去迎接献帝，就和部下们商量。大家都说，现在崤山以东还没有平定下来，而为献帝护驾的韩暹、杨奉这些人自以为有功，势力很大，把谁也不放在眼里，很难一下子把他们制服。

“那么，你们不主张迎接献帝？”

“将军，不是不想这么做，而是情势不允许啊！”

曹操又把目光转向了谋臣荀彧。他一向认为荀彧善于审时度势，富有远见。

荀彧说话了，他语气缓慢，却很坚定：“我想到了古代的事情。当时，周襄王因为祸乱逃离京城，晋文公重耳接纳了他，帮他复位，因此各国一致推举晋文公为霸主。西楚霸王项羽杀死义帝，汉高祖就为义帝发丧，穿上了孝服，得到了民众的拥护。献帝在外面漂泊的时候，将军起兵，但因为局势混乱，来不及接驾。现在献帝回到了京城，无奈京城已经是破烂不堪了。但是官员们希望能保全国家大统，百姓们也怀念汉室。这是一个大好的机会，迎天子，顺民心，这是最合乎时势的举动，最明智的决定，为什么不去做呢？”

一时议事厅里鸦雀无声。曹操点了点头，示意他继续说下去。

“的确，现在外面还有叛臣，但他们能有什么作为？至于韩暹、杨奉这些人，他们也根本左右不了大局。说到情势，这才是最大的情势。如果将军现在不去做，一旦有人去奉迎献帝，我们就失去了这个千载难逢的大好机会了，到时候后悔就来不及了。”

“说得好！”曹操站起身来，向荀彧施了一礼，“先生高瞻远瞩，使我顿开茅塞。”然后下令，让部将曹洪去洛阳迎接献帝。

人物

荀彧出身于士族家庭，年轻时就很有谋略，被认为是王佐之才。他当过守宫令，董卓入京后辞官回乡。后来投靠了曹操，曹操非常欣赏他，把他比作张良，任他为司马，每当有大事都先和他商

量。曹操攻打陶谦时，吕布袭取了兖州，荀彧临危不惧，单身前往，说退豫州刺史郭贡的数万人马，并与程昱保住了三座城池。不久吕布败走，荀彧又劝说曹操迎接汉献帝，因此被升为侍中、尚书令。他献计先安抚关中，再分化瓦解、各个击破关东之敌，并帮助曹操战胜张绣、吕布、袁术、刘备等，使之成为北方唯一能与袁绍抗衡的势力。在官渡大战前，由于袁绍势力强大，曹操对是否与他开战而犹豫不决，荀彧就用四胜四败之说开导曹操，使他终于下了决心和袁绍决战。官渡之战击败袁绍，统一了中原，都是出于荀彧的谋划。建安十七年，董昭等人劝曹操即魏公位，荀彧私下表示反对，因此遭到曹操的忌恨。他死后被追谥为敬侯，后又被迫赠太尉。



荀彧

字文若，东汉末年曹操帐下重要谋臣，在曹操统一北方过程中起到关键作用。

镜鉴

以远见卓识做出正确决策是走向成功的第一步。

释评

明察的要义，在于审时度势，谋定思动。不过这说起来容易，做起来却很难。因为对于时势的理解，每个人都有不同，着眼点也不尽一样。比如，汉献帝在返回洛阳时，遇到了前所未有的困难。在这个时候，是否迎接献帝的到来就成了问题的焦点。这件事最先是曹操提出来的，他凭着政治家的直觉，认为这是一次机会。但部下却有很多人反对，他们的意见也有一定的道理。他们认为，献帝是在韩暹、杨奉的保护下，换句话说，献帝是韩暹、杨奉手中的政治砝码，这两个人肯定不会轻易放弃。而且，这两个人还有相当的势力，因此不宜轻举妄动。这当然也是考虑到了时势。但这是小时势，而荀彧站得更高，看得更远。他看到了更大的时势，就是统一天下。他认为，献帝代表了汉朝，而经过战乱，百姓们开始怀念起汉朝来了。因此迎接献帝，就是顺应了民心，也会就此掌握朝柄。而且，在君主遇到危难时，做臣子的伸出手来拉君主一把，这要比平时说多少好话和办多少好事都管用。而韩暹、杨奉只是一介武将，缺少政治远见，更没有谋略，因此不足为患。他援古论今，说得头头是道，入情入理，恰好说出了曹操感觉得到却又说不出的道理。

所以，尽管每个人都在审时度势，但目光远近不同，得出的结果也大不相同。有远见的人看到的是大的时势，缺少远见的人看到的是小的时势。小的时势可以改变，而大的时势必须顺应和把握。就这件事而言，其他人光是看到办这件事时的一点眼前的困难，却没有看到办这件事的长远意义，而荀彧看到了。他具有政治直觉和政治远见。这个谋士实在够格。假如曹操不是抓住了这个机会，后来他挟天子以令诸侯的优势就很难形成，充其量会成为像袁绍、刘表那样的割据势力。因此，为了实现这个大的利益，或者说大的战略意图，付出再大的牺牲也是值得的，况且正如荀彧所说，韩暹、杨奉这两个人微不足道，这点困难又算得了什么？

原文

况事有真伪，人有忠奸，言有虚实，理有曲直，此不可不察也。

译文

何况事情有真有伪，人们有忠有奸，言语有虚有实，道理有对有错，这些都不能不加以明察。

【事典】料事如神的李泌

唐德宗时，有个叫张延赏的大臣向皇上秘密告发了一件事：禁卫将军李升经常出入郾国大长公主的府中。

大长公主，是已故肃宗皇帝的女儿，是现在的太子李源的丈母娘。而李升则是东川节度使李叔明的儿子，因护驾有功，被德宗封为禁卫将军，对他宠信有加。现在武将和大长公主有了私情，德宗听到后，不禁很生气，也担心会由此产生祸乱，就召来宰相李泌，征求他的意见。

“郾国大长公主都那么老了，而李升还很年轻，他们怎么会在一起呢？这里面是不是有别的问题？最好请宰相把这件事情查清楚了。”

“以臣之见，这一定是有人想动摇太子的地位。”李泌穿着一袭白衣，风韵潇洒，态度得体。

“哦，是这样吗？”德宗将信将疑。

“请问陛下，这件事是谁告诉陛下的？”

“唔，这你就别问了，查清这件事情就是了。”德宗和他兜起了圈子。

“臣猜，这一定是张延赏讲的。”李泌微笑着说。

“你怎么会知道？”德宗惊奇了，“人家讲宰相料事如神，看来什么事情都瞒不过你呀！”

“臣还知道，就是这位张延赏，和李升的父亲李叔明一向不和。”李泌接着说，“李升受到陛下的赏识，他一定心有不甘，就利用郾国公主的事情设下陷阱，进行陷害！”

“这个张延赏，怎么会这样！”德宗有些生气，“这太失大臣的体统了。不过依宰相之见，该怎么处理这件事情？”

李泌于是提出，让李升担任别的官职，这样就不必在宫中值宿，避开嫌疑。德宗点头答应，一场风波就这样平息了。

人物

李泌是中唐时期的大谋略家。他很小的时候就显露出过人的才能，受到唐玄宗的赏识。他在肃宗、代宗和德宗三朝出谋划策，为平定安史之乱，计伐李怀光、李希烈的叛乱以及抗击吐蕃的入侵上起到了至关重要的作用，成为唐代著名的中兴之臣。

李泌效仿汉代的张良，既要济天下苍生，又善于保全自己，免祸全身。他一袭白色的布衣，宁愿以宾客的身份出现在天子面前，为天子谋划，而不愿在朝为官。三朝皇帝都非常敬重他，他人则和天子议论国事，出则陪伴天子车驾。人们远远见了，都用手指点说：“穿黄衣的是圣人，穿白衣的是山人。”



李 泌

唐代中后期重要政治人物，历仕玄宗、肃宗、代宗、德宗四朝，官至宰相。早年学道，据说能长期绝粒食气，修黄老谷神之要。

镜 鉴

真相往往隐藏在假相的背后，不可轻下判断。

释评

明察，除了审时度势外，重要的还要分辨真伪。天下事，并非总是黑白分明，而常常有以奸充忠，以假乱真的情况。说假话和构陷在官场中更是盛行，如果把假的当成真的，把奸人当成忠臣，那么就会犯大错。像纣王那样，明明知道比干和箕子是对的，却要一意孤行，把他们搞掉的情况并不多，而大多数的情况是，判断出了问题，把好人当成了坏人，把善意当做了恶意。比如，楚怀王疏远屈原，是他听信了谗言，认为屈原对自己不忠。假做真时真亦假，这样的事情经常发生。唐德宗对李升就是这样。他开始是非常喜爱这位年轻人的，但有人向他告发说李升出入郾国大长公主的寝宫时，他就转变了态度。当然他不太相信这里面会有奸情，因为两个人年纪相差太多。但这样问题就更加复杂了，他会想到一位年轻的侍卫官出入一位年长的老公主的寝宫，这里面或许会有政治意图，尤其是这位老公主是现在太子的丈母娘。顺着这个思路，他会联想到太子是不是在这里面有所图谋。这样一来，事情就引向太子了。幸好李泌明察秋毫，作出了正确的判断，指出了张延赏是公报私仇，借机陷害，才避免了一场政治危机。

据说，这件事情发生后，太子曾找到李泌，说 he 已做好了服毒自杀的准备。这说明了事情的严重性，也说明了明察的重要性。

原文

察而辨之，然后断真伪，判忠奸，辨虚实，定曲直。察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。

译文

经过明察进行分辨，之后就能断定真假，判断忠奸，分辨虚实，清楚曲直。察就会明，不察就不明；分辨就明，不分辨就不明。

【事典】宋慈智断疑案

宋慈是南宋时期人，他一直担任司法方面的官员，负责断狱。

在古代，由于科技条件的限制，加上官员们缺乏必要的训练，往往只靠刑讯来勘破案情，很多无辜的人被屈打成招，而罪犯则可以通过行贿而逍遥法外。

宋慈的父亲曾经做过负责刑狱的官员，宋慈从小就从他那里学到了一些经验，也听到了一些冤案、疑案。他当了官后，就要求办案人员要学习业务，掌握检验技术，并规定不许受贿作假。他还写下了“雪案禁暴”四个大字挂在墙上，时刻警醒自己。

一天，宋慈外出巡查，碰到了一桩案子：一个人在自己家中用刀捅进了自己的胸膛，血溅了一地，人死了，手里还握着一把尖刀。从迹象上看，这很像自杀，而当地官府开具的验尸表上也写明自杀。但宋慈却感到蹊跷：死者是个农民，为人忠厚，平时夫妻感情也很



宋 慈

我国古代杰出的法医学专家，被称为“法医学之父”，著有《洗冤集录》。

镜 鉴

调查分析是做出正确判断的前提。

好，为什么要自杀呢？

宋慈决定重新调查。他询问了死者的妻子，这是一位年轻漂亮的女人，事发时她正好不在家。他又进行了验尸，先是查看了伤口，发现进刀轻而出刀重，这是一疑。他又查看了死者手中的刀，发现死者握刀并不紧，这是二疑。有了这些疑点，他断定这是一起伪装成自杀的他杀。

然而凶手是谁呢？宋慈从两个方面展开了调查，一是最近有谁进出死者的家中，二是严格审查办案人员。宋慈从死者的邻居那里了解到，一个有钱人李某最近常来死者家。这个人当地有名的花花公子。

宋慈马上突击审问当初的办案人员，他劈头就问：“你们收了李某多少钱，这样为他掩盖，把他杀改成自杀？”

办案人员大惊失色，赶紧招供说，事发后，李某确实给了他们一大笔钱，要他们把大事化小。

于是宋慈下令把李某抓来，他说：“你为了霸占人家的妻子，不惜杀人，赶快从实招来！”

李某连忙抵赖，宋慈把他行贿的银子放在他面前，又指出死者的伤口是他人所为。李某在事实面前只好招供。事实和宋慈推断的完全一致。

宋慈一生中破了无数的疑案，也为很多无辜的人洗清了冤屈。他后来把这些案例和断案经验写成了一部书，就叫《洗冤集录》。

人物

宋慈曾经就读于吴稚门下，受过良好的教育。宋嘉定十年，宋慈考中进士，开始步入仕途，曾在福建、广东、江西、湖南等地担任刑狱官，嘉熙三年被任命为提点广东刑狱。他断案的准确性和效率都很惊人，曾在八个月内处理了二百多起案件。

任职期间，宋慈对检验官吏的职责制定了一整套较完整的条文加以规定。这些条文规定，检验官赴现场时，禁止沿途烦扰民众；不得因尸体腐烂而不予检验；所有尸检记录，初验官和复验官不得相见，以避嫌疑，并不得互相透露所验结果，等等。

宋慈在处理狱讼中，特别重视现场勘验。他对当时传世的尸伤检验著

作加以综合、核定和提炼，并结合自己丰富的实践经验，完成了《洗冤集录》这部系统的法医学著作。

释评

察，然后才能明。是非、曲直、真假、忠奸必须经过认真辨明，才能作出最后的判断。这就如同断案，只有经过对现场的认真勘察，对案情进行严密的推理，得出的才会是正确的结论，而不至于冤枉好人，也不至于放过坏人。

断案如此，办其他事情也是这样。凡事都要经过仔细分辨，反复查证，不能草率地作出结论。而草率地作出结论，恰好是官员们最容易犯的错误。他们总是过于相信自己，不愿做细致的调查研究，最后导致冤案的发生。这样的例子举不胜举。

原文

然大伪似真，大奸似忠，文饰之，深纳之，虚实难辨，曲直难定，故察宜明察，辨宜深辨。察而不明，辨之不深，则晨昏倒置，以伪为真，以奸为忠，以小人为君子，犹以稗草为幽兰，以鱼目为明珠，鱼龙混淆，黑白颠倒。以此用人，则事无成，以此断狱，则冤狱生。

译文

然而，大伪就如同真的一样，大奸就如同忠臣一样，通过文饰，深纳，使人们难以分辨虚实，判定曲直，所以要察就应该明察，辨就应该深辨。不去明察，不去深辨，就把早

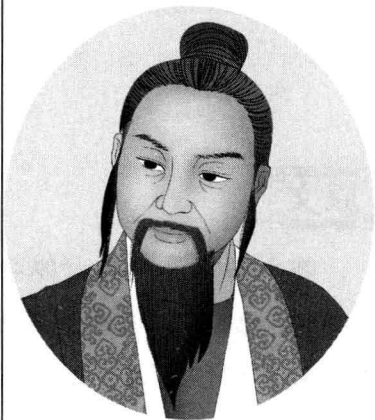
晨和黄昏错位了，把伪当做真，把奸当做忠，把小人当做君子，就如同把稗草当做幽兰，把鱼目当做珍珠一样，就鱼龙混淆，黑白颠倒了。这样用人，事业不会成功，这样断狱，就会发生冤狱。

【事典】武帝不识公孙弘

汉武帝是一代雄主，他善于知人用人，但却被公孙弘蒙住了眼睛。

公孙弘早年当过狱吏，后来因为犯错被免职放逐。他是个聪明人，不甘心这样度过一生，就苦读《春秋》，在征召贤良文学时被征为博士，又因为有了过失，自己辞职。在他再一次被征召后，他变得滑头起来。为了讨得皇帝的欢心，他在生活上非常节俭，一天只吃一顿肉，吃的是糙米，家里也没有多余的钱财。另一方面，他在朝中见风使舵，每次大臣们奏事，他都在一旁察言观色，揣摩皇帝的心意，如果皇帝满意，他就进一步加以申说，如果发现皇帝不满意，他就顺应皇帝的意思。有很多时候，他和大臣们事先商量好在皇帝面前如何表态，但后来发现和皇帝的意见不一致，他就改变了原来的意见，反过来讲另外一套。

武帝虽然有雄才大略，但这样的人往往刚愎自用，他对公孙弘对自己的附和非常满意，让公孙弘当了宰相，位列三公。



公孙弘

汉武帝朝大臣，少贫寒，老年方得志，其学识渊博，善窥上意，高居相位数年。

镜鉴

官场多伪诈，纵是英主亦遭蒙蔽。

汲黯是个很刚正的人，他对公孙弘的做法非常不满。有一次奏事时，公孙弘又一次变了卦，迎合皇帝，汲黯就当面指责他说：“当初我们一同提出这个建议，现在他看到陛下不同意，就改变了意见，这是对陛下的不忠！”

皇帝听了，就问公孙弘：“是这样吗？”

公孙弘说：“知臣者认为臣这样做是忠于皇上，不知臣者认为臣是不忠。”

就这样，公孙弘巧妙地把这件事掩盖过去了。

汲黯和朝中的大臣对公孙弘的虚伪看不过去，上疏说，公孙弘官职这么高，却用麻布做被子，吃的是粗粮，这是一种伪诈的行为，是盗名欺世。

公孙弘却这样对武帝说：“汲黯说得没错，臣的确是这样节俭。在大臣中，汲黯和臣的关系最好，他说中了我的缺点。我的节俭也确实会让人怀疑是博取名声。但古代的贤臣都是这样的，臣不过是想学他们，以记住百姓的疾苦。如果没有汲黯，陛下又怎么会听到这番议论呢？”

汉武帝听了，反而认为他有谦让的美德。

公孙弘不仅为人虚伪，而且刻毒，在宽厚平和的外表下报复成性。谁得罪了他，他表面上装得不在意，却暗中报复。主父偃就这样被他害死，董仲舒也因为得罪了他被放逐。

因为公孙弘圆滑狡诈，博得了皇帝的欢心，所以他一直在相位上干到死，而其他的宰相，不是自杀，就是被下狱处死，都不得善终。

人物

公孙弘年轻时当过薛县的狱吏，因为犯罪而被免职。为此，他立志苦读，学问有成。汉武帝即位后，下诏访求为人贤良通文学的人，这时公孙弘已经六十岁了。他以贤良的名分去应征，被任命为博士。建元三年，皇帝派他出使匈奴，他办事不力，武帝认为他无能，再一次被免职。过了几年，七十岁的公孙弘第三次踏进仕途，被拜为博士。

公孙弘常说：“人主的毛病，一般在于器量不够宏大；而人臣的毛病，一般在于生活不够节俭。”这句话，被视为他奸佞的一个明证。他生活极为节俭，在上朝奏事时，却窥探上意，极力迎合。

公孙弘一生矫饰善变，而皇帝却认为他谦恭礼让，对他极为宠信，任命他为丞相，封他为平寿侯。历史上丞相封侯就是从公孙弘开始的。

释评

公孙弘做官没有什么建树，很难说他具有实际才能。他两次出使，第一次武帝不满意，他自己辞了官。第二次效果仍然不佳，但好在武帝没有追究，他自己也没有辞官。他唯一的长处就是节俭，节俭是美德，但做得太过，就未免有沽名钓誉之嫌。这且不说，他在处理政事时是个典型的风向标，随时会改变自己的意见，来附和皇帝。这种做法无可原谅。如果皇帝是对的，改变自己的意见去附和并没有什么，但凡事都是这样，就不仅仅是圆滑，而是缺少政治品格了。

实际上公孙弘就是这样一个人。他不光是个大滑头，而且内心刻毒，在报复别人上和他在沽名钓誉上做得一样出色。主父偃是能臣，董仲舒是大儒，但都被他巧妙地干掉了。

但问题的重心并不在于公孙弘，而在于汉武帝。他是一代英主，居然被这样一个政治上的下三烂欺蒙得找不着北，连汲黯的直言指责都没有效果。这说明再明智的上级也有盲点，这个盲点正是出于武帝的自信和好大喜功。而公孙弘恰恰就是抓住了这点，他用节俭来树立自己的声誉，掩盖自己的无能，用迎合来讨好皇帝，居然得到了空前的成功。大奸若忠，可见识人之难。幸好公孙弘没有称帝的野心，而汉武帝也不是平王，否则，他就是历史上的另一个王莽了。

原文

故明察之道，审时一也。时者，势也。得时则有势，有势则事成，失势则事败。善治者必先乘势。

译文

故而明察之道，一是要审时。时，就是势。得时就有了势，有了势事情就会成功，失了势事情就失败。善于治理国家的人一定要先利用势。

【事典】天下大势指掌中

邓禹善于知人，又能审时度势。他年纪很小时，在长安认识了刘秀。他见刘秀气度不凡，就和刘秀结为朋友。

后来各地纷纷起义，反对王莽的苛政。起义军推出了汉朝的宗室刘玄，让他做了更始皇帝，一时很多人都来依附，声势浩大。

有人要把邓禹推荐给刘玄，邓禹却看出刘玄难成大事，就婉言谢绝了。

刘秀当时只是刘玄手下的将领，人马很少，又被派往河北。邓禹听说了，就赶紧去追赶刘秀，一直追了很远，才追上了刘秀。刘秀见到邓禹，十分高兴，就开玩笑说：“你大老远地追我，是不是想要我给你个一官半职呀？”

邓禹却说：“我不想要官。”

“那你来做什么？”刘秀问。

邓禹说：“我只想帮老朋友一个忙，要你威加海内，名垂青史。”

到了晚上，两个人秉烛夜谈。邓禹向刘秀分析了天下大势，他说，现在更始帝虽然立足关西，但关东并不在他的手里。各路起义军各占一方，而刘玄没有主见，手下的将士也没有大志，所以他成不了大事。他劝刘秀图谋大事，成为高祖刘邦那样的人物，来安定天下。

刘秀听了，深为折服。但这时河北的局势又发生了变化，一个叫王郎的人自称是汉成帝的儿子，拉起了一支人马，很快就占据了河北大部分地区，刘秀几乎没了立足之地。

刘秀问邓禹：“你说天下可定，现在出现了这种局面，你看怎么办？”

邓禹说：“现在海内混乱，人们思念明主，就像孩子盼望母亲一样。从古到今，成就大业的人，在于德行深厚，而不在于一时力量的强弱。”

刘秀听了，信心大增。后来他果然在邓禹等人的辅佐下，翦灭各路英豪，建立了东汉帝国。

人物

邓禹，汉光武帝夺取天下的功臣，为“云台二十八将”之首。

他十三岁到长安求学的时候就认识了刘秀，并且认定刘秀必成大事。刘秀到河北，邓禹听说后就一个人去追他，一路上历尽艰辛，两人见面时正下着大雪，邓禹的鞋子都烂了，脚也磨破了，刘秀见了很感激。

邓禹劝说刘秀要“延揽英雄，务悦民心，立高祖之业，救万民之命”，很得刘秀的赏识。刘秀常常与他同床共眠，一同商量大事。

刘秀的很多决策性问题都是和邓禹商议后决定的。刘秀没有一支真正属于自己的嫡系部队，于是派邓禹去召集了几千兵马，才算有了真正的第一支嫡系部队。刘秀选任将领，也多先征询邓禹意见。因此邓禹的功劳，大多不是建立在战场上，而更多的是出于制定方略上。

释评

因此，要做到明察，首先要审时度势。为什么要把审时度势放在首位呢？这是因为，时势造就功业。我们过去常说，时势造英雄，这话不错。顺应时势，自然会成就英雄。但另一方面，逆时势而强行，也同样会成为英雄。楚霸王项羽难道不就是这样吗？尽管他以悲剧告终，但悲剧的英雄也是英雄，甚至是更加令人同情的英雄。

因此说，做英雄不难，敢于玩命就行。建功立业就不一样了，必须顺应时势才能实现。谁都想建立功业，谁都知道要顺应时势，

但究竟时势是怎样的，却要下一番工夫来查明，不是所有人想认清就认清得了的。

邓禹其人，只是一介文士，虽然领兵打仗立下了不小的战功，但比他勇猛者有之，比他战功显赫者有之，比他富于谋略者也有之，为什么偏偏要把他放在功臣的“云台二十八将”之首呢？这是因为，他为刘秀皇帝指出了天下大势，并根据这种时势订立了战略目标。根据我们上面所说，还有什么比这个更重要？项羽和刘邦打仗，刘邦屡战屡败，但最终在垓下把项羽团团围住，让他上演了霸王别姬的一幕。这是因为，刘邦的战略是对的，而项羽失败就失败在大的战略方针上。

刘邦会用人，也能听取别人的意见，他采纳了张良等人的谋略，顺应了时势，成就了功业。而他的后人刘秀颇有乃祖的遗风，也接受了邓禹的主张。因此，西汉和东汉的建立，是颇能说明一些问题的。

原文

然则有势同而事异，有事同而势异，因势而就事。察时势而通变，治之道也。

译文

然而有的时候时势相同但事情不一样，有的时候事情相同但时势不一样，要根据时势来适应事情。体察时势而进行变道，这是治理的道理。

【事典】张良一言定成败

楚汉相争，刘邦和谋臣酈食其商议，怎样才能削弱楚国的实力。酈食其说：“商汤灭掉夏桀，周武王灭商纣王，却分封了他们的后裔。秦朝灭掉了六国，使诸侯的后代失去了封地。现在如果能把六国的后人重新扶植起来，六国的君臣都会对大王感恩戴德，楚国也只好向大王称臣了。”

刘邦听他这么一说，觉得有道理，忙要酈食其去制印玺，然后出使各国。

酈食其刚要起程，张良从外面回来了。刘邦正在吃饭，见到张良，忙说：“子房，你来得正好，有人刚刚为我出了个削弱楚国的好法子！”

他就把酈食其的主意讲给张良听。张良听了，忙说：“是谁给陛下出了这个主意？这要坏了大事，一统天下的事情就要泡汤了！”

“什么？这么严重？”刘邦放下筷子，神情严肃起来，“你快说说看！”

张良拿起刘邦的筷子，比划着说：“我来分析一下目前的形势。商汤、周武王所以要分封夏桀和商纣王的后裔，是因为他们的力量足以掌握对他们的生杀大权。现在您能做到吗？他们得到了天下，可以做很多事情，而陛下现在却还做不到。现在大家跟着您背井离乡，出生入死，是希望能得到封赏。如果封了六国，他们没有了希望，就不会卖力了。假如他们回到自己的国家，侍奉自己的君主，陛下靠谁去打天下呢？再说，楚国是当前最强的了，分封了六国，它们要是屈从



张 良

字子房，刘邦重要谋士。因祖上历任韩国宰相，遂拥韩贵族为韩王，欲图复国。韩王被杀后，依附刘邦。汉朝建立，封留侯，为汉初三杰之一。

镜 鉴

时势是发展变化的，历史可借鉴却不可照搬。

于楚国，不但没有削弱楚国，反而增加了它的实力。”

“这个书呆子，差点坏了老子的大事！”刘邦连嘴里的饭都没有咽下，索性吐了出来。他忙叫人追回酈食其，销毁了那些印玺。

人物

张良，字子房，是韩国的贵族。秦朝灭掉韩国，他要为韩国报仇，请力士用铁锤袭击秦始皇的座车，可惜没有击中。他于是隐姓埋名，后来遇到了黄石公，传授给他三卷兵书。张良后来成为刘邦的军师，为他出谋划策，屡建功业，是东汉的开国元勋。刘邦封赏功臣时说：“运筹帷幄中，决胜千里外，子房功也。”并让张良选择三万户作为封地。张良不敢接受，曰：“我和皇上是在留地最初见面的，把我封在留地就可以了。”刘邦很感动，就把他封在留地为侯，因此张良也被称为留侯。

释评

历史的经验值得借鉴，这句话怎么说都没错。但借鉴什么，或怎么借鉴，这里面却大有学问。

就说分封诸侯吧，以前历代先王都是这样做的，效果显然也不错。于是，刘邦手下的酈食其大谋士就给刘邦出了主意，要不您也试一下？刘邦一想不错，就采纳了。幸好他天命所在，更大的谋士张良及时赶到，纠正了错误，扭转了船头，使事情朝着正确的方向发展。

其实，在陈胜起兵时，陈馥就为陈胜出了这个主意。这在当时显然是可行的。但古代可以封，不久以前的陈胜应该封，为什么现在则不可以？酈先生犯了错误的根本原因是没有考虑到时势。古代有张良先生作出了详尽的分析，这里略过。就说陈胜，当时人都一个劲儿地想灭秦，要知道，六国都是被秦灭的，封了六国，六国人同仇敌忾，灭秦就更有劲儿了。但现在并不是所有人都想灭楚，楚国也还强大。封了六国，说不定他们会去投靠项羽。时势不同，采

用的方法就应该不同。酈食其是个读书人，学问当然很大，但在引经据典的同时，却食古不化，犯了刻舟求剑的错误。而张良先生却始终不忘审时度势，所以保持了清醒的头脑。

北魏时，有一位君主，大字不识一个，是个老粗，却比酈食其有见识。他每天让人给他读《史记》，从历史上汲取教训。当人读到酈食其这个分封的主张被刘邦采纳时，他皱着眉头说：“怪了，汉高祖这么做，本不该得到天下呀，怎么后来反而赢了？”后来读到张良进来，拦阻了刘邦，他才松了口气：“原来是这样，幸亏有张良。”

张良一向饶有风度，但听到刘邦要分封六国时却有些失态，还拿过刘邦的筷子比划，这说明了事情的严重性。张良在鸿门宴上救过刘邦一次，这次他又拯救了未来的汉朝。

原文

知人二也。夫事之成，功之立，在于得人。然人有优劣，犹马之有良骛。而自古以降，以奸充忠，以假乱真者多矣。文以巧饰，言以虚夸，犹浮云之蔽日；金玉其外，败絮其中，貌忠说而心存其奸者，注注掩人耳目，混淆视听。故圣人曰：“不患人之不己知，患不知人也。不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下。”观其言而察其行，方可为知。

译文

第二是了解人的行为，这是察人之术。事业的成功，功业

的建立，在于得到人才。但人有优有劣，如同马有良马和驽马。而从古到今，以奸冒充忠，以假冒充真的实在太多了。用文辞来进行巧饰，用言语来进行虚夸，就像浮云遮蔽太阳一样；外表是金玉，内里是败絮，外貌忠厚正直，但内心奸诈的人，注定要掩人耳目，混淆人们的视听。所以，圣人说，“不怕别人不了解自己，而怕自己不了解别人。不怕外面的人不了解自己人，而怕自己人不了解外面人；不怕下属不了解上司，只怕上司不了解下属。”听他说的，再观察他所做的，才能算得上是“知”。

【事典】卢杞的奸诈与丑陋

卢杞其人面貌丑陋，脸色是蓝的，就像鬼魅一样。他的内心也一样刻毒，陷害了不少忠良。

但他非常善于巧言令色，骗取了皇帝的信任。只是后来外面的大臣对他非常痛恨，皇帝无奈，才把他免官。在他死后，德宗皇帝还对宰相李泌说：“卢杞清高耿直，大家都说他奸佞，我却一点也不这样认为。”

李泌坦诚地说：“大家都说他奸佞，陛下却一点也不觉得他奸佞，这正是卢杞奸佞的地方。”

他历数了卢杞的罪行：因为私仇杀死杨炎，排挤颜真卿，将其置于死地，激怒李怀光反叛，等等。他说，幸好陛下把他发配，不然，祸害就更大了。

德宗却说：“那个杨炎，谈论朝政有时有一定的道理，但态度强硬，对朕没有礼貌。而卢杞就不一样，他小心翼翼，我说什么他都听，从不和我争论。”

李泌正色说：“陛下说什么都听，这哪里是忠心？这正是孔子所说的一言丧邦啊！”

人物

卢杞阴谋奸狠，但口才极好，因此受到皇帝的喜爱。郭子仪会见客人的时候，姬妾都留在身边服侍。但卢杞一去他家，郭子仪就让她们回避。有人问起原因，郭子仪说：“卢杞貌丑而心险，女人们见了他的模样，一定会笑。这样会让他怀恨，一旦他得了势，我们全家就都完了。”

德宗时，杨炎、卢杞一同担任平章事，卢杞为了专权，就陷害杨炎，把他贬为崖州司马，又派人在半路上把他勒死。太子太师颜真卿不肯依附他，卢杞就让颜真卿出使到叛将李希烈那里去招降，借李希烈的手杀了颜真卿。后来藩镇纷纷上奏卢杞的罪行，为了平息众怒，德宗只好把他贬为澧州别驾。卢杞在流放中死去，令天下人心大快。

释评

外貌丑陋未必内心丑陋，《巴黎圣母院》里的加西莫多就是一个例子。相反，外形俊朗、道貌岸然的神父却是一个彻头彻尾的伪君子。但卢杞却是实实在在使外表与内心达到了完美的统一，以至功高爵显的郭子仪老将军每次见他，都先要把身边的女人们赶开，怕她们无心的一笑得罪了这位不可一世的奸臣。

然而，这样一个外貌和内心同样丑恶的人，德宗皇帝竟然把他当做了忠臣，甚至在他被大臣们揭穿后还在怀念他，这实在令人不解。这一方面说明了高高在上的领导者看人只注重表面文章，缺少对人的详察，另一方面，也确实说明了越是坏人，就越是善于伪装。卢杞所以受到重用，肯定在皇帝面前装出一副清高耿直的样子，加上口才好，蒙骗住皇帝也是情理之中的事。难怪李泌说，让人看不出奸佞，这正是他的奸佞之处。德宗的大业被这位卢爱卿弄得破碎不堪，却仍在说他好，这就像笑话中讲的那样，被人卖了，还在帮人数钱。由此可见识人之难，也进一步说明了明察的重要。



02490070

明

察

第二

原文

言者，一也；行者，一也。言与行符，犹貌与神合。诸葛亮曰：观其往来，察其进退，听其声响，瞻其看视。徒其言美而行不善，此不足为凭。

译文

说的话是一个方面，行为是另一个方面。说话与行为相符，就像外貌和内心一致。诸葛亮说，看他往来的样子，观他进退的样子，听他的声音，看他的目光。他只是话说得好听，而行为不好，也是不足为凭的。

【事典】陈宫的悔恨

陈宫在中牟县当县令，一天接到上面的通知，要他捉拿刺客曹操。陈宫布置下眼线，很快，真的把曹操抓获了。

陈宫亲自审问：“你对董太师行刺，果有其事吗？”

曹操坦然承认。

陈宫又问：“为什么要对太师行刺呢？”

曹操哈哈大笑：“他是国贼，窃取了朝中的权力，欺君罔上，横行霸道，人人得而诛之。我为汉朝除害，有什么过错！”

到了晚上，陈宫把曹操放出来，说要和他一起起兵，讨伐国贼。两个人走在路上，遇到了曹操父亲的朋友吕伯奢。吕伯奢非常热情，邀他们到家中去住，还亲自去买酒。

曹操听到后院有人小声商量事情，说要捆起再杀，以为他们要谋害自己，就和陈宫手持宝剑，把吕家的人杀了个精光。这时他们才发现，厨房里面有头猪，他们是在商量杀猪的事。

他们很后悔，就赶紧离开。在路上，又遇到了吕伯奢，曹操回手一剑，把吕伯奢也杀死了。

为什么连这个可怜的老人也不放过呢？陈宫很生气，就责问曹操。曹操却说，要做大事，就要斩草除根，不留后患。他说：“宁可我对不起天下人，也不要让天下人对不起我！”说完，他发出一阵得意的狂笑。

陈宫原来认为曹操是个为国为民的大英雄，可以拯救天下苍生，没想到，他居然和董卓一样，是个野心家。他后悔跟错了人。在半夜，他趁着曹操睡熟，就悄悄离开了。

人物

曹操年轻时曾经游手好闲，人们都瞧不起他，只有乔玄认为他将来能够平定天下。他在黄巾军起义时起兵讨伐，后来又行刺董卓不成，与袁绍共同联合天下诸侯讨伐董卓。他利用辅佐汉献帝的名义，发展自身势力，一生中先后战胜了袁术、吕布、张绣、袁绍、刘表、张鲁、马超等割据势力，统一了北方。但是在南下讨伐江东的战役中，曹操在赤壁遭到孙权和刘备的联手抵抗，大败而归。后来在和蜀汉的汉中争夺战中，曹操再次无功而返。他强迫汉献帝为自己加九锡，成为魏王。病死后，曹丕接替了他，不久又废掉汉帝，自己称帝，追封曹操为魏武皇帝。曹操在政治、军事和文学上有着杰出的才能，同时也充满了野心。有人这样评价他：“治世之能臣，乱世之奸雄。”



陈 宫

东汉末年吕布帐下谋士。

镜 鉴

行为比言辞更能显示一个人的真实内心。

释评

曹操与陈宫应该说是两种不同类型的人物。

曹操是野心家，野心家讲求实用，注重功利。而陈宫却是个理想主义者，他坚持为国为民的高尚理想，虽然有些迂，却无可厚非。这样两个人在一起共事，显然会发生冲突，这也是他们最终分道扬镳的重要原因。

但一开始，陈宫被曹操的言论迷惑了。野心家的一个特点是善于用冠冕堂皇的词句来掩盖自己的真正意图。陈宫把曹操引为同道，认为他忠于汉室，讲仁义，曹操可以实现自己的政治理想，但后来通过曹操的行为发现曹操心狠手辣，做事不择手段，完全不是自己想象的那种人，于是失望之余，就离开了。

无论后世对曹操如何评价，他滥杀无辜终归是不可取的。如果我们站在陈宫的立场上考虑，他要成就事业，就要和志同道合的人共事，而这就不能光听一个人是怎样说的，重要的是要看一个人是怎样做的。曹操的做法暴露出他是一个极端的个人主义者，与他前面的慷慨陈词相距甚远。这说明观察和了解一个人，不光要听其言，更要观其行。京剧《捉放曹》讲的就是这样一个故事。一开始陈宫一声长叹“我好悔也”，然后是一长串“悔不该”唱词，淋漓尽致地表现出了陈宫的心情。

原文

亦可以道察之：或间之以是非以观其志，或告知以祸患以察其忠，或示之以利以验其廉。

译文

也可以用以下的方法来试探他：或是用是非来考察他的志向，或是告诉他出了祸患，看他是否忠心，或者用利益来检验他是否廉洁。

【事典】赵简子巧立继承人

赵国的大夫赵简子一直在为一件事情伤脑筋。他有两个儿子，大的叫伯鲁，小的叫无恤。他想在他们中选择一个能继承自己事业和爵位的，却不知该选哪一个好。

他想来想去，决定对他们两个暗中考核一下，看看谁的德才更胜一筹。他把两个儿子召到自己的面前，拿出两块竹简，对他们说：

“这是我平时对你们的教诲，还有一些为人处世的道理，你们要牢牢记住！”

然后，他把竹简分别交给两个儿子保管。

“多谢父亲大人，我们一定要牢记在心！”两个儿子异口同声地说。

赵简子不再说什么，挥手让他们退下。从这以后，他似乎忘记了这件事，不再提起。

时间匆匆过去，转眼就是三年。赵简子这天又把两个儿子叫到自己的书房，对他们说：



赵简子

嬴姓，赵氏，名鞅。春秋末期晋国六卿之一，赵国的奠基人，与其子赵无恤（即赵襄子）并称“简襄之烈”。

镜鉴

通过考察可以更准确地判断一个人的品性。

“时间过得真快呀，记得三年前我要你们记牢竹简上的内容，今天我就来考考你们！”

老大伯鲁有些慌，他开始以为父亲很快会问起这件事，还认真背了上面的话，但时间一长，他以为父亲忘了，就不再把这当回事。

“伯鲁，你先背背！”赵简子说。

“我实在记不住了。”伯鲁说。

“那竹简呢？”

“这……我一时想不起放在哪里了。”

赵简子又转头问无恤：

“你呢，也是这样吗？”

“待孩儿背给父亲听。”无恤说着，就滔滔不绝地背了起来。

赵简子点点头：

“唔，你的记性还好。竹简呢？”

“孩儿随身带着，不敢片刻疏忽。”无恤从衣袖中拿出那块竹简。

赵简子没说什么。但他心里清楚，无恤更为贤德。不久，他就宣布了他的决定，立无恤为自己的继承人。

人物

赵简子，即赵鞅，春秋末年晋国正卿，著名的政治家。他作为新兴封建势力的代表，执掌晋国军政五十余年，对经济、政治、军事进行了一系列改革，措施较为得力、彻底，促进了社会的发展。

释评

选用人才，是一件非常不容易的事情。因为孰优孰劣，很难从表面上看出。明珠暗投或是以废为宝的情况经常出现，这样显然会对事业的发展产生影响，甚至还会造成不可估量的损失。

这是因为知人太难。不用说上司有时不了解下属，就是父亲也未必真正了解自己的儿子。赵简子在立储这件事上做得非常好，他

不是凭自己的主观好恶来进行挑选，而是对他们进行了一场测试。他测试的方法并不复杂，但是管用，而且远比现在的一些形式主义的考核方法要来得实在。

原文

传曰，人心不同，其犹面也。治道之要，在知上之明否，察下之贤否。

译文

传上说，人心是不同的，就像人的面孔一样。治理之道的要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。

【事典】李林甫的伎俩

李林甫凭着自己的狡诈，当上了吏部侍郎。但他并不满足，他想掌握朝中的整个权力。

要做到这一点并不容易。唐玄宗并不糊涂，况且当时的宰相张九龄是个忠诚正直的人。要实现自己的野心，李林甫必须另想办法才行。

他想到了武惠妃。在后宫嫔妃中，武惠妃最受皇帝宠爱了。如果李林甫能得到她的帮助，事情就容易了。但怎么才能和武惠妃结成同盟呢？他想了又想，终于找到了武惠妃的弱点。

武惠妃生了个皇子，被封为寿王。玄宗爱屋及乌，也很疼爱这位皇子，太子因此失去了宠爱。李林甫算定了武惠妃为了儿子，可以做自己要她做的事情。于是，他对武惠妃说：“寿王天性聪明，前途不可限量。我愿意尽一切力量保护寿王。”

听他这么说，武惠妃当然高兴。能有这样一位朝臣和自己结盟，将来寿王的前程就有了保证。于是，她千方百计地在玄宗面前说李林甫的好话。而李林甫自己也很会讲甜言蜜语，一向能讨皇帝的欢心。这样，他就被提升为黄门侍郎。

有了武惠妃作内应，李林甫了解了皇帝的所有喜好和一举一动。这样，他时时处处都可以讨得皇帝的欢心，从而一步步接近自己的目标。

从此，他和武惠妃联手，所向无敌，顺利地接替了相位，并成功地排挤了张九龄等重臣，一时气焰熏天。

李林甫常常用金钱贿赂玄宗左右的人，玄宗的一举一动，李林甫都了如指掌。为了堵塞住玄宗的视听，让自己独揽大权，他召集来谏官，对他们说：“现在君主贤明，大臣们只要顺从皇帝的意思就行了，哪里用得着多说什么！

你们看看正殿下仪仗用的马匹，它们吃的是三品等级的粮草，但谁要是嘶叫，就会被拉下去，到那时后悔都来不及了。”

谏官们个个失色，都不再说什么了。

有位官员向玄宗上书谈论政事，李林甫知道了，第二天就把他贬为县令。从此，玄宗朝再也没有人向皇帝提意见了。

人物

李林甫是唐代有名的大奸臣，他为人表面和善，内心阴险，报复心极强，人称“口蜜腹剑”。他和武惠妃暗中勾结，排挤朝中有名的大臣，又



李林甫

唐朝宗室，官至宰相，专权十七年。李林甫虽处理政事亦能因循法典，但为了了一己之私排挤贤能，闭塞言路，直接导致纲纪混乱。

镜 鉴

为官者，当了解居上者的喜好言行。

堵塞言路，所以他为政十九年，唐玄宗一直对他极为倚重，就连杨国忠也不敢和他抗争。

李林甫的手腕也确实高明。一次玄宗在勤政楼垂帘观看乐舞，兵部侍郎卢绚从楼下穿过。玄宗看了，赞叹卢绚风度清雅。李林甫就召来卢绚的儿子说：“你父亲素来有名望，现今交州、广州需要有才能的人去治理，皇上想令你父亲去，不知是否可行？如果害怕远行，就应该降官，否则，只有以太子宾客或詹事的身份在东都任官。这也算是优惠贤者的任命，不知如何？”卢绚听说后，十分害怕，于是就主动奏请担任太子宾客或詹事。李林甫担心违背众望，就任命卢绚为华州刺史。卢绚到任不久，李林甫又诬陷说卢绚有病，不理州事，改任他为詹事、员外同正。

还有一次，玄宗问李林甫严挺之现在在哪里当官，说他可以重用。严挺之当时为降州刺史。李林甫退朝后，即召严挺之的弟弟严损之，告诉他说：“皇上十分器重你哥哥，为何不乘此机会，上奏说得了风疾，请求回京师治病。”严挺之于是按李林甫的话去做。李林甫就对玄宗说：“严挺之之衰老中风，应该授以散官，便于治病养身。”

李林甫直接导致了安史之乱，使唐朝由盛而衰。

释评

李林甫确实为官有道，当然这道并不是正道，而是奸道。他一方面窥视皇帝的一举一动，然后加以迎合，或采取相应的对策。另一方面，他掌握官员的动向，一旦于自己不利，就设法加以陷害。而唐玄宗则正好相反，他被李林甫哄得团团转，一点也不了解下情，等于被蒙上了眼睛。

因此，李林甫的“明察”和玄宗的昏暗形成了鲜明的对比。这当然是反面的例子，但反过来证明了明察和知人之难，也证明了明察和知人的重要，这关系到事业的成败，国家的兴衰。当渔阳鼙鼓响起，玄宗仓皇出逃，而心爱的贵妃又被吊死，不知他是否想到了当初，内心是否充满了悔意？

原文

上之明，事之，上之不明，去之；下之贤，用之，下之不贤，辞之。

译文

上司明智，就为他做事，上司不明智，就离开他；下属贤能，就重用他，下属不贤能，就辞退他。

【事典】申不害巧试韩昭侯

申不害最初在郑国当了个小官，他掌握了黄老之术和法家刑名学问，就去投奔韩国。韩昭侯听了申不害的一番议论，感到这是位难得的人才，就留他住下。

“我有件事情想拜托大王。”当韩昭侯去申不害的住处看望他时，申不害提出了请求。

“先生请讲。”韩昭侯说。

“我有位堂兄，当然了，他没什么本事。不过我想请大王为他安排个官职。这对于大王来说，并不是什么难事。”申不害说。

“如果他像先生一样有治国之才，我当然欢迎。不过，如先生所说，他没有特别的长处，我看就算了吧。”

“我大老远地来投奔大王，没想到大王就是这样对我的。”申不害悻悻地说。他看上去很不高兴。

“先生不要生气。”韩昭侯说，“我所以向先生请教，就是想把韩国治理好。现在你是愿意让我答应你的私请来破坏你的法度，还是推行你的法度而拒绝你的私请呢？况且，先生曾要我按照功劳的大小进行封赏，现在却提出了私人请求，你说我该怎么办呢？”

申不害听了，请韩昭侯到另外一个房间，恭恭敬敬地向他下拜：“大王正是我希望效力的贤君！”

韩昭侯于是拜申不害为相。申不害对内整顿政治，对外交好诸侯，他执政十五年，使韩国变得强盛起来。

人物

申不害是郑国人，战国时期著名的思想家和政治家。他在韩国为相时，韩国在诸侯中已处于明显的弱势。当时韩昭侯刚刚即位，颇具雄心，他大胆任用申不害，使他的才华得以发挥，同时也使韩国变得国富民强。

释评

仕途之要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。观察人、识别人，应该是双方面的事情，选择也是双向选择。上司要考察下级，下级也同样要考察上司。用了不好的下属，最终受罪的还是上司，而跟了不好的上司，下属也没有出头之日。

韩昭侯在对待申不害的问题上，表现出两个突出的优点。一是他敢于使用人才。他不嫌申不害出身卑微，对他破格提拔。二是他坚持原则。我对你申不害器重，是重视你的才能，但不能无原则地答应你的条件，尤其是不能破坏规则。这样的君主正是申不害所希望的，因为虽然不能满足自己的私欲，却可以一展自己的抱负和才华。申不害替堂兄要官，我想可能只是在考验一下韩昭侯。通过这件事情，他真正清楚了韩昭侯确实是一个明白事理、讲究原则的君主，可以为之效力，托付终身。

原文

兼听三也。魏徵谏太宗曰，兼听则明。兼听者，集众议正反于一身，择善者而从之，择不善者而去之，此所以明也。夫人非圣贤，孰能无过，取彼之长，补己之短，善莫大焉。

译文

三是要兼听。魏徵劝谏唐太宗说，兼听则明。所谓兼听，就是把各种不同的议论集中起来，选有益的去做，把不好的去掉，这才会明。人不是圣贤，谁能没有过错？取他人的优点，补足自己的不足，就是大善了。

【事典】江乙设譬说兼听

楚王让昭奚恤当了国相。有一天大臣江乙见到楚王，就对楚王说：“臣听到一个故事。有个人十分宠爱自己的狗。有一次那只狗朝着井里撒尿，被邻居看见了，想到它主人家里去告诉主人，没想到狗堵在门口，咬他，不让他进去。”

“这个故事有意思，”楚王听了哈哈大笑，“不过你想用它来说明什么呢？”

江乙说：“现在昭奚恤常常阻挠我来见您，就像恶狗堵门一样。况且，一有专说别人好话的人，您就说：‘这是君子啊！’便亲近他；而对爱指出别人缺点的人，您总是说：‘这是个小人。’便疏远他。然而人世间有儿子杀父亲、臣下杀君主的恶人，您却始终不知道。为什么呢？原因在于您只爱听对别人的称颂，不爱听对别人的指责呀！”

楚王听了，沉思了片刻，说：“你说得有道理，今后我要听取两方面的言论。”

人物

江乙本来是魏国人，后来到了楚国做官。他在战国时期算得上是一位智谋之士，也颇有辩才。他在最初为魏国出使到楚国时，就对楚王说：

“我刚到楚国境内。听说楚国有一种习俗：不埋没别人的优点，不谈论别人的缺点。真有这样的事吗？”楚王说：“真有这样的事。”江乙说：

“那么，白公之乱岂不就可以成功了吗？果真这样，我们的罪过就可以免掉了。”楚王说：“这是什么意思呢？”江乙说：“州侯出任楚相时，极端尊贵，独断专行，左右近臣都说‘州侯没有独断专行的事’，好像这话出于一人之口。”江乙借此说明了要兼听的道理。

释评

兼听就是听取各方面的意见，包括不同人的意见，也包括正面和反面的意见。读《战国策》，似乎江乙总是和那位昭奚恤过不去，不知是因为公事，还是因为私怨。但江乙的话终究是不错的，如果国相阻止别人去见国君，不管动机如何，总归不是一件好事。而作为国君，有必要什么意见都要听一听，只是听到一面之词，他就无疑是少了一只耳朵。要是这一面之词再是谎言，那么后果就更加严重了。

魏徵曾对唐太宗说过，兼听则明，偏听则暗。这在后来成为了千古名言。我们一直以为这是魏老先生本人的发明，原来早在他一千年前江乙就已经讲过。魏徵爱读书，还善于从古代的事例中总结可用于现实的经验，他也许是受到了江乙这段话的启发吧。

原文

故善察者见微而知著，见小而识大。

译文

所以善于观察的人会从细微的迹象中发现大的事件，从小处可以看到大的问题。

【事典】明察秋毫的东郭先生

齐桓公召管仲进宫，屏退了众人，和他秘密商议起攻打莒国的事情。他们商议了一会儿，就到外面散步，接着谈论这件事，侍从们远远站在后面，听不到他们说话。

但事情还没有眉目，国内就有人知道了。齐桓公就问管仲：“这消息是你传出去的吗？”

管仲也很奇怪：“怎么会？这件事就我们两个人知道！看来您周围有圣人。”

桓公想了想，说：“对了，我早上到城墙上巡视，下面有个工人一直在向上注视着我，这个人有些怪怪的，是不是他？”

于是他下令把干活的人全部找来，一个也不许落下。没多久，就找到了那个看着桓公的人。他姓东郭。

管仲一见到他，就说：“这一定是要找的人！”

于是，他请这位东郭先生进来。

“是你说出我国要攻打莒国的事情吧？”管仲开门见山地问。

“是的。”东郭先生回答说。

“我从没讲过要伐莒，可你为什么要这么说呢？”

“是这样的，”东郭先生不慌不忙地说，“君子善于谋划，小人善于推测。这是我暗中揣测出来的。”

管仲兴趣大增：“我没有说过的事，你又能推测出来呢？”

东郭先生说：“君子有三种脸色：悠然自得、宴享喜乐之时，是钟鼓之色；愁闷悲伤、清静无事的时候，是服丧之色；勃然奋发、踌躇满志

之时，是兵革之色。那天我看见您和国君站在城台上，脸色勃然满志，这是兵革之色，显然是要打仗了。国君嘴动，但听不见声音，我看出了是‘莒’的口型。国君和您用手指的方向是莒国的方向。而且，我知道，我们周围没有臣服的小国只有莒了，所以才推测出国君要攻打莒国。”

人物

管仲年轻时家境贫困，一事无成。只有鲍叔牙了解他的才能，经常和他往来。管仲常占些鲍叔牙的小便宜，鲍叔牙并不在意，反而处处为他设想，一直都善待管仲。后来，管仲辅佐齐国公子纠，鲍叔牙辅佐其弟公子小白。

公子小白即位，是为齐桓公。在争夺君位的战争中，管仲曾用箭射中了齐桓公的带钩。但在鲍叔牙大力推荐下，齐桓公不计前嫌，拜管仲为相，甚至尊为“仲父”。管仲也就从此忠心辅佐桓公，实行了一系列的改革措施，他提出了“尊王攘夷”的政策，最终帮助桓公成就了霸业。

释评

东郭先生有点像后来的福尔摩斯，只是凭着一点蛛丝马迹，就破译出一个大的图谋。

不知道历史上是否真有其人，真有其事，但显然，这个例子足以说明明察的效果，尽管弄得有些像侦探小说了。

但有一点是对的，就是要从微不足道的小事和细节上看出大的问题。唐传奇《红线传》中也讲了一个类似的故事。红线本来是节度使薛嵩的婢女，有一天，在宴会奏乐时，她对薛大人说，那个打鼓的人家中一定有事。

怎么会？薛嵩不信，把鼓手找来一问，果然他死了老婆。

薛嵩大吃一惊，就问红线是怎么知道的。红线说，鼓声听上去很悲伤，才猜出来鼓手家中出了事情。

我们不能要求所有人都成为福尔摩斯，或是东郭先生，但凡

事留心，注意从细小的事情中发现大的端倪是必要的。这是明察的基础。

原文

知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。

译文

了解了善恶，之后就可以任用有才能的人；审明了时势，之后就可以把握进退。

【事典】善于知人的潘濬

荆州是战略要地，为此，在三国时围绕着荆州，吴、蜀展开了一场争夺战。后来，孙权凭借吕蒙，杀死了关羽，夺取了荆州。

荆州归属东吴以后，下面武陵郡的樊伉，带领附近的异族作乱，一时声势很大。荆州都督感到事态严重，就上表请求朝廷发兵来征讨。

东吴君主孙权召见潘濬，说：“现在荆州出了乱子，那里要求派一万将士去讨伐。”

潘濬说：“臣以为，不需劳师动众，派五千人去就足够了。”

孙权不解：“当地官员认为要一万人才才能平定，你怎么这么大意，认为五千人就够了呢？”

潘濬回答说：“樊伉善于夸夸其谈，但实际上并没有什么真才实学。有一次，他设酒宴招待州里来的官员，可是等到日至中天，还没见酒饭到来，他十几次站起来观望。从这个细节上就可看出他是个侏儒。”

孙权听了大笑：“原来是这样，那就请你带五千人马去吧。”

潘濬率兵出征，果然用五千兵力斩了樊旆。

人物

潘濬原来是关羽的手下，孙权夺取荆州后，将士官吏都归顺了孙权，只有他推说生病，不肯前往。孙权就派人到他家中，把他连人带床搬来。潘濬不肯起身，泪流满面，孙权好言安慰，于是他为孙权所用。

潘濬为人智慧，明察事理，也善于劝谏。孙权常去射野鸡，他劝说道：“天下还没有平定，大王的事务繁重，射猎不是什么要紧事，一旦出了岔子，就会受伤。请看在臣的面子上先不要去了。”

他出来后，看见弓箭还在，就亲手弄坏它。孙权从此就不再射猎。

在蛮夷叛乱时，孙权派潘濬带兵讨伐，他很快平定了那里，受到孙权的嘉奖。

释评

樊旆叛乱，一定给当地官员造成了很大的压力。他们感到难以对付，才会陈请朝廷发兵。因为荆州是战略要地，又费了九牛二虎之力才从关羽手中夺来，孙权当然不肯等闲视之。但潘濬却不把樊旆放在眼里，这不是轻敌，而是对这个人有相当的了解。他的了解只是基于一件小事。结果证明，他的判断是对的。

程昱在官渡之战时，驻守鄄城，手头只有七百士兵，而袁绍带领十几万人马过境。曹操要为他增加三千人马，程昱说，不派兵的话，袁绍见人少，不敢来攻；如果人多了，他一定要前来攻打。果然，袁绍见他城中人少，就放弃了攻城。

所以，做任何事情，都要在掌握对方情况的基础上才可以决断，即所谓知己知彼。掌握对方的情况要靠平时的积累，尤其是从不经意的小事上看出端倪。潘濬就是这样做的。

原文

欲除其害，必烛其奸，人未动而我先知，后发而先制。以此为政，庶可无虞。

译文

要想清除祸患，一定要洞察其阴谋，对方还没有行动，我就已经知道他的意图，后动，却能制敌于先。这样从事政事，大约可以不出问题。

【事典】赵广汉的智术

赵广汉担任京兆尹的时候，京城里的治安不是太好。一方面权贵们为所欲为，欺压百姓；另一方面，一些不法之人趁机作案。这些难题都摆在了这位新上任的京兆尹的面前。

但赵广汉是个不畏权势的人，他执法如山，不管是什么人，只要犯了法，他都一样处置。同样，他也是个有智谋的人，他清楚怎样查找罪证。

他面对的第一个难题就是京兆掾杜建。杜建这个人神通广大，和朝中很多达官贵人结成了一个关系网。他负责监管修建皇陵，贪污受贿，横行不法。赵广汉把杜建找来，对他进行了一番规劝。谁知杜建根本没有把这位京兆尹放在眼里，反面和其他人一起陷害赵广汉。赵广汉清楚，如果不把这颗钉子拔掉，京城的风气就不会好转。

于是，他毅然下令，逮捕杜建。

这消息马上在京城传开了。一些大官纷纷找赵广汉说情，但赵广汉不为所动。于是，杜家的一些人又纠集了一些豪强，准备强行劫狱。

如果劫狱成功，不仅恶势力会气焰大涨，赵广汉这位京兆尹也将有失职之嫌。

但赵广汉明察秋毫，早已洞察了其中的阴谋。他带着准备劫狱者的名

单，来到了杜家，把名单放在桌上：“你们的一举一动我都清楚，我已做好了准备，为你们这些人准备好了牢房。你们好好想想，这样做，无疑会导致灭门！”

杜家的人看了以后，脸色大变，吓得再也不敢妄动。

几天后，赵广汉奏请皇帝，把杜建斩首，一时豪强都变得收敛起来了。

赵广汉之所以能挫败豪强们的阴谋，与他的明察有直接关系。他接待下属和百姓时，先让他们说出自己的看法，然后询问各种细节，直到把事实弄清楚。他还发明出一种询问的方式：把自己的意图隐藏起来，先不问要问的问题，而是循序渐进，旁敲侧击，直到对方在不觉间吐露真情。比如，他要问马的价格，就先问羊的价格，再问牛的价格，最后才问起马的价格。人们把这种方法叫“钩钜法”。钩钜是指带倒刺的钩针，比喻他使人陷入到诈术中，放松警惕，说出真话。他还设置了大量的眼线，什么地方有事发生，或将有事发生，他都了如指掌。因此，他担任京兆尹之后，社会风气为之一变，百姓安居乐业，豪强也大大地收敛了。

人物

赵广汉，字子都，西汉时人。他最初从小官吏做起，因为富有才干和清正廉洁而受到提拔，做过颍川太守和京兆尹。他执法如山，不畏豪强，但最终被豪强所害，被判腰斩。在他受刑时，数万百姓和官员来到皇宫前，跪在那里，请求皇帝赦免他，有的人甚至愿意替他去受死。赵广汉死后，百姓争着为他收尸。

释评

做官讲究清廉，但廉易做到，清却很难。这是因为，廉只要有操守，有决心，就可以实现，但清却不那么容易。要做到清，一方面要有足够的勇气来面对权贵，但这还远远不够，重要的是要掌握足够的罪证。赵广汉可以说是二者兼有。他的明察在于他能够听取各方面的意见，搜集各种信息，同时还有自己的一套取证的方法。善察者见微而知著，人未动而我先知，后发而先制。否则，徒有清正的愿望，也很难达到为民除害的目的。

天下事，有可为者，有不可者。为可为之事，智也。为不可为之事，义也。

管仲相齐，遂成霸业；屈子忠谏，自沉汨罗。固不可以成败定优劣，然事之成，功之立，必待有为之事，而必有为之人。

有为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。远猷者，思远而谋深之谓也。

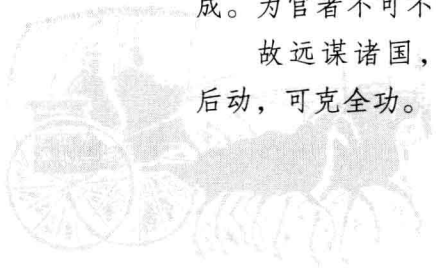
故三顾茅庐而鼎足立；雪夜访普而天下定。此皆明君识人，而臣下远猷故也。

诗曰，天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。人性之趋利也，犹飞蛾之近火，惟智者不以小而失大，不以近而失远。

故远猷，以见识为先，必顺天因时而依人。顺天，明势也；因时，趁势也；依人，顺势也。

见不远必谋不深，谋不深而事难成。为官者不可不明也。

故远谋诸国，近谋诸身。谋定而后动，可克全功。



☁ 有为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。

☁ 人之趋利，就像飞蛾扑火。只有智者不以近利失远利。

☁ 见不远必谋不深，谋不深必事多舛。

☁ 谋定思动，是成功者的基本功。

☁ 弱者求形强而愈弱，强者求形弱而愈强。

☁ 谋小图大，大祸不远。

原文

天下事，有可为者，有不可为者。为可为之事，智也。

译文

天底下的事情，有的可以做，有的不可以做。做可以做的事情，是明智。

【事典】李世民助父起兵

李世民为人聪明、勇猛、果断，富有远见。当他看到隋朝政治腐败、社会混乱，就暗中怀有安定天下的抱负。他礼贤下士，散发资财以结交宾客，赢得了大家的爱戴拥护。

刘文静也胸怀大志，他一见到李世民，就认为他可成大事。他对李世民说：“如今皇帝巡游江、淮，李密包围逼近东都，群盗大概得以万来计算。在这个时候，若有真天子驱使驾驭这些人，夺取天下易如反掌。太原百姓为躲避盗贼，都搬入城内，我做了几年县令，了解其中的豪杰之士，一旦把他们收拢来，可得到十万人。您父亲所率领的军队又有几万人，一言出口，谁敢不服从！以此兵力乘虚入关，号令天下，不过半年，帝王之业就可以成功。”

李世民大笑说：“此话正合我意。”于是他就和刘文静暗中行动。

这时，突厥人侵犯马邑，李世民的父亲李渊作为太原留守，派高君雅率兵与马邑太守王仁恭同力抗击突厥人。王仁恭、高君雅与突厥交战不利，李渊怕被治罪，非常忧虑。李世民屏去左右，劝说李渊：“如今皇帝昏庸无道，百姓困顿贫穷，晋阳城外都成了战场，下有流寇盗贼，上有严刑峻法，不如顺应民心，兴起义兵，转祸为福，这是上天授予的时机。”

李渊听了大吃一惊：“你怎么说这种话，我现在就将你抓起来向国家告发！”说着就取来纸笔，要写状表。

世民慢慢地说：“我观察天时人事到了如此地步，才敢说这样的话。如果一定要告发我，我不怕死！”

李渊说：“我哪里忍心告发你，不过你要谨慎，不要随便乱说！”

第二天，李世民又劝李渊：“如今盗贼日益增多，遍布天下，大人受诏讨贼，可贼讨得尽吗？总而言之，最后还是不免获罪。大人要是能将贼剿灭尽，那么功高也不会受奖，而您自己会更危险啊！只有昨天的话可以使您避祸，这是万全之策，希望大人不要疑虑。”李渊叹息说：“我一夜都在考虑你的话，你说得很是有理，今天就是家破人亡也由你，变家为国也由你啦！”

在李世民等人的安排下，裴寂私下用晋阳的宫人侍奉李渊。李渊和裴寂一起喝酒，趁着酒意，裴寂对李渊说：

“世民暗地招兵买马，发举义旗办大事。正是因为这样我才会私自让宫女侍奉您，恐怕事情败露出来，一起获罪被

诛杀，为此才定下这应急之计。大家的意见已经相同，您意下如何？”

李渊长叹一声：“事情已经这样，我又能怎样呢？就按世民的意思办吧。”

于是，在李世民的反复劝说和精心安排下，李渊只好同意起兵，并最终建立了唐朝。在唐朝的建立中，李世民从开始谋划，一直到冲锋陷阵，都建立了不可磨灭的功绩。劝说李渊起兵的那一年，他只有十八岁。

人物

唐太宗李世民，是唐高祖李渊的第二个儿子，也是唐朝的第二位君



李世民

唐朝第二任皇帝，李渊第二子。早年随父征战，战功卓越。玄武门之变后，即皇帝位。在治国方面显示了极强的天赋，以“贞观之治”留名千古，为后来开元全盛奠定了重要的基础。

镜鉴

看清事情的发展趋势，才能做出正确决策。

主。据说在他四岁时，有个相面先生见到他，就大惊说，这个孩子将来一定能够济世安民，所以给他起了这个名字。十六岁时李世民就初露头角，当时隋炀帝被突厥始毕可汗率兵围困在雁门，李世民应募勤王，显示出过人的胆识和才干。

李世民英勇、果敢，富有远见，当看到隋朝气数已尽，天下大乱，他就结交英雄豪杰，积极招兵买马，准备举兵反隋，夺取天下。在他和刘文静、裴寂等人的筹划下，最终说服父亲李渊起兵，统一了天下，建立起唐王朝。

在玄武门之变中，李世民和长孙无忌、尉迟敬德等人，在宫城北面的玄武门内杀死太子李建成和三弟李元吉。两天后，唐高祖下诏将李世民立为太子。同年，唐高祖把帝位让给李世民，自称太上皇。李世民登上帝位，是为唐太宗。在位期间，他任用贤能，从善如流，闻过即改，视民如子，开创了历史上著名的贞观之治，使唐朝在经济和文化上达到了封建社会的顶峰。

释评

李世民素有大志，更具有远见卓识。他看到隋朝气数已尽，有机可乘，就想起兵问鼎天下。但手握重兵的李渊却犹豫不定，担心弄不好会把身家性命赔进去。两相对比，虽然是父子，却有天壤之别。李世民有抱负，有见识，能洞察天下之势，而李渊安于现状，既无雄心，也无见识，只想着保住现有的富贵，说到底，只是个平庸之辈，充其量是个圆于世故的官僚。李渊最终得了江山，真的要靠李世民和刘文静这些人的推动和辅助。

野心谁都会有。隋末豪杰并起，哪个不是希望着黄袍加身？但只有大志、远见加上才能，才能成为最终的幸运者。李世民早年有两次起兵，第一次是在十六岁，那时是在为隋炀帝解围。当时天下大势还不明晰，他也没有造反的意思。两年后，他看清了时势，并且顺应了这个时势，历史因此发生了转折，一个新的王朝也诞生了。

原文

为不可为之事，义也。

译文

做不可以做的事情，是忠义。

【事典】史可法舍生取义

李自成的大军攻入北京，崇祯皇帝逃到景山，上吊自杀了。奸臣马士英等人拥立了福王，为弘光帝，建立起南方的小朝廷。

史可法担任兵部尚书，统帅着军队，却受到马士英等人的排挤。当时情势十分危急。福王昏庸无能，马士英排斥异己，李自成和北面清兵又虎视眈眈。面对这种混乱的局面，史可法明知大势已去，但他仍然要作最后一搏。

他分析了形势，制定出战略目标和对策。他上疏给弘光帝，提出以讨伐李自成为口号，用来收复南北的民心，然后再北上收复失地。

他还告诫弘光帝，不要苟且偷安，要励精图治，分辨忠臣和奸臣。

他的这一整套战略思想在当时是正确的，但由于马士英的阻挠，根本不被朝廷接受。

史可法悲愤交加，只好勉力为之，在扬州督军作战。但马士英仍然对他进行迫害。他克扣军饷，史可法的部队中不少士兵被饿死，他还要夺取史可法的军权，使史可法腹背受敌。

这时，清兵已经入关南下，明朝大将左良玉痛恨马士英弄权，提出了“清君侧”的口号，讨伐马士英，很快攻占了九江。马士英打着皇帝的旗号，要史可法回来救驾。史可法回奏：清兵逼近，应该控制淮河，守卫南京。但马士英下诏严厉地斥责了他。史可法无奈，只好回兵，使整个战略部署被打乱。

在他返回扬州时，清兵已经渡过了淮河，扬州兵力空虚，已经难以防守了。史可法面对清多尔袞的劝降，大义凛然，严词拒绝。四月二十五日，扬州城在清兵的猛攻下陷落，史可法自杀未成，被清军俘虏。清将劝他降清，他破口大骂，英勇就义，死后被葬在了扬州附近的梅花岭上。

人物

史可法是明代崇祯元年进士，授西安府推官，后任户部主事、员外郎、郎中等职，再擢升为右佥都御史。崇祯十七年四月，李自成的农民军攻陷北京，他率师勤王，到达浦口。马士英等人拥立福王，在南京建立起南明政权，他被任命为兵部尚书兼东阁大学士。在受到马士英排挤后，自请到江都(扬州)一带督师，防御清军。在江北诸镇为清军占领后，史可法坚守扬州，后英勇就义。

释评

都说识时务者为俊杰，按照这种说法，那么史可法可算是最不识时务的人了。他明明知道，弘光帝昏庸无能，马士英奸臣弄权，南明无法支撑太久；也明明知道，清兵锐不可当，势如破竹，最终必将席卷天下。这些都是大势，他却偏偏不察，更是不计个人生死，要作最后一搏。

时势固然重要，要成就大事，当然要审时度势，知道什么事情可为，什么事情不可为。史可法并不是没有远见，也不是对时势无所体察，而是他所见的更远，所谋的更深。我们说过，立功是其次，首先是立德。面对异族入侵，史可法要保持忠义和气节，为后世树立楷模，哪里有比这个更重要的？所以，他在明确了时势不可为的前提下，坚持民族大义和气节，即使最终事业失败了，但仍能鼓舞后人，昭示后世。

原文

管仲相齐，遂成霸业；屈子忠谏，自沉汨罗。固不可以成败定优劣，然事之成，功之立，必待有为之事，而必有为之人。

译文

管仲做了齐国的相国，成就了齐国的霸业；屈原忠心劝谏，最终自己投入了汨罗江中。当然不能用成功和失败来判定一个人优秀与否，但事业的成功，功勋的建立，一定要等待可以做的事，要靠有所作为的人。

【事典】公孙鞅变法助强秦

公孙鞅，在魏国国相公叔痤手下做事，喜好法家刑名之学。公叔痤知道他很才干，但还未来得及向魏王推荐公孙鞅，就得了重病。魏惠王看望公叔痤时，问起：“要是您真的有个三长两短，寡人该怎么办呢？”公叔痤说：“我手下任中庶子之职的公孙鞅，年纪虽轻，却有奇才，希望国君把国家交给他来治理！”魏惠王听了没有表态。公叔痤又说：“要是您不想重用公孙鞅，就要杀掉他，不要让他到别的国家去。”

公叔痤又派人找到公孙鞅，对他说：“作为大臣，必须先忠于君上，然后才能照顾属下；所以我先建议惠王杀你，现在又告诉你。你赶快逃走吧！”公孙鞅笑了笑说：“国君不能听从你的意见来任用我，又怎么能听从你的意见来杀我呢？”

魏惠王离开后，果然对身边的人说：“公叔痤真是病得不轻。他先让我把国家交给公孙鞅去治理，一会儿又劝我杀了他，岂不是糊涂了吗？”他到底也没有接受公叔痤的意见。

后来公孙鞅到了秦国，向秦孝公讲了自己富国强兵的主张。孝公听了大喜过望：“真是天助我也！”从此与公孙鞅共商国家大事。

公孙鞅要实行变法，秦国的贵族都不赞同。他对秦孝公说：“对下层人，不能和他们商议开创的计划，只能和他们分享成功的利益。要建成大业也不能去与众人商议。所以圣贤之人只要能够强国，就不必拘泥于传统。”大夫甘龙反驳说：“不对，按照旧章来治理，才能使官员熟悉规矩而百姓安定不乱。”公孙鞅说：“普通人只知道安于旧习，学者往往陷于所知范围不能自拔。这两种人，让他们做官守法可以，但不能和他们商讨旧章之外开创大业的事。聪明的人制定法规政策，愚笨的人只会受制于人；贤德的人因时而变，无能的人才死守成法。”秦孝公说：“说得好！”便任命公孙鞅为左庶长，开始制定变法的法令。公孙鞅强行推行他的主张，最终使秦国变得强大起来。

人物

公孙鞅是战国时期著名的改革人物，他帮助秦孝公实行了变法，完成了富国强兵的大业。

他先是在魏国做事，但没有受到魏王的重视，就去了秦国。他与秦孝公谈到他的主张，孝公当即采纳，并让他全力推进变法。为了取信于人，使法令得到执行，公孙鞅命人在南门立了一根木杆，贴出告示，说谁能把它移到北门，就赏五十两黄金。当时没有人相信这是真的，当有一个人把杆子移到了北门，就真的得到了五十两黄金。于是威信就这样树立起来了。

公孙鞅因为用法严、施恩少，得罪了很多当权者，又不被百姓所拥戴。所以孝公一死，他就被诬造反，受到车裂的酷刑。



公孙鞅

即商鞅，战国时期政治家、思想家，著名法家代表人物。在秦国实行变法，使秦国国力迅速提升，长期凌驾于山东六国之上，为秦国最终统一天下奠定了基础。

镜鉴

要成就伟业，个人能力与历史机遇缺一不可。

公孙鞅是卫国人，因此也被称作卫鞅。他的变法受到了孝公的好评，把他封在了商地，因此也叫商鞅。

释评

公孙鞅，也就是商鞅，向来是个有争议的人物。赞扬他的人认为他是个革新者，实行了变法，反对者则认为他用法太苛，视百姓如草芥，搞愚民政策，而不去施仁政，兴教化。这些说法自然都有道理，商鞅后来的不幸下场在某种程度上也是自食其果，并不仅仅是因为他搞改革。

套用今天的话来说，他只是片面地强调了法制，而不去实行民主。没有民主的监督，法制是不可能真正实行的。另一方面，道德和法律是两个不同的范畴，有些问题和矛盾是不能单靠法律来解决的。如果像有些所谓的法治国家那样，吐块口香糖也要被拘留，说脏话也要算违法，那就会把人变成奴才或傻子。

无论如何，商鞅确实是个非常之人，也成就了大业。他的变法无疑在短时期内是有效果的，而且效果非常明显，秦国从此变得强大起来，或者说，变得更加强大了。可以说，他为后来秦始皇的统一天下打下了很好的基础。当然，秦行苛法的根子大约也要从他那里算起。秦统一天下后，只传了二世，也是实行了严刑峻法的缘故。

原文

为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。远猷者，思远而谋深之谓也。

译文

有作为的人，一定会精心谋划，长远考虑，这就是远猷。远猷，就是说考虑长远、谋划之深。

【事典】鲁肃见识不凡

鲁肃家财富足，但看到天下将要大乱，就卖掉田产，散尽家财。他这样做一方面是赈穷，也换来了好名声，以此结交天下的英雄。周瑜当居巢长将时，征集军粮，鲁肃家中有两囤米，便把一囤送给了周瑜，从此两人成为朋友。后来周瑜病重，上表要鲁肃代行他的职务，可见他对鲁肃是非常倚重的。

鲁肃很有眼光，也不是不想做官，但袁术要给他官做，他却拒绝了。因为他看出袁术没有大的作为。

后来周瑜把他引荐给孙权，孙权对他非常器重。晚上，他留鲁肃联床交谈，问道：“眼下汉室倾危，我想成为齐桓和晋文，你将怎样助我？”

齐桓公和晋文公都是春秋时的霸主，显赫一时，孙权想做他们那样的人，不能说没有大志。但鲁肃却不以为然。他说：“当初汉高祖想遵从义帝却无法做到，因为有项羽为害。现在的曹操，就如同当年的项羽，将军又怎么去做齐桓和晋文？”

他霍地坐起身来，向孙权分析了形



鲁 肃

字子敬，三国时期东吴著名战略家、政治家、外交家。在促成孙刘联盟中起到重要作用，并在周瑜死后接替他处理荆州事务。

镜 鉴

放眼全局，把握大势，方能稳步前进，最终取胜。

势：汉室气数已尽，回天无力了。他劝孙权立足江东，找机会剿灭黄祖，进击刘表，占据长江的中下游，然后建号称帝，来夺取天下。

孙权听了，非常高兴，忙说：“你的一番话，真的让孤茅塞顿开啊！”

刘表死后，鲁肃又献策说，荆楚是天下之资。刘表刚死，他的两个儿子不懂军事，诸将又各怀心事。刘备乃天下枭雄，又与曹操不合，应该与他结盟。

曹操下江南，群臣纷纷要求孙权投降，鲁肃却坚决主张抗击，并和周瑜一道，力排众议，说服了孙权，并建立了孙、刘联盟。他不愧是位出色的战略家。

多年之后，在孙权后来和陆逊的一次交谈中，孙权对周瑜、鲁肃和吕蒙三个人的优缺点作出了评价。他谈到了鲁肃的两个功绩，一个是第一次相见时，便谈到大略帝王之业，另一个是曹操大军南下，一千文官都劝孙权降曹，只有鲁肃抗言不可，并劝孙权急召周瑜迎击。这充分肯定了鲁肃的远见卓识。他还说，鲁肃作军屯营，能做到令行禁止，职责分明，能做到路不拾遗，这就不只是有见识的事了，而且说明他有实际才能。

人物

鲁肃，字子敬，东吴的一代儒将。他年轻时就有远大的志向，也颇有见识，因此受到孙权的赏识。据说孙权见了他后，和他不分日夜，促膝交谈。曹操挥军南下，当时东吴分为主战、主和两大派。鲁肃力主抗曹，并前往江夏请诸葛亮过江，使孙权看到了联刘抗曹的前景。赤壁之战中，鲁肃以武将身份出战，总领三军，立下了很大的功劳。周瑜病死，死前向孙权推荐鲁肃继任都督。鲁肃一直主张孙、刘联手，制衡曹操。可惜他于217年病死，只活了46岁。诸葛亮在成都听到他的死讯，特地为鲁肃挂孝。

后来孙权称帝，感慨地说：“以前鲁子敬就说过会有这一天，看来子敬真是有远见呀！”鲁肃爱读书，即使作战时也是手不释卷。他是东吴最有远见的政治家，在军事上也颇有建树。

释评

在《三国演义》中，鲁肃是一位好好先生，成为诸葛孔明的陪衬。也就是说，用他的迂来衬托孔明的智，用他的无能来衬托孔明的才干。这实在是一个天大的冤枉。孔明确是一代谋臣，但鲁肃也并不差。即使他无法与诸葛先生比肩，但在人才济济的三国时期，他仍然是一位出其类而拔其萃的人物。

我们知道，诸葛亮在出山之前，就在隆中为刘备分析了天下大势，提出了天下三分、鼎足而立的主张。这当然是深谋远虑，令人敬服。但鲁肃在他之前，就已经对孙权提出过类似的见解，只是他的三分，是孙权、曹操和袁绍。他和孙权的交谈，无疑是另一篇“隆中对”，同样奠定了三分天下的战略主张。

鲁肃和诸葛亮一样，终其一生都在坚持联吴（蜀）抗曹的主张。并不是他们二人对吴或蜀有什么特殊的感情，而是形势的需要。曹魏占据中原，又人才辈出，因此，为了保全自己，就得联手对抗。他们都十分清楚这一点，可谓英雄所见略同。鲁肃死后，孙权才和关羽翻了脸，这里面有孙权的责任，更有关羽的问题。但正如很多史家指出的那样，如果鲁肃不死，这样的悲剧就不会发生，也不会出现刘备伐吴，火烧连营，吴蜀两败俱伤的局面。我们可以进一步设想，如果鲁肃不死，没有孙、刘两家的火并，那么后来的局面也许就会有所不同，鹿死谁手，还真的不好说。

吕蒙是位将才，他原本没有学问，后来在孙权的建议下，才读了一些书，有了一些进步。他打败了关羽，威风得很。但在见识和大局上，他却铸成了大错。因此，他只是战术家，而非战略家。和鲁肃相比，他要差得多，差得远。

原文

故三顾茅庐而鼎足立。

译文

所以，刘备三顾茅庐，天下三分的局面就出现了。

【事典】诸葛亮隆中定三分

刘备投奔了刘表后，驻扎在新野。他虽然常年奔波，无所依托，但一直心存大志，想要继承汉室的大统，平息战乱。

摆在他面前的是重重的困难。他势单力薄，没有地盘，虽然天下人对他一直看好，但在战乱之中，要想成就大事，就要凭借实力。

人才是最关键的因素。有了人才，就可以借势造势，就可以由小到大，壮大自己的力量，使自己立于不败之地。

刘备手下有很多名将，关羽、张飞、赵云，都有万夫不当之勇。但眼下他最急需的，却是一位像张良那样能够运筹帷幄的军师。

他本来手下有徐庶，但徐庶被曹操囚禁了老母，只好离开了。离走前，徐庶推荐了诸葛亮，说他胜过自己十倍。名士司马徽也对这位号称卧龙的高人赞不绝口。

于是，刘备带领关羽、张飞就去隆中拜见这位不世的高人。



诸葛亮

三国时期蜀汉丞相。温文儒雅，足智多谋，出山前即以《隆中对》为刘备点明争鼎天下的战略蓝图，一生为蜀汉鞠躬尽瘁，死后谥忠武侯。

镜鉴

欲成大事，必先求贤。

他连去了两次，都没有见到诸葛亮。数九隆冬，天降大雪，关羽、张飞都满腹牢骚，刘备却认为要招揽人才，就要有诚心。

于是他又一次前去。这次诸葛亮倒是在家，只是看门的童子说他在睡觉。既然在睡觉，就不要打扰人家的美梦了。刘备于是恭恭敬敬地站在门前等候。过了好久，那位睡虫醒了，还念了一首诗，然后问童子，有人来了么？

“刘皇叔等了很久了。”童子回答说。

诸葛亮忙说快请。刘备终于见到了这位难得一见的人物。他果然没有白来。这位孔明先生先拿出一幅地图，对他详细分析了天下大势：曹操有百万大军，又打着汉朝丞相的旗号，无法与他抗争。孙权占据着江东，地势险要，土地富庶，又有民众的拥护，也不能与他为敌。只有益州天府之国是个好去处，而且刘璋软弱无能，在那里进可攻，退可守，再理想不过了。

因此，诸葛亮劝刘备占据荆州，然后取得益州，联合孙权，对抗曹操，就可以站稳脚跟了。再发愤图强，寻找时机，就可以复兴汉室。

刘备听了这番话后顿开茅塞，于是采纳了诸葛亮的主张，并坚持要他和自己一块成就大事。诸葛亮见刘备有诚意，也只好出山了。

三顾茅庐的重要性有二，一是请来了诸葛亮，二是在草庐中预见到了天下三分的大势。

人物

诸葛亮是三国时期著名的政治家和军事家。他最初隐居隆中，人称卧龙先生。刘备三顾茅庐，他畅谈天下大势，提出了夺取荆州与西蜀，联吴抗曹，与曹操、孙权三足鼎立的主张，得到了刘备的赞同。这就是历史上有名的“隆中对策”。这是诸葛亮为刘备提出的一条正确的政治及军事路线，也是诸葛亮一生的行动纲领。从此，刘备的事业才出现了转机。

在赤壁之战中，诸葛亮出使东吴，舌战群儒，力排众议，说服东吴上下，共同抗击曹操，并助周瑜取得赤壁之战的胜利，为刘备取得立足之地。建立蜀国后，他担任丞相。刘备死后，他悉心辅佐幼主阿斗，励精图治，赏罚严明，推行屯田政策，安抚百姓，发展经济，团结邻近的少数民族，改善西南各族与蜀汉的关系，并多次出兵伐魏，直到病死。诸葛亮已经成为中国人心目中贤相的代名词，是忠诚和智慧的化身。

释评

诸葛亮的智慧不仅体现在他的谋略和口才上，更在于他的远见卓识。

他志向高远，隐居于草庐，却心怀天下。刘备一来，他就拿出一幅地图来对刘备进行形势教育，可见他早有准备，而且是胸有成竹了。

所以，谈论起诸葛亮的功绩，不应该只是着眼于他的火烧新野、舌战群儒、夺取西川，以及后来的平定南蛮、六出祁山等，而应该是在这里，在他的草庐里。在这里，他预见了天下的大势，成就了刘备的大业。

我们常说，有远见的人顺应历史，建功立业，但真正了不起的人不光是顺应历史，而且在顺应的同时也在改变着历史。诸葛先生就是这样的人。他是真正了不起的智者。

原文

雪夜访普而天下定。此皆明君识人，而臣下远猷故也。

译文

宋太祖雪夜访问赵普之时，天下就平定了。这都是明智的君主识人，而臣子具有远见的结果。

【事典】雪夜访普安天下

赵匡胤刚当上皇帝不久，为国事感到困扰。夜已经很深了，但他仍然无法入睡。他爬了起来，悄悄走出深宫，去找大臣赵普。

天下着雪。来到赵普的家门前，赵匡胤身上已落满了雪花。赵普听到敲门声，从床上爬起来，见到是皇上来了，非常吃惊。

“有酒吗？”赵匡胤问，“我们喝几杯如何？”

赵普忙摆上酒菜，陪皇帝在红红的炭火炉旁喝起酒来。

“陛下雪夜访臣，一定是有什么大事吧？”赵普问。

“睡不着，看到天在下雪，就想和你喝一杯。”宋太祖说。

“睡不着觉，说明陛下有心事。”赵普说，“陛下不妨说说。”

“现在除了我睡觉的地方，到处都是别人的地盘，你想想看，我还能睡着吗？”

宋朝刚刚立国，但国家还没有统一。北有契丹和北汉，西方和南方有后蜀、南汉、吴越和南唐。这些都是很强大的割据势力，对新兴的宋朝来说都是威胁，至少对于统一构成了障碍。

“统一是势在必行的。”赵普沉思着说，“不过天下纷乱，应该有步骤地进行。不知陛下现在可有打算？”

“我想先夺取北汉，你看怎么样？”太祖说。

赵普沉默了一会儿，说：“陛下要先取北汉，固然有理。但太原一攻下，辽军假如南下，就要由我们来抵挡了。要是能把北汉放一放，先平定南方，再打北汉，那岂不是囊中取物吗？”

“你的看法和我一样啊！”太祖哈哈大笑，“我刚才是在试试你的眼光。”

两个人就着炉火，在雪夜里谈了很久。通过这次交谈，他们都明确了



赵普

字则平，北宋名相，开国功臣。智谋多，读书少，善吏道。后周时，曾为赵匡胤的推官、掌书记。与赵匡胤发动陈桥兵变，建立宋朝。曾三度出相，是北宋初年举足轻重的政治人物。

镜鉴

做拥有真知灼见的实力派比盲目逢迎上司更有力。

局势，形成了先击弱后攻强，北守南攻的战略意图，为宋朝统一天下奠定了基础。

人物

赵普在和宋太祖赵匡胤第一次相见时，就被认为是个奇才。当赵匡胤还是后周大将时，带兵征伐契丹到了陈桥驿，酒后醉卧在军帐里，将士们要拥戴他做皇帝，赵普推门进来禀告。太祖打着呵欠，慢慢起身，而将士们穿戴着盔甲，露出兵刃，吵吵嚷嚷地把太祖拥到军旗下面。这次陈桥兵变使赵匡胤做了皇帝。而赵普因为辅佐有功，被任命为右谏议大夫，并担当枢密直学士。

赵普年轻时就熟悉吏事，但没有多少学问。做了宰相后，太祖经常劝他读书，于是他晚年手不释卷，每次回到家，就关起门来开箱取书，整天阅读，以便在第二天处理政务时能够得心应手。他去世后，家里人打开箱子一看，里面原来是《论语》二十篇。

赵普在太祖和太宗两朝三度担任宰相，是宋初杰出的政治人物。他自称“半部《论语》治天下”，为宋代的统一和安定作出了贡献。

释评

所谓谋事在人，成事在天。谋事，在某种程度上甚至比做事还要重要。因为谋事是事先的谋划和安排，是战略部署，而做事，只是在原有计划下行事就可以了。因此，如果缺少谋划，或是谋划不得当，就会出现南辕北辙的错误。

因此，在做大的事情之前，认真谋划是非常必要的。赵太祖晚上睡不着觉，去找赵普喝酒，其实是让赵普帮助他参谋一下自己的想法。赵普想的正好和太祖想的一致，正所谓英雄所见略同。这说明事物有着自身的规律，要完成统一大业，就要顺应规律，同时也说明了君臣二人在认识和把握局势上都有着远见卓识。

这是很难得的。现在的许多领导者都希望部下愚蠢，这大约是他们本身也没有多大才能，才反过来用下属的愚蠢来衬托出自己的不愚蠢。于是下属也就只好装傻充愣，即所谓藏拙了。这也是缺少

见识的表现。一位真正有远见、有雄才大略的领导者，是更需要广泛听取别人的意见，让有能力的人来参与部署和谋划的。

原文

诗曰，天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。人性之趋利也，犹飞蛾之近火，惟智者不以小而失大，不以近而失远。

译文

诗说，天下人忙忙碌碌的，都是为利而来；天下人纷纷乱乱的，都是为利而往。人性趋向于利，就像飞蛾向火扑去一样。只有智者不以小的利益而失去大的利益，不以近处的利益而失去远处的利益。

【事典】公仪休爱鱼不收鱼

公仪休当了鲁国的宰相后，人们都想巴结他。

谁不想巴结一下宰相呢！

但巴结人，必先投其所好。公仪休的所好是什么呢？大家都在关心着这件事。有一次，一个人神秘地说，宰相大人最喜欢吃鱼。于是，一些人就提着各种鱼来拜访宰相大人：

“您看，没什么好送的，正好捕了些鱼，请您尝尝鲜吧！”

但每次有人来送鱼，都被公仪休挡了回去。

“大人，您既然喜欢吃鱼，为什么不收下呀？”他的手下问。

“是呀，我是喜欢吃鱼，所以我不收人家的鱼。”公仪休笑着说。

“这是为什么？”手下人愈发不解了。

公仪休正色说：“你们想想，我收了人家的鱼，就是欠了人家的情。

以后人家请我办事，我办不办？人家就是因为想请我办事，才会来送鱼的。我吃了人家的鱼，不给人家办事，说不过去。给人家办了不该办的事，岂不是徇私枉法了吗？现在我当着官，俸禄足够我买鱼吃的了。要是丢了官，别人就不会再送鱼来了，我也买不起鱼了。所以，正因为我爱吃鱼，我才不收人家的鱼！”

人物

公仪休，鲁国的宰相。关于他的事迹，没有更多的记载流传于世，但这件事却经常被人提到。

释评

因小利而失大义，最终也失去了大利，这样的例子比比皆是，举不胜举。人们为公仪休送去的不是鱼，而是鱼饵。公仪休也不是宰相，而是一条大鱼。人们谁都想钓这条大鱼，但幸好他不上钩，所以才能悠然自得地继续吃鱼。

人们常说，人在江湖，身不由己。看来这很有道理。你先是收了人家的鱼，为人家办点小事，也许不算什么。但下一次人家送来更大的鱼，你再为人家办更大的事，一步一步，你就越陷越深，上了人家的圈套。正所谓一失足成千古恨，待回头时百年身。所以，为人要看到大义，至少要像公仪休那样看到大利，这样才不会因小利失大义，或是因小利而失大利。很多贪官上了法庭，说是被人们利诱的，但明知道天下没有免费的午餐，为什么还要吃人家的？吃了人家的，当然就身不由己了。是谁让你一开始上钩了，还不是自己？

原文

故远猷，以见识为先，必先顺天因时而依人。顺天，明势也；因时，趁势也；依人，顺势也。

译文

所以说远猷，要把见识放在前面，一定顺应天意，抓住时机，依靠人心。顺应天意，就是明察时势；抓住时机，就是借助势头；依靠人心，就是顺应时势。

【事典】胡服骑射开新风

赵武灵王攻打中山国时，大军向北一直达到大漠，向西一直达到黄河。武灵王登山远望，顿时感到天地之宽，宇宙之大，他的心胸也开阔起来。

他对大臣们说，胡地人都穿着短衣服，不像我们中原人穿着长袍，这样他们可以灵便地骑马射箭了，要比战车方便得多，也要灵活得多。他们能这样做，我们为什么不能呢？于是，他要求大臣们改穿胡服，他自己也带头穿起来。

他的这一举动招致很多人的反对。他的叔父公子成就声称有病，不来上朝。赵武灵王知道他是心里不快，就去探视。

“我知道你反对我的做法。但推行法令要先从大臣和王族做起。我现在让国人改穿胡服，而叔叔你不穿，我怕天下人议论我徇私情。因此，还请叔叔带这个头才好！”赵武灵王开门见山地说。

公子成说：“中国行的是圣人



赵武灵王

嬴姓，赵氏，名雍，战国时期赵国国君。在位期间颇有作为，以“胡服骑射”使赵国军事力量迅速提升，成为战国后期混战中秦的最大竞争者。

镜 鉴

没有开创性思维就无法真正做到深谋和远虑。

教，用礼乐仪制，使远方的人景仰，让四方的夷族效仿。现在你放着自己的好东西不用，却去仿效胡人的做法，这不合乎祖宗的礼法，会违背人心的。”

赵武灵王说：“我国东有齐国、中山国，北有燕国、东胡，西面是楼烦，和秦、韩两国接壤，如果不训练士兵骑马射箭，怎么守卫国家呢？叔叔不要忘了，就在几年前，中山国倚仗着齐国的支持，对我国侵犯，大肆掠夺，还引水灌城，要不是老天保佑，城池就失守了。这件事，先王一直感到耻辱，我也牢记在心。如果我们总是被人侵犯，老百姓会支持我们吗？正是因为这样，我才决心改变服装，学习骑射，以此抵御四方的灾难，并且讨伐中山国报仇。加强我们的军力，保卫领土，消除外患，这才是顺应时势，得到人心的唯一办法。我所以下令改穿胡服，正是出于这种考虑。叔父一味抱着中国的旧俗不放，不愿改变服装，是不是忘了我们的奇耻大辱了？”

公子成听了，连忙起身拜谢，说道：“我一时糊涂，抱着祖宗的成法不放，不能顺应时势，忘了国家的大局。请原谅！”

赵武灵王忙扶起他，并赐他胡服。第二天，公子成穿着胡服上朝，满朝文武谁也不再说什么了。于是，赵武灵王正式下达改穿胡服的法令，提倡学习骑马射箭。

人物

赵武灵王，名雍，三家分晋后赵国的第六代国君。他在执政二十七年后，把王位传给了次子赵何，即赵惠文王，自称“主父”，所以史家又称他为“赵主父”。他是我国战国时期的一位有雄才大略的政治家和军事家，他所推行的“胡服骑射”政策，对于当时和以后中国社会的发展都产生了积极的影响。

赵武灵王即位前，赵国国势很弱，甚至无力抗击小国中山国的侵扰。即位后，在实行“胡服骑射”前的十八年里，赵国屡次败给秦国和魏国，还不得不忍辱割地。林胡、楼烦也乘此机会，连年向赵发动军事掠夺，赵国几乎没有还击之力。

于是赵武灵王毅然抛弃了中原传统的衣冠制度和作战形式，大胆学习

北方游牧族军事上的优点，下令在全国推行“胡服骑射”。他敢于改革传统的舆服制度，而取法胡人的服饰习俗，足见他的雄才大略和宏大气魄。

随着军事改革的发展，赵国的军事力量迅速得到加强，多年来被动挨打的局面为之一变：赵于东北攻灭了“心腹之患”中山国，西北打败了林胡、楼烦。赵国一跃而成为北方的军事强国。

释评

是抱着老祖宗的成法不变，落后挨打，还是大胆地吸收中外一切好的经验，变法图强？这个问题几千年来一直困扰着国人。用现在的观点来看，道理已经是很清楚了，但以前不行。中国历史上的每一次变法、每一次革新，都要受到来自各方面的阻力，所以绝大多数都会因此夭折。

由此看来，赵武灵王的举措就更为可贵了。他要国人穿胡服，学习骑射，这里面有着不同寻常的含义。要知道，服饰在古代，从来就不是简单的装饰，而是代表着文化和等级，有着严格的规定。胡人又一向被中原正统文化瞧不起，被蔑称为蛮夷。那时要穿胡人的衣服，和清朝时期剪辫子没什么区别，也和二三十年前搞比基尼选美别无二致，遭到人们痛心疾首的反对是理所当然的。另外，穿胡服不是为了好看，而是为了方便骑射。骑射是胡人的长项，中原人都是使用战车。战车笨重，只适合平原作战。穿上胡服练习骑射，就等于放弃了传统的战车战术，而大胆地创立了骑兵这个新的兵种。我们知道，历史上每一个新的兵种的出现，都将伴随着它在一段时间内的所向披靡。如果说有军事生产力的话，我们可以把胡服骑射称为发展了新的军事生产力。

赵武灵王的这一大胆改革的意义不仅体现在军事上，穿上了胡服，也更加适应于生产劳动，这对发展生产也有积极意义。更为重要的是，它也昭示了一个真理，就是不能泥古不化，要顺应时势，把握时机，这样才能立于不败之地。

原文

见不远必谋不深，谋不深而事难成。为官者不可不明也。

译文

看得不远，谋划就不会深，谋划得不深，事情就很难成功。做官的人不能不明白这一点。

【事典】难成大事的李密

隋朝末年，礼部尚书杨玄感在李密的谋划下，起兵反隋，战败被杀。李密一个人逃到雁门，隐姓埋名，做了一名教书先生。

在教书先生中，有一位魏先生，是位世外高人。李密和他渐渐熟了起来。

一天，魏先生用开玩笑的口气对李密说：“你气色沮丧，目光迷乱，内心犹豫，语言含混。现在各处都在搜捕反贼，说不定你就是朝廷要抓的李密！”

李密听了大吃一惊，连忙跳起，拉住魏先生的手说：“您既然知道我，难道不能帮助我吗？以先生之才，再加上我李密，我们一定能干出一番惊天动地的事业！”

魏先生微微一笑，说道：“依在下察看，你没有帝王的气度和心胸，也没有将帅的才略，只能是一个乱世中的豪杰。”

李密不服：“帝王和乱世豪杰有什



李 密

中国隋末农民起义中瓦岗军后期领袖。

镜 鉴

能力、个性与胸怀决定了一个人的成就。

么区别？难道你没听说过，成者为王败者为寇的话吗？”

“不然。”魏先生摇头说，“当然是有区别的。”于是，他向李密分析和论述了帝王将帅与乱世豪杰之所以兴废成败的关系与区别，并说：

“我曾经仰观天文，发现在汾晋之间有圣人出现，你如果能去投奔他，将来可以取得富贵。”

听了魏先生的话，李密拂袖而起，不屑地说：“这等凡庸无志的书生，是不足以商讨大计的！”

不久，李密投奔了瓦岗农民起义军，尽管名噪一时，最终还是失败了。他降唐以后又叛乱，最后遭到诛杀。

人物

李密的父亲原是隋朝的大官。李密继承了父亲的爵位，也当过几天侍从官。后来他看到隋朝腐败，就称病辞官，在家闭户读书。杨玄感反隋，李密是参与者。杨玄感失败后，李密投奔瓦岗军，后来杀死瓦岗军首领翟让，自己取而代之。瓦岗军一时声势很大，但在与洛阳隋军相峙的战斗中屡屡失利，力量大减。王世充在洛阳发动政变，挟制朝政，乘势袭击瓦岗军。李密大败，只得率余众归降唐朝的李渊。但不久，李密又反叛唐朝，最终为唐兵所杀，年仅三十七岁。

释评

弱者求形强而愈弱，强者求形弱而愈强。所以做大事要有大见识，实现大的目标要有大谋略。没有大见识，就把握不住时势，而没有大谋略，就会功亏一篑，甚至还会把自己的性命赔进去。

李密不能说没有见识，也不能说没有谋略，但他见识不够大，谋略也不够深，因此，他只能是一个过渡式的人物，用魏先生的话说，是一个乱世的豪杰。

他本来有着绝好的机会逐鹿天下，尤其在夺取了瓦岗寨的领导权后，他本可以大展宏图，可以与李世民等人有一拼，但他没有抓住机遇。降唐后，他本可以辅助李世民建立一番功业，这样即使

当不上皇帝，也可以成为开国的功臣，和李靖、尉迟敬德等人不相上下，跻身凌烟阁，但他又犯了错误，而且这次是致命性的错误。他叛唐，然后成为真正意义上的孤家寡人，最终被杀。所谓谋小图大，大祸不远。

魏先生早就看出李密成不了大事。他不是像李淳风那样精于术数，而只是从李密的见识和气度上得出的结论。他曾劝李密助李世民成就大事，但李密没听他的，真是竖子不可教也。

原文

故远谋诸国，近谋诸身。谋定而后动，可克全功。

译文

所以远可以为国家谋划，近可以为自身谋划。谋划好了再行动，就可以取得更大的成功。

【事典】孙臆思虑深远

魏国大将庞涓率军攻打韩国，韩国赶紧派人向齐国求救。

齐威王召集大臣们商议：“现在韩国遭受进攻，我们该怎么办？”

成侯邹忌说：“我们何必要管这件事？”

田忌反驳说：“切不能坐视不管。要是不管，韩国就会被魏国吞并，魏国的势力就大了，对于齐国是个威胁。应该及早出兵！”

齐威王点了点头说：“有理！那么还是赶快准备出兵吧。”

“不可！”大将孙臆反对说，“大王，再等一等发兵也不迟。”

“为什么？”齐威王问。

孙臆答道：“现在韩国、魏国的军队士气正盛，我们现在去救援，就等于代替韩国承受魏国的打击，反而听命于韩国了。这次魏国意欲吞并韩国，志在必得，我们不妨先按兵不动，等到韩国真的到了紧要关头，一定会再来恳求我们，那时我们出兵，既可以加深两国的友谊，又可以乘魏军疲惫，趁机收拾他们。这会是一举两得。”

齐威王点头称是。他答应韩国使臣，却迟迟不肯出兵。韩国见援军不到，便奋力抵抗，但五次大战都大败，只好再次向齐国求救。

这时齐国派出大军，直捣魏国的都城。庞涓听到都城被袭，放弃攻打韩国，回兵驰援。魏国集中了全部兵力，准备一举歼灭齐国的军队。

孙臆对田忌献计说：“魏、赵、韩的士兵一向彪悍勇猛，看不起齐国。将军必须因势利导，扬长避短。《孙武兵法》说：‘从一百里外去奔袭会损失上将军，从五十里外去奔袭只有一半军队能到达。’”

齐国于是命令军队进入魏国地界后，做饭修造十万个锅灶，第二天减为五万个，第三天再减为二万个。庞涓率兵追击齐军三天，看到锅灶不断减少，就发出一阵大笑，说：“我早就知道齐兵胆小，进入我国三天，士兵已逃散一多半了。”

于是他下令丢掉步兵，亲率轻兵精锐日夜兼程追击齐军。

孙臆估计魏军的行程当晚将到达马陵。那里道路窄，多险隘，可以伏下重兵。孙臆便派人刮去一棵大树的树皮，在树干上书写了几个大字：“庞涓死于此树之下！”又挑选了上万名弓箭手夹道埋伏。

庞涓在夜里赶到那棵树下，看见白色的树干上隐约有字，便叫人举起



孙 臆

战国时期军事家，孙武后代，战国时期齐国人。著作有《孙臆兵法》。

镜 鉴

人皆有谋，唯有能谋深远者胜。

火把查看，还没读完，两边箭如飞蝗，一齐射下，魏军大乱，溃不成军。庞涓自知中计，便拔剑自尽，临死前叹息说：“让孙臆这小子成名了！”齐军乘势大破魏军，俘虏了太子申。

人物

庞涓和孙臆都出自鬼谷子的门下，既是同窗，又是好友。庞涓先做了魏国大将，向魏推荐孙臆。但他发现孙臆比自己有才能，担心自己失宠，就告发孙臆谋反，又假装好人替孙臆求情。孙臆被斩断双足，从此只能爬行。于是他装疯卖傻，让庞涓放松了警惕，自己乘机逃回了故乡齐国。他的才能被田忌发现，于是被委以重任。他坐在车上指挥作战，为齐国立下大功。后来，在与魏国的交战中，孙臆抓住时机，大败魏国，并用计射死了庞涓，为自己报了仇。

释评

把握时机，更要谋定而后动，这样才能占据优势。孙臆的这个例子就非常能说明问题。

魏国攻韩，韩国向齐国求援。在这个问题上，有两种意见：一种是作壁上观，这以邹忌为代表；另一种是从力量权衡上着眼，如果韩亡了，魏国变强大，对齐国显然不利。这以田忌为代表，这显然是有远见的。

后一种意见占了上风，齐王也采纳了，要马上出兵。兵贵神速，打仗向来是这样。但孙臆却主张要等等，他有两点理由：一是魏国气势正盛，现在出兵，韩国就可以抽身了，齐国要和魏国以硬碰硬，有些不上算；二是等一段时间后，韩国危险时，会再度求助，那时人情就做大了。再说，魏国已成强弩之末，也好收拾。这等于坐收渔人之利。他的见识显然又胜过了田忌一筹，看得更远，算得更深。

到了出兵时，他不去直接援韩，而是乘虚攻打魏国的国都，魏国主帅庞涓只好收兵。他又用计谋使庞涓产生错觉，有了轻敌之心，在马陵用箭射死庞涓的精锐军队，庞涓自刎，既为齐国出了大力，又为自己报了私仇，真可谓一举两得。没有大智慧，是做不到这一点的。

雅量

第四

为政者必具雅量。

子曰：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”雅量之有无，以别君子与小人，贤与不肖者也，而为仕者尤重之。

雅量者，忍也，定也，静也。能忍则自安，能定则自重，能静则自动。张良拾履，韩信钻胯，此所以灭秦破楚。

临危不乱，处变不惊，视富贵如草芥，此谢安所以全身却敌之策。

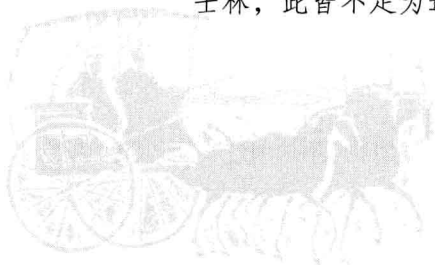
进退自如，如闲云野鹤，以天下为己任，布衣一介而建卿相之伟业，此李泌所以兴唐之术。

士务以器识为先，廓然有天下之志，而雅量自在。

孔子厄于陈蔡而笙歌自若；嵇康刑于朝市而顾影弹琴。

士以器识为先，廓然有天下之志，而雅量自在。

今夫天下仕者或蝇营狗苟，伺上司之意而逢迎；或以翰墨丹青，充博雅于士林，此皆不足为道也。



雅量者忍量也；忍则自安，不忍则危。

雅量，是忍，是定，是静。能忍则安，能定则成，静而致远。

进退自如，如闲云野鹤，为人生之至境。

器量和见识乃成功的先决条件；雅量于大志中。

刚强者胜不如自己刚的东西，柔弱者则胜比自己更刚强的东西。

原文

为政者必具雅量。

译文

做官的人一定要具备雅量。

【事典】唾面自干的娄师德

娄师德是唐朝宰相，权重一时，但他为人却十分小心谨慎，待人也特别谦和，一点宰相的架子也没有。有一次，同朝为官的李昭德要和他一同上朝奏事，娄师德太胖，走起路来摇摇晃晃，速度很慢。李昭德等了很久，才见他慢吞吞地走过来，就气呼呼地说：“乡巴佬。”

娄师德没有发怒，反而笑着说：“我要不是乡巴佬，还会是谁呢？”弄得李昭德哭笑不得，没了脾气。

一天，他正在府上闭门闲坐，忽听家人来报，说他的弟弟来了。

弟弟是来向他辞行的。原来，他弟弟被任命为代州刺史，就要上任去了。

“明天我就要离开京城，兄长可有话要叮嘱小弟？”弟弟问。

娄师德想了想，说：“到任以后，勤政爱民的话我就不多说了。我们兄弟



娄师德

唐朝名将，自幼才思敏捷，弱冠便以进士及第。先后驻扎边疆三十余年，以谨慎忍让而闻名。

镜鉴

为官者不做意气之争。

在朝为官，我没有多大本事，但当了宰相。现在你又当了刺史，这可是天大的好事都落到了我们家里，要招人妒忌的，所以，一定要小心审慎。否则，我们就无法保全父母给我们的身体，来尽孝道了。你要记牢了。”

“小弟谨记在心了。”弟弟说，“如果没事，我先告辞了。”

当弟弟走到门口时，娄师德突然想起一件事来：“先等一等。我且问你，如果有人对你无礼，你会怎么办？”

“忍受。”

“怎么忍受，忍受到什么程度？”

弟弟想了想说：“即使他把口水吐到我的脸上，我也不会有什么怨言，擦掉就算了。”

娄师德忧形于色，说：“唉，这正是我所担心的。人家朝你吐口水，就是对你有气。如果你把口水擦掉了，就意味着你讨厌他，顶撞他，就等于火上加油，让人家恨你了。”

“那该怎么办呢？”弟弟问。

“不要擦，让它自己干掉。你要用笑脸来承受。”

人物

娄师德是唐高宗、武则天时期的大臣。他在抵御吐蕃的战争中立下过大功，被武则天称为文武全才。他出将入相，在边防和朝中为官三十多年，一直以谨慎忍让而闻名。浮休子说他“性格直爽又温和，宽厚又严肃，外表愚笨而内心聪慧，表面糊涂而心里明白，就像万顷波涛，深不见底但不污浊，有如百练生丝，不易磨损，可称得上是正人君子了”。

狄仁杰是一代名相，精明果敢，因此有些瞧不起娄师德。有一天，武则天问狄仁杰：“娄师德有什么过人才能吗？”狄仁杰说：“不过是一介武夫。”武则天又问：“他是不是擅长发现人才？”狄仁杰说：“我和他共事过，没听说他有这方面的才能。”武则天微笑说：“我之所以用你，就是他推荐的。”狄仁杰听了，十分感慨。

释评

雅量容人，是非常重要的。首先，这可以保全自己，消解矛盾。其次，也是更为重要的，是可以容纳别人，包括别人不同的意见。

要有雅量，首要的是要做到能忍。能忍则自安。有很多大的矛盾，最初都是由一些微不足道的小事演化而来的。如果当时有一方姿态高些，也许就不会出现后面的情况。所以，古人把有雅量看成是一个为官者的必要修养。据说，从前有个叫裴遐的人，到一位将军家去做客，席间有人拉裴遐去下棋，裴遐就和那人找了个僻静处下起棋来。这时候，将军的下属过来给裴遐敬酒，裴遐正在思考落子，没有注意到。将军的下属认为裴遐是轻视自己，非常生气，揪住裴遐的衣领，把他摔在地上。裴遐在地上沉默了一会儿，随即爬了起来，扶好椅子，又继续下棋。事后有人问：“你怎么若无其事？”裴遐说：“我自己担待就行啦。”于是大家就说裴遐这人有雅量。

娄师德的唾面自干只是一种预想，而裴遐的故事却真实发生过。我们可以试想一下，如果裴遐当真计较起来，事情就很有可能闹大了。那位下属本来是好心，后来虽然发了火，但不过是一时失控。如果不忍，那位下属固然会受到处罚，但矛盾就转化和加剧了，一时的冲动会变成一世的仇怨。想想看，为了这样一件小事结仇，实在是没有必要。

做领导工作，实际上就是做人的工作。处理好人际关系，把矛盾，尤其是不必要的矛盾降到最低点，是领导者的艺术，也是开展好工作的一个重要方面。

原文

子曰：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”雅量之有无，以别君子与小人，贤与不肖者也，而为仕者尤重之。

译文

孔子说：“君子胸怀坦荡，小人却经常忧愁。”有没有雅量，可用来区别君子和小人，贤者与不肖，而为官的人尤其应该重视雅量。

【事典】郗太尉识人选佳婿

郗鉴在东晋官拜太傅，是一位很有实力的政治人物。在当时，人们特别看重门第，门第低微的人甚至不能做官。而具有门第的人物中，人们则是通过品格和器量来鉴别一个人的优劣。

郗太傅的女儿长成了，既有门第，相貌也粲然可人。太傅开始考虑为她挑选一个好女婿。在东晋士族中，王家势力最大，人才又多，于是，郗太傅决定在王家子弟中挑选女婿。

他修书一封，让弟子送给丞相王导，信中先是写对他如何仰慕，然后又写自己的女儿成人了，他愿意和王家结亲。

大门阀间结亲是经常的事。王导当然也愿意和郗家结成亲戚。但王家子弟众多，选谁好呢？王导想了想，既然人家太傅先提出这件事，还不如索性大方些，让他随意挑选。他就对来说：“这是一件美事。不过，老夫眼拙，女婿的事，要请足下亲自去选。年轻人都在东厢，看中了谁，谁就是他的女婿。”

郗太傅派去的人来到了东厢，子弟们果然都穿戴整齐，等候在那里。显然他们已经听到了消息，都盼着自己能入选。谁不希望能成为郗太傅家

的女婿？他们一个个相貌出众，谈吐文雅，只是都有些矜持。只有一个人，若无其事地躺在东床上，露出肚皮，在吃一块面饼。

去的人回去向太傅复命，报告了他看到的情况。说到别人时，太傅都不在意，说到那个吃饼的人时，太傅忙说：

“这个人好！”派人一打听，这个人就是王羲之。

于是，太傅把女儿嫁给了王羲之。

人物

王羲之出生在一个显赫的家族，伯父和父亲都是晋朝的大官。他从小就很聪明，话虽然不多，但却机智过人。当时桓温是大将军，很喜欢他。一天他到桓温那里去玩，玩累了，就睡在了大将军的床上。正好有人来见大将军，商量起了谋反的事。说了一会儿，桓温突然想起王羲之还在这里。如果被听见，

说了出去，就会坏了大事。桓温拔出剑来，到床帐内查看。王羲之知道事情不妙，赶紧装成熟睡的样子，口中还喷着唾沫，弄得被子都湿了。桓温看到他睡得像只小猪，就放下心来，对来人说：“没事，他还在睡觉。”就这样，王羲之逃过了一劫，那年他不满十岁。

十三岁那年，王羲之去拜见周顗。周顗是朝中的大官，又是著名的文人，很有地位。周大人和王羲之谈了一会儿，觉得这个孩子与众不同，将来一定有出息。他留王羲之吃饭，当时烤牛心是一道名菜，在宴席上能吃到这道菜，可是身份的标志。当一盘烤牛心端了上来，客人还没有动筷时，周大人就先割下一块，让羲之先吃。大家见了，都对他另眼相看。



王羲之

东晋书法家，有“书圣”之称。屡次被召举为官，都辞谢不就。后为征西将军庾亮参军，累迁，官至右军将军、会稽内史。

镜鉴

真君子不随俗而随心。

王羲之的书法非常有名，被后人尊为“书圣”。他的书法作品《兰亭序》被尊为天下第一行书。因为他当过右将军，所以人们又叫他王右军。

释评

所谓雅量，就是胸襟和气度。是否有胸襟和气度，可以用来区别君子和小人。这是因为，君子志向高远，故而心胸开阔，不斤斤计较于小事，更不会去矫饰，在那里扭捏作态。而小人胸无大志，唯利是图，对小事也要处处计较，在人前却要装得一本正经。郗太傅名重一时，他想在王家子弟中选一位贤婿，而王家子弟当然都愿意攀上这门亲事，所以都穿戴整齐，等候挑选。唯独王羲之能坦然处之，这不是他不愿娶郗家的小姐，而是他不愿刻意去孜孜以求。这反而使他在众多子弟之中显得鹤立鸡群。在大的利益面前能不动于心，由此可见他抱负的远大。郗太傅一听便选中了他，老头子可算是有眼光，事实也证明了他没有选错。

原文

雅量者，忍也，定也，静也。能忍则自安，能定则自重，能静则自动。张良拾履，韩信钻胯，此所以灭秦破楚。

译文

雅量，是忍，是定，是静。能忍就自然会安全，能定就自然会持重，能静就自然会行动。张良为老人拾鞋，韩信在恶少胯下钻过，这样的器量才能灭秦破楚。

【事典】成就大事先须忍

刘邦得到天下后，曾经对大臣们说，我得天下，靠了三个人的功劳，他们是张良、韩信和萧何。

萧何认识刘邦最早，从开始起兵时就跟着刘邦。他一直为刘邦支撑着大后方，提供士兵和粮草。张良和韩信是后来才投奔刘邦的，张良长于谋略，韩信擅长作战，刘邦靠着张良为他出谋划策，韩信为他领兵打仗，才最终在垓下打败了项羽，统一了天下。

张良是韩国贵族，他的祖上做过韩国的相国。韩国被秦国灭掉后，他一心想报仇，就物色到一位壮士，埋伏在博浪沙，等秦始皇出巡的车队经过时，将大铁锤投向秦始皇的专车。但不幸投中的是副车，结果秦始皇下令搜捕刺客，张良只好隐姓埋名，到处躲藏。

一天，他来到一座桥边，见一位老头坐在桥头。老头的脚晃来晃去，鞋子掉在了桥下。他看着张良，说：“快去把鞋子捡上来。”

张良很生气，但他还是忍住怒火，把鞋子捡了上来。老人却把脚一伸：“给我穿上。”

张良想，既然把鞋捡了上来，索性好人做到底，就把鞋给他穿上了。老人并不道谢，看了他一眼，扬长而去。

张良意识到这位老人有些来历，就跟在后面。走了一会儿，老人回头说：“明天天亮时，你还到桥头等我。”

第二天一早，张良去了，老人已经在那里。他说张良来晚了，要他明天



韩 信

西汉开国功臣，汉初三杰之一，封淮阴侯。因被控谋反，被处死于长乐宫钟室。

镜 鉴

有高志者，能忍胯下之辱。

再来。张良第二次去，他又说晚了。张良第三天一夜没睡，半夜就等在那里。过了一会儿，老人来了，见到张良，他说孺子可教，就交给张良一卷兵书。据说，张良的很多谋略，就是从这本书中学到的。

韩信和张良的出身不一样。他从小是孤儿，穷得没处安身，只好到处蹭饭。但他却胸怀大志，平时腰间挎着一把长剑，希望有一天能够平定天下。

韩信的这种自信让一些恶少们很不满：你一个穷小子，连饭都吃不上，还敢吹牛。他们拦住了他，其中一个说：“你不是很了不起吗？人模人样的，还佩了把剑。你干脆杀了我，这算你有种。你要是没这个胆，就从我的胯下钻过去吧。”

韩信看了他半晌，一声不吭，趴在地上，真的从他的胯下钻过去了。这就是后来人们常提到的“胯下之辱”。

后来，他帮刘邦打下了江山，后被封侯。

人物

韩信是秦末汉初最杰出的军事家之一。他最早追随项羽，但不被重用，只是当了一名执戟卫士。他多次献策，但都不被项羽采纳。他投奔汉王刘邦后，刘邦在萧何的屡次劝说下，拜他为大将。

在楚汉相争中，韩信表现出卓越的军事才能。他屡建奇功，暗度陈仓，派人修复刘邦进入汉中时烧毁的栈道，迷惑楚军，自己率军沿南郑故道东出陈仓，大败章邯，一举拿下了关中地区。他引兵出函谷关，直逼洛阳，韩王郑昌、殷王司马邛等项羽部属的封国，先后归降。然后便与齐赵联合，共谋击楚。他还针对魏军部署，将大量船只集中在蒲坂对面的临晋，摆出正面渡河的架势，却暗中用木框架绑扎瓦罐，从上游夏阳渡河奇袭安邑，突然出现在魏军背后，大破魏军，俘获魏王豹。

韩信又引兵东向阬与，活捉代相夏说，收复了代郡。赵王歇和赵军统帅成安君陈馥集中二十万兵力于太行山区的井陉口，占据有利地形，准备与韩信决战。韩信先以两千轻骑，乘夜迂回到赵军大营的侧后方埋伏。天明后亲率主力前到河边背水列阵，诱使赵军出营攻击。汉军背河而战，无

路可退，人人拼死作战。预先伏下的两千轻骑乘机攻入赵军空营，遍插汉军红旗，赵军见状，军心大乱。韩信挥军趁势反击，大破二十万赵军。

他还用重兵急袭的办法攻破了齐都临淄。楚将龙且急领二十万人马来援，与败退的齐军会师于高密，然后与汉军隔淮水对峙。韩信命部属掘开上游堤坝，将楚军冲成两段，汉军运用半渡而击的办法，把已渡水的楚军全歼，龙且被杀，平定了齐地。

在垓下之战中，韩信采用典型的侧翼攻击战法，令汉军中军稍稍后退，避开楚军锐气，而将两翼展开，实行侧击，然后再令中军推进，一下子完成了合围。项羽眼见大势已去，自刎于乌江边。历时五年的楚汉战争以汉王刘邦夺得天下而告终。

建立汉朝后，韩信被吕后以谋反的罪名处死。

释评

忍、定、静，也是用来衡量一个人是否具有雅量的重要尺度。苏东坡在《留侯论》里就专门谈到了忍：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。”敢于和人玩命，在他的眼中都算不上是勇，那么，他理解的勇又是怎么样的呢？他认为，“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”。为了一点小事而去拼命的人不算是勇，能忍的才算是勇，这是因为“此其所挟持者甚大，而其志甚远也”。

因此，我们谈雅量，并不是一个空洞的概念，它是有实际内涵的。忍比拼命也许更需要勇气，也更需要气度。能做到忍，定和静也自在其中了。“所挟持者甚大，而其志甚远”既是说张良，也可以用在韩信身上。因为韩信的忍要更难些。人家欺负到家了，你不杀他，就得从他的胯下钻过去。稍微有些血气的人，都会控制不住自己，但韩信却做到了。因为他胸怀大志，几个小无赖，是不值得拿命来交换的。“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，这是真正的勇者，也是真正的智者，没有这样的气量，是做不成大事的。

原文

临危不乱，处变不惊，视富贵如草芥，此谢安所以全身却敌之策。

译文

遇到危险而不慌乱，身处巨变而心不惊，把富贵看成草芥一样，这就是谢安能够保全自己、击破敌人的策略。

【事典】临危不乱的谢安

谢安凡事都能做到从容镇定，神情自若。

谢安出生在世家，他很年轻的时候，就受到了当时名人的推重。但是他一再拒绝了朝廷要他做官的要求，隐居在东山。因此有人感叹说：谢安不出山，天下的苍生怎么办？

有一次，他和朋友们出海游玩，大家在船上喝酒、谈天，兴高采烈。突然，海上起了风浪，浪涛一个又一个地涌来，小船在风浪中颠簸。朋友们脸色大变，都吵着要回去，只有谢安神色不变，发出吟啸，一言不发。船夫看见谢安一副从容不迫的样子，就照旧往前划。风浪更大了，小船像一片叶子，在风浪中起伏。人们都大叫着，坐不住了。谢安缓缓说：“这样，回去也好。”大家一片欢呼，于是船向岸边划去。

通过这件事，人们认为谢安的气量足以安定天下。

谢安出来做官后，正好遇上桓温主政。桓温一心想篡夺皇位。当简文帝死后，他带着大军来到建康城外，准备先杀大臣，再让新皇帝把皇位让给他。

他召谢安和王坦之去大营见他。王坦之听到这消息，战战兢兢，坐立不安。谢安却平静地对他说：“朝廷的安危，在此一举。”他们来到桓温

的大营，桓温已经在帐后埋伏下甲士，只要一声令下，就会冲出杀了二人。王坦之满脸是汗，衣服紧贴在身上，手中的朝板都拿倒了。谢安却从容地坐下，微笑着对桓温说：“我听说有道的诸侯在四方设守，又何必在帐中设置甲士呢？”

桓温哈哈大笑：“这点事情，真是瞒不过谢安石呀！”于是，他下令甲士撤出，和谢安交谈起来。一场政治危机就这样化解了。

谢安做了丞相后，前秦苻坚率百万大军向江南进发，准备一举消灭东晋。顿时人心惶惶，只有谢安毫无惧色，安排军事部署。

在决定命运的淝水大战时，谢安正在和人下棋。他谈笑风生，好像没有战事在进行。这时，有人送来战报，谢安看了一眼，就放在了桌上。他淡淡地对客人说：“小儿在前方打了个胜仗。”

正是由于谢安的镇定和从容，几度使晋室转危为安。

人物

谢安，字安石，是东晋时期的名士，也是杰出的政治家。他早年隐居东山，但名气一直被朝野看重。他直到四十多岁时才出来做官。谢安一生重要的功绩：一是与桓温周旋，使桓温称帝的野心最终没能实现；另一个是他作为征讨大将军主持军政，以八万士兵打败了号称百万的前秦军队，创造了中国军事史上以少胜多的著名战例。



谢安

东晋宰相，少有高名，心胸胆量过人。入仕后，政绩卓著，因指挥淝水之战留名千古。后急流勇退，不恋权位，堪称魏晋风流之代表。

镜鉴

过人的胆识和气度是成就大事者必备的素质。

谢安出身于名门望族，善清谈，风度尤其好。他晚年受到会稽王司马道子的排斥，便主动提出镇守广陵，但不久就病死了。

释评

临危不惧，处变不惊，这需要具有相当大的定力，这对普通人来说当然是难以做到的，似乎只有看破生死的人才能做到这一点。因为这需要有绝大的勇气，更需要有高深的修养。我们常常会谈起魏晋风度，但什么是魏晋风度呢？我想清谈当然算是一种风度，不做官也算是一种风度，不为利益所动更算是一种风度，但在生死之际，能够泰然处之，安之若素，更要表现出一种超然的精神，这才是真正难得的风度。谢安就有这样的风度。在坐船出海时，大家开始都表现得很有风度，但一旦风浪骤起，保持风度可就难了，但他却神色自若，从容不迫。在面对帐中的甲兵，生死系于一线时，他仍能安之若素，使对方知难而退。有了这样的定力，才可以处理重大危机，而不至于在危难之际惊慌失措。当然，面对苻坚的百万大军，他仍在下棋，多少显得有些做作，但考虑到当时人刻意讲求风度，也是出于安定人心的需要，这样做似乎也无可厚非。想想看，要是放在一般人身上，怕是早就吓得六神无主、脸色如土，更不用说坐在那里下棋了。

原文

进退自如，如闲云野鹤，以天下为己任，布衣一介而建卿相之伟业，此李泌所以兴唐之术。

译文

进退自如，像闲云野鹤一样，以天下事作为自己的责任，

以平民的身份建立卿相的大事业来，这是李泌所以中兴唐朝的战术。

【事典】李泌运筹帷幄

安禄山叛乱，给了唐朝以沉重的打击。在叛军攻破潼关时，唐玄宗只好离开长安，逃到蜀中。不久，太子李亨在灵武即位，史称肃宗。肃宗想起了当太子时认识的李泌，就下诏李泌速到灵武，一同商量平定天下的大事。

李泌当时正在为母亲守孝，为了国家的安危，只好应诏。李泌见了肃宗，为他谋划平息叛乱的对策，运筹帷幄，目光远大，令肃宗大为赞叹。

“有先生这样的奇才帮助朕，平息反叛指日可待了。我想让先生在朝为官……”

“陛下，万万不可。李泌是山野之人，只愿以宾客身份参与朝廷之事。”

李泌一再推辞，肃宗只好作罢。

第二年，在李泌的谋划下，唐朝军队收复了长安和洛阳，肃宗又回到了长安。他下旨要李泌担任右宰相，李泌又一次拒绝了。李泌帮助朝廷招抚云南，和吐蕃、回纥交好，树立中央政权的权威，使国家安定下来。这时，奸臣李辅国当政，李泌就回山隐居去了。

到了代宗的时候，李泌又一次被起用。代宗想让他担任宰相，李泌又坚决推辞。后来他到外地去做官，做了很多好事。

德宗皇帝即位，强迫李泌当了宰相。他劝德宗不要伤害功臣。当有人利用萧妃的事件来算计太子时，李泌力谏德宗，要三思而后行，他说：“我从没见过父子相疑，家庭和国家能够安定的。”德宗说：“这是朕的自家事，与你无关，为什么你要力争？”李泌说：“天子以四海为家，臣为宰相，天下出了任何事情，都是我的责任，况且是太子的大事。”经过调查，证明太子无辜。德宗向李泌道谢：“要不是爱卿，后果就严重了。”

李泌总是爱穿一袭白衣，因此被称为白衣宰相，人们常把他和汉代的

张良相提并论。他对功名非常淡薄，喜爱求仙访道。他历经肃实、代实、德宗三朝，精心筹划，为唐朝的中兴起到了关键作用。

人物

李泌，见本书第43页。

释评

李泌是张良一般的人物。他以天下为己任，自己又很恬淡，并无所求。这也是皇帝信任他、喜欢他的一个重要原因。

有才能的人总是要被别人猜忌，不是担心他牟取私利，就是担心他图谋不轨。而李泌连官都不做，甚至连宰相这样人人做梦都想得到的位置都会轻易放弃，做人到了这种程度，谁还会怀疑他什么呢？

做官做事，人们都有所求。有的求富贵，有的求名声，有的求施展抱负，李泌求的是什么呢？我想他除了拯救天下苍生外，并无所求。一旦做到了无所求，人就变得自由了，进退都无所谓，功名利禄更不在话下。这是一种大智慧，没有绝大的胸怀而具有大智慧是难以想象的。对这样的人，我们除了敬佩外，真的没话可说了。

原文

士务以器识为先，廓然有天下之志，而雅量自在。

译文

士人一定要以器量和见识作为先决条件，有心存天下的大志，雅量就自然存在了。

【事典】曾国藩包容左宗棠

曾国藩对于清室来说，有再造之功。他功高爵显，却居功而不自傲，待人十分谦和。

曾国藩早年就有雄心大志，太平天国运动爆发时，他正因为母亲去世，在家里守孝。看到时局动荡，湖南面临陷落，他就站出来组织起乡勇，后来在这个基础上建立起湘军。

除了对太平天国有镇压平定之功外，他还发现和提拔了很多人才，包括后来成为清室重臣的左宗棠和李鸿章。这反映出他的胸襟和雅量。尤其在左宗棠的问题上，更显现出曾国藩的气度。

左宗棠本来默默无闻，直到四十一岁一直是乡下的私塾先生。在组织团练时，曾国藩发现了左宗棠的才能，就一再向朝廷保奏他，主张让他独当一面。在曾国藩的力荐下，左宗棠当上了浙江巡抚，督办军务，可以更好地施展自己的才能了。左宗棠先后攻陷金华、绍兴、杭州，控制了浙江全境，被封为一等恪靖伯。

左宗棠才干一流，韬略一流，但为人却眼高于顶，恃才傲物，因此在胸襟气度上差了一层。他经常顶撞和嘲弄曾国藩，甚至攻击曾国藩是伪道学。

但曾国藩却以忠恕来回报他的攻讦。

有一次，有人诬告左宗棠贪污。皇帝大怒，虽然在大臣的保奏下，左宗棠保住了脑袋，但却丢了官。此时，曾国藩不但没有落井下石，还邀左宗棠在军中做客，对他非常热情。



曾国藩

晚清重臣，湘军的创立者和统帅。清朝军事家、理学家、政治家、书法家、文学家。官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士。

镜鉴

志存高远，视野开阔，自得雅量。

当太平军的势力日渐扩大时，咸丰帝又记起了左宗棠。

他下诏询问曾国藩：左宗棠洞晓戎机，可否回本地襄办团练？

曾国藩回应的是一种积极态度，他力陈左宗棠可以胜任。于是皇帝下旨，要左宗棠襄办团练。

后来，曾国藩又一次奏请皇帝，极力赞美左宗棠，说其才可以独当一面，请求让左宗棠督办浙江全省军务。皇帝准奏，这对左宗棠来说，是一个绝好的机会，给了他建功立业的绝对空间。

曾国藩不计前嫌，以天下事为己任，推举和保荐一个处处与自己过不去的下属，可见其容人的雅量。

人物

曾国藩是湖南人，他自幼好学，但并不早慧，直到二十三岁才考取秀才，二十四岁中举人，后来殿试中三甲第四十二名，赐同进士出身，入翰林院，先后任翰林院庶吉士、侍讲学士、文渊阁直阁事，后擢内阁学士、兼礼部侍郎衔，升礼部右侍郎、署兵部左侍郎。太平军起事时，他正在家为母守孝，于是，他组织了一支地方武装，后来发展成为名盛一时的湘军。

他创办这支队伍，提出以“忠义之气为主”，以一批亲友、同学为骨干，知识分子为营官，靠理学和乡情来维系全军。几年间，湘军就发展成为具有水陆作战能力的一万七千多人的军队，成为镇压太平军的一支重要力量，终于攻克天京，挽回了清朝的气数。

曾国藩为人深沉、厚重，笃实，也刻苦好学。他在行军打仗时从不忘读书、治学，是桐城派的领袖人物，其古文为时所重，他的家书、日记尤其为人称道。他著有《曾文正公全集》一百二十八卷。

释评

人们最无法忍受的就是别人对自己以怨报德。左宗棠对曾国藩似乎就是这样。曾国藩一再提携他，为他说话，他却处处挑曾国藩的毛病，对他冷言冷语地进行讥讽，甚至还上书朝廷参奏他。

但曾国藩却一直不改初衷，处处容忍左宗棠。就我们所知，

他从来没有对左宗棠做过什么过分的举动。这当然反映出曾国藩的气量和见识。我想曾国藩这样做也是出于两点考虑，于私他不想树敌。自己功高位显，树大招风，左宗棠对他这种态度，无非是心高气傲，对他心有不服，并无真正的怨恨。如果他和左宗棠一样，那么矛盾就加深了，也显得自己不够宽容。于公他们共同面对的是太平军，如果发生内讧，得利的是太平军。但无论如何，左宗棠实际上成就了曾国藩，让他在建功立业的同时也得到了具有雅量的美名。

原文

孔子厄于陈蔡而笙歌自若。

译文

孔子被困在陈、蔡之间，却能奏乐、唱歌。

【事典】孔子笙歌度困厄

鲁定公重用孔子，让齐国人很恐慌。因为他们意识到，一旦鲁国强大起来，对于齐国是个威胁。于是齐国就定下计策，向鲁国送上美女、良马这样的厚礼。果然，鲁定公和大臣们就不再上朝，整天围着这些美女们转。孔子很失望，他就带着弟子周游列国，希望能遇到一位明主，施展自己的政治抱负。这一年，他已经五十五岁了。

在周游列国的十四年中，孔子多次遇到危险，也在诸侯面前多次碰壁，但他都能坦然面对。

一次，楚昭王想请孔子到楚国去，在经过陈国和蔡国时，两国的大夫

知道了这件事，就商议起来。他们说：“孔丘可是位贤人，德才兼备。他指责过的诸侯弊病，在我们两国可都是存在的。我们的政事和所作所为，恐怕都被他看不上眼。现在楚国想请他去，一旦他被重用，楚国是大国，那么我们两国的大夫就危险了，还不被他赶下台？”

“那可怎么办呢？要不派人杀了他！”

“不行啊，他是大贤人，又有那么多弟子。一旦这件事传开了，我们就无处存身了。”

最后，有人出了个主意：“我们不杀不打，只是派人把他们困起来，让他们知难而退。这样，天下人就不会责怪我们了。”

大家一致叫好。于是，他们就派人把孔子一行人困在了野外。孔子和他的弟子们露天住宿，没有粮食，也没有水喝，只能接些雨水解渴。

几天下来，弟子们又饿又累，疲惫不堪。天又下起了雨，弟子们在树下避雨，孔子却安静地坐在那里，神色坦然。

“老师，我们该怎么办呢？”一个弟子愁眉苦脸地问。

“把他们叫过来，我们弹琴唱歌吧。”

“什么，这个时候还要弹琴、唱歌？”子路有些恼怒，在孔子的弟子中，他性格豪爽，“天在下雨，我们都饿得走不动路了。”

于是，他来到了老师面前。“老师，在这个时候，为什么还要这样做？”

“由啊，”孔子说，“君子在困境中能坚守节操，不为所动。而小人遇到困境就不知所措，做出一些过火的事情来。”

子路低下了头，不再说什么了。

于是，老师和学生们在凄风苦雨中弹着琴，唱起了歌。歌声传得很远，围困他们的人都听得呆住了。

一连七天，他们就是这样挺过来了。最后，楚昭王知道了这件事，派兵为他们解了围。孔子被困却笙歌不断这件事情成了美谈，很快就传开了。

人物

子路姓仲，名由，是孔子的学生，性格豪爽勇敢，有从政才能。孔子周游列国时，他一直追随孔子，风餐露宿，备受艰辛，后来被卫国聘为蒲邑（今长垣县）之宰。

子路在蒲邑当了三年官，勤政爱民，兴水利，重农耕，很受当地人的爱戴。孔子经过那里时，曾经三次赞许他干得好。后来子路又做了卫国大夫孔悝的家臣，孔悝被人夺权劫持后，子路入城相救。他身上被刺伤，帽带也被砍断了。子路说：“君子死，冠不免。”于是重新结上帽带，被人杀死。

子路只比孔子小九岁，是孔子弟子中年龄最大的，也是他著名的十大弟子之一。

释评

历史上的孔老夫子——并不是后世精心塑造出来的那个——其实是个很可爱的老头，他幽默、风趣，而不是整天板起面孔，唠唠叨叨地讲些大道理。如果是那样，他只会是迂腐的三家村里的老学究，而不会是什么思想家和伟人。

然而，今天谈论孔子，他的思想，包括他主张的仁义、忠恕，已经离这个时代太远了，并不能真正打动我们。但让我们怦然心动的，是他的儒雅风度和乐观精神。

你看，他和学生们被困在野外，没吃没喝，却仍然笙歌不断。这并不是故作姿态，而是要保持自己在精神上不被对方压倒。无论对方怎么强大，只要你不被他压倒，他就无法战胜你。后来谢安等人能够处变不惊，说起来可能也是从孔老夫子那里学来的。这说起来容易，做起来却很难，正因为如此，才尤其显得可贵。孔子并不是只会夸夸其谈，他是一位真正把自己的主张和行动结合得非常完美的人。身教胜于言教，他这也是用行动给弟子们上了一课。

原文

嵇康刑于朝市而顾影弹琴。

译文

嵇康（将要）被处死在朝市，却能顾影弹琴。

【事典】对着日影弹琴的嵇康

“不好了，中散大夫要在东市被行刑了！”如同在水中投下了一块石头，这个消息很快就在都城中传播开了。

中散大夫就是嵇康。他原是魏国宗室的女婿，司马氏篡权后，他就辞官不做，回家读书、作诗。他和另外六个名士被合称为“竹林七贤”。有时候，他还光着上身，在村头打铁，一点也不顾及读书人的体面。但越是这样，他的名气就越大。

一天，钟会前来拜访他。钟会也不是等闲之辈，他有才华，又在朝为官，是司马昭的大红人。但嵇康连头都不抬，只顾打铁。火花四溅，钟会看了一会儿，觉得没趣，就要走开。可嵇康这时候偏偏叫住了他：“何所闻而来，何所见而去？”

钟会也是个妙人，他回答说：“闻所闻而来，见所见而去。”



嵇 康

“竹林七贤”之领袖，三国时魏末文学家，思想家与音乐家，为魏晋风流人物之代表。

镜 鉴

人生无常，面对厄运当怀有淡定的态度。

后来竹林七贤中的山涛当了官，还推荐嵇康也去当官。嵇康一怒之下，写了封绝交的长信。这件事让朝廷不满，认为他不合作。而钟会乘机报复，于是，嵇康遭诬陷而被判了死刑。

人们都知道嵇康，也敬仰他的为人，听到他要被杀，都连声叹息。

太学院的三千名学生也动了起来，他们请求朝廷放了嵇康，让他做他们的老师，但被拒绝了。

嵇康被押到了刑场，他看了看太阳的影子，对行刑的人说：“时间还早，我想弹奏一首琴曲。”

于是，人们给了他琴，他坐在地上，若无其事地弹奏起来。琴声高昂、激越，人们都被这优美的琴声打动了。

“这首曲子叫什么？”有人大声问。

“《广陵散》。”嵇康说，“我有一次到洛西，夜里住在华阳亭，弹起了琴。有一位客人和我谈起音律，传给我这首曲子，要我不要传给他人。”

停了一停，嵇康又说：“可惜啊，当年袁孝尼要向我学这首曲子，我没有教他。现在这首曲子将要失传了。”

说完，他对刽子手说：“我的心事已了，时间也到了，就请行刑吧。”他神色不变，慨然就死。嵇康死的时候只有四十岁。

人物

嵇康是魏晋时期著名的文学家、思想家。他做过中散大夫，因此世称嵇中散。嵇康崇尚老庄哲学，著有《养生论》，是当时的清流“竹林七贤”之一。他性格高洁、孤傲，因为不与司马集团合作，受到迫害。司马昭以“非汤武而薄周孔”的罪名杀害了他。

嵇康的诗文俱佳，善弹琴。《晋书》上说他“身長七尺八寸，美词气，有风仪，而土木形骸，不自藻饰，人以为龙章凤姿，天质自然。恬静寡欲，含垢匿瑕，宽简有大量”。意思是他相貌堂堂，风度很好，又不装扮自己，为人平静，不求名利，气量宏大。可惜他生逢乱世，没有充分发挥出自己的才能。

释评

嵇康一直被视为文人的典范。他清高，不肯与统治者同流合污，死到临头也不屈服。当然，他没有慷慨激昂地进行演说，只是完成了自己最后的心愿，要弹一首自己喜爱的琴曲。

生死之际，最能看出一个人的品格和情操。嵇康不愧是文人，他到死都不忘自己的爱好，对着日影弹琴，这是何等的气度，何等的洒脱！这里面既有对死亡的蔑视，也反映出他对美好事物的肯定。

原文

士以器识为先，廓然有天下之志，而雅量自在。今夫天下仕者或蝇营狗苟，伺上司之意而逢迎；或以翰墨丹青，充博雅于士林，此皆不足为道也。

译文

士人以器量和见识为先，胸中有着为天下人的远大志向，雅量就自然会存在。现在天下当官的有的蝇营狗苟，窥探上司的心意，曲意迎合；有的用文章和绘画，在士林中冒充博学和文雅，这些都不值得一提。

【事典】扞虱而谈的王猛

王猛喜欢读兵书，素有大志，但他为人不拘小节，不善于和人交往，因此一些浅薄的人都嘲笑他。但王猛却悠然自得，丝毫不放在心上。

桓温北征入关后，当地的老百姓非常兴奋，他们说，没想到又见到官兵了。有人劝桓温一鼓作气攻下长安城，但桓温却驻军灊上，摆出一副引而不发的架势。

这天，王猛穿着一件破衣服去求见桓温。他一面捉着身上的虱子，一面大谈天下大势，一副旁若无人的架势。桓温也不是等闲之辈，他看出王猛气度不凡，就问：“我奉了天子的命令，率领十万大军来讨伐逆贼，为什么三秦的豪杰没有前来响应？”

王猛说：“你不远千里，深入到敌人腹地，但长安近在咫尺，你却不渡过灊水。人们猜不透你心里是怎么想的，所以不愿来见你。”

桓温无言以对。王猛正好说中了他的心事。他所以北伐，并非真心想攻下长安，而只是想在朝廷树立威望，压制政治上的对手。他驻军灊上，是为了保存实力，而不想真正收复失地。

通过这次交谈，桓温认为王猛是一位不可多得的人才。在撤军时，他赐给王猛车马，还让他当都护这样的高官，但王猛却看透了桓温的为人：有野心，却不为天下谋。于是，他婉言谢绝，仍然回到华阴山去隐居。

后来，王猛遇到了苻坚，认为苻坚可以让他展示自己的才能，就投奔了苻坚，实现了自己的政治抱负。



王猛

前秦丞相，极富远见的政治家，东晋传奇人物。他辅佐苻坚对外扫荡诸国，对内修明政治，使前秦帝国迅速强大，为统一北方奠定了基础。

镜鉴

人若有奇才，有大志，其风度便会自然显露。

人物

王猛是前秦国丞相。他胸怀大志，善于谋略和用兵。他和苻坚一见如故，谈论天下兴衰大事，非常投机。苻坚非常器重他，在当了后秦的皇帝

后，一年中五次擢升王猛，官至丞相、中书监、尚书令，封清河郡侯，使之成为苻坚重要的辅臣。

王猛在当政的十八年中，综合儒法，选拔人才，清正廉明，讲求实效，政绩斐然。在政治上，他制氏、羌权贵，整肃吏治，强化中央集权；在军事上，带领大军消灭前燕，为统一北方作出重大贡献；在经济上，重视农桑，开放山泽，兴修水利，改进耕作，以致田畴开辟，仓库充实，使前秦出现了繁荣的景象。

释评

雅量代表了一个人的品格和修养，归根结底，与远大的志向有关。很难想象，一个没有远大志向的人会有雅量，即使有，我想也多半是刻意装出来的，是做戏给人看。

真正的雅量恰好是和造作截然对立的品质。雅量应该是自然、洒脱，是从内向外的不经意的流露。当谢安面对海上的风浪神情自若，当王羲之在达官贵人挑选女婿时躺在床上吃饼，或是当王猛捉着虱子谈论天下大势时，他们并不是做给别人看，而是他们并不把这些事真正放在心上，因为他们胸怀大志，或者说，他们参透了宇宙人生，把富贵荣华看得很淡。

但这并不是说他们完全超然物外，他们也有自己在意的东西。比如说，谢安要济天下苍生，王羲之醉心于书法，王猛则想实现自己的政治抱负。但他们最终是要适意，或者用现代的话说，是要自我实现。如果离开了这最后一点，那么前面的也就失去意义了。而正是有了最后一点，才决定了他们必定会具有雅量的。这就使他们与那些附庸风雅的伪文人或伪高士有了本质上的区别。

事上 第五

事上者，务以忠，以慎，以恭，以勤。事上若事君父，焉有事君父者不以忠，以慎，以恭，以勤者乎？

君父之有过，未尝不可以谏之，讽之，喻之，必明之而后快。上不可欺，欺上若欺君父也。焉有巧言令色，以蔽君父之过为忠乎？而夸饰己功，隐瞒上过，固不可以良善称之。

至于曲意逢迎，以干禄位，欺莫大焉，若非奸佞者何？以此事上，焉有不身败名裂，貽笑后世者乎？

周公受武王遗命，佐成王而求治，天下归心；诸葛承先主托孤，事后主而伐魏，鞠躬尽瘁。虽时不同，势有异，但忠心一也。此二人者，不欺君过，然终不逾人臣之礼。禀忠心而事上，树万世之楷模。

忠者，为事上者立心之本，然忠，务在心而不在名。忠谏之臣，死且不惧，况权臣之势炎乎？

秉天地之正气，建不世之功业。大智若愚，大辩若讷，大忠至纯，察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。

故曰，事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退，虽不能建不世之功，亦可以贤称之。



☁ 逢迎可满足上位者的眼前，却毁掉上位者的长远。

☁ 丑陋弯曲的木根，常能变成天子手中名贵的器物。

☁ 做上位者希望你做的事，然后保持一定的距离，是聪明的。

☁ 荣宠所固有的危险与贫穷的危害同样不可低估。

☁ 察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。

☁ 官位高低绝非品行的标志，心计便变得要害了。

☁ 事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退。

☁ 上位者予取予夺的现实，决定了揣摩上司隐藏起来的心意的重要。

☁ 为人宜直，行事宜曲。

原文

事上者，务以忠，以慎，以恭，以勤。事上若事君父，焉有事君父者不以忠，以慎，以恭，以勤者乎？

译文

对待上级，一定要忠诚、谨慎、恭敬、勤勉。对待上级如同对待君父一样，哪里有侍奉君父的人不忠诚、不谨慎、不恭敬、不勤勉的呢？

【事典】恪守职责的臣子

魏明帝突然出现在尚书台的大门前，人们没有想到，一时惊慌失措。这时，尚书令陈矫急忙出来接驾，跪在地上，问：“请问陛下要去哪里？”

“也没什么事情。只是我想到尚书台里看一看当日的公文。”明帝说。

“这是臣的职责，不是陛下应该亲自做的事情。”陈矫说，“如果臣做得不好，那么就请陛下罢免臣。如果不是这样，还是请陛下回宫吧。”

明帝感到不好意思，就坐上御车回去了。

陈矫对皇上一向是有一说一，从不搪塞，也不逢迎。有一次明帝谈到司马懿，就问陈矫：“司马懿忠心不渝无过愆，能算得上是国家大臣吧？”

陈矫据实以答：“臣只知道他是朝廷中有声望的人，国家能否依赖他，臣不知道。”

另一个相似的例子是，刘骏当上了南朝的宋孝武帝后，总爱出去打猎和游山玩水。一次他出城打猎，回来的时候已夜深了。御驾来到城门前，孝武帝下令手下打开城门。这天晚上，正好是侍中谢庄在值班，他看了令牌，担心是假的，就拒绝打开城门，一定要看到皇帝亲笔命令才开。

下面人向孝武帝复命，孝武帝无奈，只好写了亲笔命令，谢庄这才打开城门，让皇帝进城。

过了没多久，在一次宴会上，孝武帝冷冷地对谢庄说：“那天你是在仿效汉朝的郅恽吧？”

郅恽是东汉时看管洛阳城门的小官。汉光武帝刘秀一次出城打猎，回来晚了，竟被郅恽挡在门外，只好绕到别的城门才得以进城。后来刘秀不但没罚他，反而认为他尽忠职守，还赏了他。孝武帝提到这件事，意思是说谢庄有意沽名钓誉之嫌。

谢庄却平静地答道：“皇帝祭祀、狩猎，出入都有一定的规则。陛下大清早出去，深夜才回来，臣是担心有图谋不轨的人假冒圣旨混进宫里，因此一定要看到陛下的亲笔信才放心。”

孝武帝听了很满意，后来他提拔谢庄当了吏部尚书。

人物

陈矫是三国时人，最初在陈登手下做事。陈登被孙权围困，派他到曹操那里求救。他的见识受到曹操的重视。后来曹操任他为魏郡太守，他一上任，就把积压了多年的上千案件很快解决了。曹操死时，大臣们认为太子不应马上即位，要下诏命。陈矫反对说，现在天下人心惶惶，太子应该马上即位，来安定人心。时间久了，容易出乱子。于是就让有关官员准备，一天内把所有的事情办好了。曹丕称帝后，让他做了尚书令。当时人评价他在大事上识大体，是一时的俊杰。他敢于坚持原则，表达自己的意见。由于他公正无私，他的话也往往受到皇帝的重视。

宋孝武帝名刘骏，是南朝宋文帝刘义隆第三子。他从小聪颖，长于骑射，被立为武陵王，后来担任雍州和江州刺史。刘劭弑宋文帝，谢庄在宫中与刘骏暗通音信，要他起兵讨伐。刘骏杀死刘劭后，自己当了皇帝。

释评

对待上级，一向有两种截然不同的态度；一种是曲意逢迎，以上级的是非为是非。另一种是坚持原则，恪尽职守。后一种可能不如前一种那样会迅速地讨得上级的欢心，但上级最终还是更需要这种人。

这是因为，逢迎可以在最大限度上使上级得到心理上的满足，而后者却能在最大限度上完成上级所要做的事情。前一种是典型的口惠而实不至，完不成实际工作不说，还会误导上级，使上级在错误的道路上走得更远。

陈矫和谢庄都属于后一种。他们坚持原则，恪尽职守。即使是对上级，他们也不肯违背原则。用过去的话说，这就是忠。忠是过去臣子的最大美德，也是现在做下级的必不可少的品格。虽然这可能在短时期内会引起上级的不快，但时间久了，上级终究会明白他们是出于公心。一旦出于公心，也就符合了上级的利益。因为说到底，上级和下级所能达成一致的，也就是做好工作，完成任务。如果工作出了问题，倒霉的不光是下级，上级也没法交代，至少要负领导责任的。

原文

君父之有过，未尝不可以谏之，讽之，喻之，兴明之而后快。上不可欺，欺上若欺君父也。焉有巧言令色，以蔽君父之过者为忠乎？

译文

君父有了过失，不一定不能劝谏、暗示、打比方，一定要

他清楚过失才好。上级也不可欺骗，欺骗上级就像是欺骗君父。哪有巧言令色，以掩盖君父的过错的人是忠臣啊？

【事典】说实话的高允

高允因为参加了崔浩主持编写的《国史》，得罪了北魏的当权者。当崔浩等人被捕入狱时，太子拓跋晃把高允召到自己的住处，留他住了一夜。第二天一早，太子带他去见皇上，对他说，见了皇上，你顺着我的话就行了。

见了魏太武帝，太子说：“高允做事一向谨慎，他的官职也小，因此《国史》一书都是由崔浩主持。他又是我的老师，我请求皇上免了他的死罪。”

皇帝问高允：“《国史》是崔浩一个人写的吗？”

高允据实以答：“陛下，崔浩事情太多，主要是我写的。”

太武帝大怒：“高允的罪行比崔浩还要严重，我岂能饶他不死？！”

太子忙说：“他是被陛下的威严吓坏了。我这之前问过他，他说全是崔浩一个人干的。”

“是这样吗？”皇帝注视着高允，眼里射出寒光。

“不是这样的，陛下。”高允从容地说，“太子因为我是他的老师，想给我一条生路。事实上，他没问过我，我也没有说过这样的话。生死当前，我不敢欺骗陛下。”

皇帝脸上的怒气渐渐消失了。他转过头来对太子说：“这就是正直。这在一般人那里很难做到，但高允就做到了。死到临头也不改变他的话，这是诚实。作为臣子，不欺骗皇帝，这是忠贞。应该特别免除他的罪，让他作为大臣们的榜样。”

于是，他下旨赦免了高允。

后来，太子即了位，是为文成帝。高允经常对他直言相谏，朝廷内有什么事做得不恰当，他就立刻求见。文成帝常常屏退左右，单独和他商

谈。有时二人从早到晚相谈，甚至一连几天都不出来，各位大臣不知他们谈些什么。当时，有人上书批评朝政，措辞激烈，文成帝对大臣们说：

“君王和父亲是完全一样的。父亲有错，儿子为什么不把它写在纸上，在大庭广众之下进行劝谏，而偏偏私下在隐蔽之处劝谏？这难道不是不想让他父亲的罪恶昭彰在外，让天下人都知道吗？至于说臣子侍奉君主，又何尝不是这样？君主有了什么过失，作为臣子，不能够当面直言劝谏，却要上书进行公开指责，这是想要使君主的短处让全天下都知道，来显示他自己的正直，这难道是忠君之臣应该做的吗？像高允那样的人，才是地地道道的忠臣。朕有了过失，他没有不当面批评的，甚至有时说的话让朕都难以接受，但高允并不回避。朕由此知道了自己的过失，但天下人却不知道，难道这不能说是忠心吗？”

人物

高允是北魏大臣、学者，字伯恭。他当了五十多年的官，一直以直言和忠诚谨慎受到称道。

他自幼喜爱读书，常常担着装满书籍的书箱，千里就学。高允博通经史、天文、术数，尤其喜好《春秋公羊》。他最初当了郡里的功曹，后来被征为中书博士，又迁为侍郎，教授太子经书。他曾经奉诏与崔浩一同撰写《国史》，与公孙质、游雅、李虚等共同制定律令。崔浩因为国史案被杀，由于太子的营救，他幸而没有受到株连。文成帝时，他当上了中书令。文明太后临朝，他参与决策大政，前后历五帝，身居要职五十余年。他为官清正，为了维持家庭的生计，常让儿子们上山砍柴。有人对文成帝说：“高允虽然蒙受您的优待，但是，他家的生活却相当贫困，他的妻子和孩子也没有生活来源。”当天，文成帝亲自来到高允家，看见高允家里只有几间草房，几床粗布被褥和用旧麻絮做的棉袍，厨房里也只有一些青菜和盐。文成帝忍不住叹息，赏赐给高允家五百匹绢帛，一千斛粟米，任命高允的长子高悦为长乐太守。高允竭力推辞，但文成帝不同意。文成帝很器重高允，平时经常称高允为令公，而不叫他的名字。

释评

高允是老实人，他在任何时候都能实话实说。高允也是聪明人，因为坚守为臣之道，绝不欺瞒主上。结果是，他说了实话，不但免除了灾患，还得到了皇帝的器重。这正如，丑陋弯曲的木根，常能变成天子手中名贵的器物。

这里面当然也有幸运的成分。不过，即使因为说了实话，当时和崔浩等人一道被杀，他在品格上也会受到后人的称道。而他要是按太子的意思把责任一股脑地推到别人身上，不但将来别人要指他的脊梁骨，自己也会一辈子受到良心的谴责，很可能他的政治前程也就此结束了。

大智若愚，但大智究竟是什么，谁也搞不清。当然，这智应该是因人因时而异的。但无论如何，作为下属，坚守自己的品格，尽到自己的责任，完成自己的工作，包括指出上级的错误，这可能就是所谓真正的智吧。有些时候，肯于放弃利益，作出牺牲，要比只顾眼前利益、放弃原则更加聪明。至少，我们读了高允的故事后会这样认为。

原文

而夸饰己功，隐瞒上过，固不可以良善称之。

译文

夸大自己的功劳，隐瞒上级的过错，固然都算不上是正确的。

【事典】李严欺瞒上司

诸葛亮四出祁山，讨伐魏国，让李严留守后方，负责督办军粮。李严是刘备临终时的托孤重臣，办事一向干练。行军打仗，后勤保障很重要。诸葛亮把这么重要的事情交给了李严，说明他对李严的才干还是很信任的。

但正所谓天有不测风云，大军出征后，后方就下起了大雨，一连好几天，阴雨绵绵，道路泥泞。李严十分担忧：如果军粮运送不到，军队在前方就难以取胜，丞相怪罪下来，自己的麻烦可就大了。

李严想了很久，就指使马忠和成藩对丞相说，军粮现在有些问题，主上请你撤军。诸葛亮于是就把大军撤了回来。

李严见到丞相，假装吃惊：“丞相为什么撤军？”

“你负责督办军粮，难道不知军粮不足吗？”诸葛亮感到事情有些蹊跷。

李严却说：“军粮足够了，怎么说不足？”

当诸葛亮追究这件事时，他又把责任推到了具体负责运送军粮的岑述身上，要把他杀头，来掩饰自己的过错。

接着，李严又给后主上表，说诸葛亮是假装撤军，目的是引诱敌军。

但是，李严的这些伎俩没有瞒过诸葛亮。面对李严的这些做法，诸葛亮拿出了李严前后写下的手令。在事实面前，李严只好承认是自己搞的鬼。

诸葛亮按照国法，把李严的官职免去，流放到了梓潼。

后来，诸葛亮病死在五丈原。消息传来，李严大哭，说丞相去世了，自己被重新起用的机会没有了。此后，李严很快就病死了。

人物

李严是南阳人，后来改名叫李平。刘备攻打益州时，他归顺了刘备。刘备临死前，在白帝城把儿子刘禅托付给诸葛亮和李严。他后来被封为和乡侯，在行政级别上仅次于诸葛亮。

他和诸葛亮在政治上的见解不太相同，他主张发展蜀国的经济，反对出兵伐魏。后来，他因为督办军粮不力，而且又刻意掩饰自己的过失，被诸葛亮贬为平民。

释评

李严的错误有两点：一是他没有克服工作中的困难，二是对待上级不诚实，在工作出现了问题时用假话来掩盖自己的错误。

在督办军粮时，遇到了连雨天，这是客观困难。作为李严，本应努力去克服困难，即使不能完全做到令丞相满意，也会得到丞相的原谅。但他没有这样做，反而借此让丞相撤军。当诸葛亮撤回军队时，他又故作不知，把责任推到别人身上，同时还向后主隐瞒了撤军的实情，这是错上加错。这样就使错误的性质变得严重起来，不再是简单的工作上的失误了。

有人分析，李严反对诸葛亮的伐魏政策，主张偏安益州，安于眼前局面，他让诸葛亮撤军可能是出于这样的原因。如果真的是这样，李严这样做也是愚蠢的，有不同意见，完全可以提出来，但一旦形成了决议，就应该从大局出发，而不应拿蜀国和自己的政治生命去赌。

他的另一个错误是，忘记了他打交道的对象是明察秋毫的诸葛亮。如果前面的错误是由于他的政治品格造成的，那么，最后一个错误则是由愚蠢造成的，更加不可原谅。

原文

至于曲意逢迎，以干禄位，欺莫大焉，若非奸佞者何？

译文

至于曲意逢迎，来博取俸禄和官位，这是最大的欺骗，（这样的人）不是奸佞又是什么？

【事典】擅拍马屁的颜师伯

宋孝武帝即位后，变得骄奢淫逸，贪图享乐。他为人又很残暴，一不如意，就要杀人。所以，一些大臣都对他百般逢迎，一是为了保住自己的官位，二是想借机向上爬。

颜师伯原来在青州和冀州当刺史，被孝武帝调回了京城，当了侍中。他非常善于迎合皇帝，所以皇帝很信任他。就靠这些，他的权力越来越大，很多人都走他的门路，向他行贿，家里的金银多得堆也堆不下。

一天，孝武帝召他进宫，一起赌博。孝武帝掷下骰子，五个全是“雉”。孝武帝很高兴，认为自己必赢无疑。颜师伯第二个掷骰子，竟掷出了五个“卢”，应该是他赢。但颜师伯看到孝武帝脸色变了，就赶紧把骰子收起来，故意叹了口气说：“手气差了一点，差一点就全是‘卢’了。”这一局，又是孝武帝赢。

这一天，颜师伯一次就输了一百万钱。但他很快就升了官。

颜师伯的做法很快被朝臣们仿效。孝武帝在他宠爱的殷贵妃死后，带着大臣们来到殷贵妃的墓前凭吊。孝武帝对秦郡太守刘德愿说：“你哭殷贵妃，如果哭得很悲伤，我就重重地赏赐你。”话音未落，刘德愿已经失声痛哭起来，捶胸顿足，哭得天昏地暗。孝武帝大为高兴，就让他做了豫州刺史。孝武帝又命令医师羊志来哭，羊志也号啕起来，哭得极其悲痛。过后，有人问羊志：“你哪弄来了这些眼泪？”羊志回答说：“我那时不过是哭自己死去的小妾罢了。”

人物

颜师伯自幼好学，读书很多，又解音律，似乎是个多才多艺的人。他做官也有一定的能力，在内政和军事上都有不俗的表现，只是一味地迎合主上的意思，专事奉承，自己也声色犬马，穷奢极欲，过着十分奢华腐朽的生活。

孝武帝死后，十六岁的刘子业即位，颜师伯受遗诏辅佐年轻的皇帝。但他看到刘子业更为残暴，诛杀大臣，感到自己处境危险，就与其他大臣阴谋废掉刘子业，另立皇帝，但经告发后被杀。

释评

颜师伯讨好上级，或许是出于无奈，但他做得太过了，以致千秋万世后仍然为人诟病。

对待上级，应该尊重，也应该服从。但尊重也好，服从也罢，不应该是无条件的，更不该以牺牲自己的人格和尊严为代价。适当地迎合一下上级，让上级高兴一下，并无大碍，但不应该助长上级的错误。颜师伯既丧失了自己的人格，又助长了皇帝的错误，让一国之君变得和下三烂一样赌钱、受贿，这是不可原谅的。

根据史书记载，颜师伯还是有一定的才干的。这更使我们为之惋惜，不禁想起了吴稚晖的那句名言：卿本佳人，奈何做贼？

荣宠所固有的危险与贫穷的危害同样不可低估。至于刘德愿和羊志，原本是两个小人，为了富贵，把自己的人格和尊严都给卖了，做得尤为过分。他们虽然自我嘲讽和遮掩，但仍然露出了无耻的嘴脸。如果这样的人多了，世界真不知道会是什么样子。

原文

以此事上，焉有不身败名裂，贻笑后世者乎？

译文

用这种方式来对诗上级，哪里会有不身败名裂，被后世嘲笑的呢？

【事典】刘晔两头讨好

魏明帝曹叡准备进攻蜀国，大臣们一片哗然，纷纷反对这个决定。

于是，魏明帝召侍中刘晔进宫商议。

刘晔是有名的谋臣，他非常善于分析形势，往往能作出正确的判断。当关羽被东吴杀死后，曹丕问大家：刘备会不会伐吴？大家分析说，蜀国是小国，关羽一死，国内都感到害怕，根本不会出兵。只有刘晔说，不对，刘备要扬国威，就一定要给东吴点厉害看看。况且，刘备同关羽情同手足，他绝不会咽下这口气的。果然，没过多久，刘备就大举兴兵伐吴。

还有很多事情，都一一被他说中了。

因此，曹叡非常器重刘晔，对他言听计从。

刘晔进宫后，曹叡劈头就问：“朕要伐蜀，是否可行？”

“当然了。”刘晔说，“要统一天下，就一定要平定蜀国。”

曹叡听了，十分高兴：“这些大臣们呀，都在反对，只有爱卿和朕一致。”

刘晔从宫中出来，大臣们问刘晔：“你认为应该伐蜀吗？”

“你们怎么看？”刘晔问。

“蜀国兵强马壮，又有诸葛亮足智多谋，伐不得。”

“有理有理，我也不主张伐蜀。”

中领军杨暨也坚决反对伐蜀，所以明帝一提起伐蜀的事，他就慷慨陈

词。为了说服皇帝，他常常到刘晔那里去请教，请他说出不可伐的道理，然后到皇帝面前去劝谏。

一次，曹叡被他说得不耐烦了，就说：“你就不要说了，一介书生，哪里懂得打仗的事！”

“我的话是没有分量，”杨暨说，“可是刘晔是先帝的谋臣，他的话该是有分量的吧，他也反对伐蜀。”

“别胡说了，刘晔明明对朕讲过，可以伐蜀的。”曹叡说。

“怎么会？陛下不妨把他召来，大家对质一下。”杨暨钻起了牛角尖。

于是，明帝宣刘晔进宫，当着杨暨的面，问起了刘晔的意见，刘晔却一言不发。

杨暨退下后，刘晔对明帝说：“出兵打仗是军国大事，这样的机密怎么能让人知道？只怕大军还没出发，敌人就知道消息了。”

明帝感到自己像个傻瓜，连连道歉。

刘晔出来，又责备杨暨说：“对待君王，只能顺应。你倒是直性子，但你的方法却不可用，不能不深思熟虑呀。”

杨暨也连连称是。

但有人对明帝说：“刘晔是个滑头，他根本不是在尽忠，而是在迎合陛下。陛下不信，不妨试一试他。平时他赞同的，陛下就反着问，要是他和陛下相同，就露了馅。”

明帝真的试了，果然是这样。于是明帝就疏远了刘晔。

人物

刘晔是三国时期曹操手下的一个谋士。官渡之战时，曹操初战失利，产生了退兵的想法，刘晔力劝曹操不可，认为此战必胜，果然，局势很快就得到了扭转。曹丕称帝后不久，刘晔担任侍中，后被封为东亭侯。明帝时，刘晔病逝。

刘晔有胆识，长于分析局势，判断准确，是魏国重大决策的参与者之一。

释评

刘晔一向有见识，有胆略，他对时局的判断一向也非常准确，但不知为什么到了晚年，竟变得老朽昏聩了。他的见识，只是让他迎合皇帝，他的胆略，使他不仅要迎合皇帝，还要顺应大臣的不同意见，正所谓见人说人话，见鬼说鬼话。

如果他只是迎合皇帝，在大臣面前也坚持皇帝的主张（哪怕不是他自己的主张），那么他至少不会穿帮。遗憾的是他太聪明了，不仅要讨皇帝的好，还要讨大臣的好，成了典型的两面派。我们可以试想一下，天底下哪有这样的好事？朝廷中哪个是傻瓜，还容得你这样玩弄小伎俩？这样玩下去岂能不露馅？这样一来，他的聪明就变成了愚蠢，反弄得姥姥不亲，舅舅不爱，正所谓机关算尽太聪明，反误了卿卿性命。

做下级的，还是老实和本分些好。如果做不到像高允和陈矫那样坚持原则，至少应保持一种客观的态度。这才是真正的聪明。

原文

周公受武王遗命，佐成王而求治，天下归心；诸葛承先主托孤，事后主而伐魏，鞠躬尽瘁。虽时不同，势有异，但忠心一也。此二人者，不欺君过，然终不逾人臣之礼。禀忠心而事上，树万世之楷模。

译文

周公旦接受武王的遗命，辅佐成王，以求大治，得到了天下人的支持；诸葛亮按照刘备的嘱托，侍奉后主，征伐魏国。

虽然时代不同，形势两样，但忠心却是一样的。这两个人，不隐瞒君主的过错，但终究不超越臣子的礼数。他们尽忠事上，为后世树立了楷模。

【事典】王导忠心辅政

东晋政权渡江后，在江南偏安一隅。每到好天气，官员们便相邀到新亭喝酒。有一天，一个人喝多了，叹息着说，风景仍然，江山却变了。于是，大家都哭了起来。

这时，座中有一个人大声说道：“大家应该同心协力，收复中原，怎么能像楚国的囚徒那样，只知道流泪呢！”

这个人就是丞相王导。他是东晋初年的杰出政治家，对稳定东晋的局面起到了至关重要的作用。

王导出身于大家族，他积极从政，却没有政治野心，只是为了国家的安危而尽心竭力。当时晋朝偏安一隅，人心浮动，王导毅然以天下为己任，团结江南士人，发展经济，提倡教化，推行仁政，充分显露出他的政治才能和高风亮节。

王导的堂兄王敦却和他不一样。王敦握有兵权，野心勃勃。他感到晋元帝司马睿不好控制，就提出另立新帝，想找出一位性格柔弱的君主，便于王家专权。但作为王家人，王导却坚决反对：



王 导

东晋大臣，出身名门望族，少有识量，性情谦和宽厚。拥立元帝，历仕三代，为东晋政权的奠基者之一。

镜 鉴

集忠心与贤能于一身的人是国之脊梁。

“元帝没有过错，废掉他没有理由。另外，这会造成国家的动荡。”王敦没有他的支持，只好作罢。

还有一次，王敦以诛讨晋元帝身边的重臣刘隗为名，起兵东下，要乘机夺取东晋的天下。他要求王导作为内应，但王导没有答应。他每天带着族人到朝廷外待罪，表明自己的态度。王敦的这一计划最终也破产了。事后他责怪王导：“你不听我的话，差点让我们全家被灭族！”王导却说：“天下为重，家族为轻。”

元帝死后，朝帝即位，王敦又一次起兵。这次王导仍然没有站在他这一边，而是发兵抵御。当他得到王敦重病的信息后，就故意率领子弟为王敦戴孝。一时人们以为王敦真的死了，支持王敦的人顿时人心大乱，而东晋的军队却士气大振，一举击败了王敦叛军。

王导为官也很清廉，他家是望族，他却过着清贫的日子，衣着也非常朴素。他功高位显，为人却十分低调，对皇帝也从不失臣下之礼。晋元帝登基时，考虑到他的地位和功绩，坚持要王导和他同坐一辆车，但王导认为于礼不合，坚决不肯。他做过三朝皇帝的宰相，但始终如一，真正做到了鞠躬尽瘁。

人物

王导字茂弘，琅琊临沂(今山东临沂北)人。王导最初和琅琊王司马睿交往较密，司马睿出镇下邳，王导为安东司马，西晋政权日衰，王导劝司马睿转移到建康，以图大业。到建康后，王导协助司马睿建立偏安江左的政权。东晋立国后，王导担任丞相军谄祭酒，拜右将军、扬州刺史、监江南诸军事等。他的堂兄王敦为大将军，掌管兵权，统辖六州，故有“王与马，共天下”之说。王导历东晋元、明、成三帝为宰辅，努力使士族之间、士族与王族之间相互平衡，来稳定东晋政权。他为政采用“镇之以静，群情自安”的方针，保证了东晋局势的稳定。

释评

王导的智慧和品格也许无法与周公和诸葛亮相比，但他确实在

尽自己最大的努力来支撑着东晋的政局。如果没有他，情况真的不知会怎么样。

王氏家族掌握着朝廷的实权。他的堂兄王敦手握重兵，一心想谋取皇位。如果王导稍有野心，那么东晋的天下也许就会改为王氏的了。但他尽忠为国，一次次挫败了王敦的阴谋，甚至最后以武力相对抗，使王敦的野心化为泡影。

王导不仅在大节上站得正，在生活上也力求俭朴，这就非常难得了。有很多功臣，生活非常奢华。王导却不这样，因为他是宰相，管理百官，一旦他开了头，后果就严重了。

他对皇帝也尽到了礼数。当皇帝坚持要他坐同一辆车上朝时，他坚决谢绝了。功高而不居，也许是出于谨慎的考虑，但能做到这一点，也实属不易。

无论如何，王导的行为为下级对待上级做出了榜样。尽忠，一般人还能做到，不逾礼却很难。这很值得借鉴：无论你有多大的功劳，无论你和上级关系怎样密切，适当地保持一定的距离，以礼相待，这既是保持礼数，也是一种明智的举动。

原文

忠者，为事上者立心之本，然忠，务在心而不在名。忠谏之臣，死且不惧，况权臣之势炎乎？

译文

忠，是对待上司的立心的根本。然而忠，一定要发自内心，而不是为了博取虚名。忠诚正直的大臣，连死都不怕，何况权臣的势力和淫威？

【事典】张陵勇斗梁冀

东汉桓帝时，大将军梁冀把持朝政，气焰熏天，大臣们都很惧怕他。

这一年春节，大臣们去朝见皇帝。这时，梁冀佩着宝剑，旁若无人地走进宫中。大臣们的脸色都变了。因为按照规定，上朝时任何人都不许佩剑。可是没有人敢出来说话，大家只是默默地看着他走进来，有的只是悄悄地叹口气，摇摇头。

“梁冀，你带剑进宫，是要谋反吗？”只听一声大喝，一个人站了出来。

大家抬头一看，原来是尚书张陵。

“我当是谁？原来是张大人。”梁冀看了看他，“你是不是吃饱了饭没事做？”

“家有家规，国有国法。按照律法，不许带剑入宫，你身为大将军，难道这一点还不知道吗？”张陵说。

“那又怎样？”梁冀依然摆出一副傲慢的架势。

“按谋反论处。”张陵说，“虎贲和羽林卫士，把他拿下。”

卫士们一拥而上，夺下了梁冀的宝剑。

梁冀看见事情要闹大，只好跪在地上向张陵认错：“张大人，我不是有意冒犯。”

但张陵并不答应，他向桓帝上疏弹劾梁冀，请求把他交给廷尉论罪。桓帝不想把事情闹大，也不能就此了事，于是下诏重责梁冀，罚他一年的俸禄抵罪。

从此，梁冀的气焰大减。

梁不疑是梁氏家族中人，现时是河南尹。当年就是他把张陵举荐给朝廷的。他对张陵说：“过去我举荐了你，今天正好来处罚我们梁家人！”

张陵正色说：“你不认为我没有才能，举荐了我。今天我伸张朝廷法度，正是为了报答大人对我的私恩！”

梁不疑面有愧色，连连谢罪。

人物

张陵，字处冲，东汉梁县（在今汝州市境内）人。他性情豪爽，贤孝公正，在当时远近闻名。河南尹梁不疑发现他贤德，把他举为孝廉，入朝做官。他不阿权贵，秉公办事，汉桓帝很赏识他，很快就让他当了尚书，总管奏章、文书及朝中的纲纪等事。

释评

面对权势，是大胆抗争，坚持正确的主张，还是放弃原则，随波逐流，这是对一个官员的严峻考验。历史上有很多人，做官屈服于权势，甚至依附于权势，也有很多人不畏强权，甚至不惜牺牲性命。张陵就属于后一种。当时，梁冀把持朝政，气焰熏天，百官都避之不及，而张陵却抓住了他的一个把柄，狠狠地教训了他一番。

以很多人的眼光看，张陵当时的做法，并没有真正撼动梁冀。他还是照样当官，照样弄权。但在我看来，张陵这么做是完全必要的。其意义不仅在于维护了朝纲，更重要的是弘扬了正气，让不可一世的梁冀认清了朝中还有忠直的大臣，不能由他为所欲为。

张陵的做法也给朝中其他大臣树立了很好的榜样。邪不胜正，平时跋扈的梁冀在张陵的面前也只好低下头来，这是因为他理亏。如果大家都能像张陵这样坚持原则，邪恶势力便终究不会得逞。

原文

秉天地之正气，建不世之功业。大智若愚，大辩若讷，大忠至纯，察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。

译文

秉承天地间的正气，建立不世的功业。大的智慧像愚笨，大的才辩像口吃，大的忠诚达到纯正，察觉到上级的过错却不去触怒，知道上级的癖好却不去迎合，守护自身，坚持正确的主张，最终不会失败。

【事典】耶律楚材守身持正

耶律楚材是元太宗手下的大臣。他看到在蒙古大军征讨中，经常有滥杀平民的现象，就想设法去劝说上面。

在攻下金国占领下的汴京时，因为蒙古军队受到抵抗，按照传统要进行屠城，一些将领也提出了这样的主张。耶律楚材上奏太宗：“我们的将士们英勇作战，要争夺的就是土地和百姓。要是得到了土地而失去了百姓，土地没人去耕种，那土地又有什么用呢？”

太宗听了有些不快：“这是老规矩了，靠了这个，我们打了很多胜仗。如果不树立我们大军的威风，只怕以后还会受到更多的抵抗。”

耶律楚材没有就此罢休，他心平气和地说：“抵抗的命令是由对方的上层下达的，和老百姓没有关系。再说，为陛下考虑，金国制造弓箭、甲杖和金玉的工匠都在这个城里面，把他们全杀



耶律楚材

蒙古帝国大臣，出身于契丹贵族家庭，精通汉文，博学多识。

镜 鉴

表达正确的见解，不盲目屈从，是为官者的职责。

了，对我们今后的发展不利，请陛下明察。”

元太宗被说动了。他下了诏书，要求前方将士除了完颜氏一族，其余人等全部赦免。这样一来，就拯救了上百万的生命。

有一次，一个叫脱欢的侍臣为了讨好太宗，就上奏说，要多选美女进宫。太宗听了当然高兴，就让耶律楚材去办。过了很久，太宗想起了这件事，就把耶律楚材召进宫里，生气地问：“朕交你办的事情为什么现在还没有办，你是想抗旨不成？”

耶律楚材不慌不忙地说：“我正要向陛下启奏这件事情。过去我们选了二十八名宫女还留在燕京，把她们送到后宫里，就足够了。现在天下战乱方定，百姓正在休养生息，脱欢要再次到处选美，只会骚扰百姓，增加他们的不满。”

太宗想了想，只好说：“你说得也有道理。这件事就依你所奏吧。”

人物

耶律楚材是辽国皇族，后加入金国。他从小丧父，喜好读书，博学多才，精通汉族的文化典籍。成吉思汗听说了他的才能，便召他长谈。一番谈话下来，成吉思汗对他的人品和学识都非常满意，就把他留下重用。耶律楚材后来帮助元太宗窝阔台当上皇帝，自己也当上了中书令。他主持制定元朝的礼仪，多次上书阻止屠城，并奏请科举取士，尊孔重儒，设置编行儒学经籍的经籍所、编修，对恢复和发展中原文化起到了重要作用。

释评

蒙古统治者大行杀戮，想以武力来统治天下。作为政治家，耶律楚材清醒地意识到这是行不通的。他对皇帝进行劝谏，当然主观上是为了维护元朝的统治，是在尽忠，但客观上也为百姓做了大好事，使他们免遭杀身之祸。

说到底，统治集团必须保证百姓的利益，不然就会失去人心。

失去人心的政权就岌岌可危了。纵观历史，没有哪个不得人心的朝代能够久长。耶律楚材在保护百姓这一点上没有妥协，他用两种方法——软的和硬的，对君主进行劝谏，阻止了滥杀无辜。他对皇帝的私人癖好也不迎合。当要他选美时，他先是拖着不办，必须面对时，又对君主提出了自己的看法。癖好是个人的事，但因此给百姓带来烦扰就不好了。当然，他的意见仍然是要争取人心，最终也是为了元朝统治者。但这样才是真正的负责任。为人宜直，行事宜曲。如果他为了保住官位或是要得到皇帝的恩宠，大可以在全国范围内选美，但百姓就遭了殃，元朝的统治就更不会长久了。

原文

故曰，事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退，虽不能建不世之功，亦可以贤称之。

译文

所以说，对上级要忠，做事要勤，不居功，不犯同样的错误，明察时势，懂得进退的道理，虽然不能建立丰功伟业，也可以称得上是贤良了。

【事典】忠心事主的元勰

元勰是北魏孝文帝的弟弟，封为彭城王。他全力辅佐孝文帝。孝文帝曾让他任中军大将军，他坚辞不受，对孝文帝说：“用人不分亲近疏远，这是历代的治国之道。我总是被圣上恩宠，实在于心不安。过去陈思王曹植

上表魏文帝，自请攻打吴、蜀，魏文帝不答应。臣不请而自得，与陈思王相比，为何命运相差得这么多呢？”孝文帝听了之后大笑，拉着元勰的手说道：“曹丕、曹植兄弟二人以才气而互相忌妒，我与你则以道德而互相亲密。”

在迁都洛阳后，孝文帝准备出征，想要完成统一的大业。元勰感到军费不足，就上表孝文帝，提出献出自己一年的藩国食禄、朝职俸禄以及朝廷所给的恤亲财物，作为国家的开支。

孝文帝于是下诏说：“彭城王能舍弃自身利益而为国家安危着想，意义重大。那么，他的朝职俸禄就全部接受，但藩国食禄和恤亲财物则只接受三分之一。”他又下诏，命令减少皇后私人费用一半，六宫嫔妃、五服之内的男女的供给也减少一半，如果在军队中则减少三分之一，节约下来的全部用作给军队的赏赐。

在征战中，孝文帝得了重病，一连十几天不能接见左右侍臣，只有彭城王元勰等几个人在身边照料。他侍奉孝文帝看病吃药，昼夜不离其左右，孝文帝的饮食，一定先尝一下然后才进上。这样没日没夜地照料，以致蓬首垢面，衣不解带，不能好好地睡上一觉。

孝文帝因为生病，脾气变得急躁，在身旁侍奉他的人稍稍有点不如意，就有杀身之祸，元勰瞅他情绪好的时候乘机言劝，救了不少人的性命。

元勰既侍奉孝文帝看病吃药，同时又总管国家事务，内外用心，处理得非常周全，使得远近肃然，人无异议。

右军将军徐謖擅长医术，元勰急忙把他从洛阳召来，拉着他的手边哭边说道：“您如果能医治好圣上的病，就可以获得意外的赏赐；如果医治不好，就会有不测之死降临于你。这不但关系着你的荣辱，而且关系到了你的生死存亡。”他还秘密在汝水之滨筑了一座祭坛，依照当年周公所行那样，亲自去祷告天地，乞请以自己的身体代替孝文帝，让他快快痊愈。

孝文帝的病稍有好转，召集百官群臣时，让徐謖坐在上席，赞扬了他的功劳，任命他为鸿胪卿，并且封为金乡县伯，赏钱一万串。

后来孝文帝的病情加重，在还京的路上，对元勰说：“我的病越来越严重了，看来是无力回天了。现在天下并没有平定，太子又年纪幼小，

所以江山社稷就全依靠你了。当年霍光、诸葛孔明都以外姓人的身份而分别受到汉武帝、昭烈帝刘备之重托，况且你是骨肉之亲，能不勉力承担吗？”

元颺哭着说：“布衣之士，还能做到为知己而死，况且我是陛下的兄弟！但是，我以至亲的身份，长期参与朝廷的机要大事，由于得到圣上不平常的宠遇，身重朝野，举国上下没有谁能比得上，之所以敢于接受圣上的重任而不加推辞，正是有恃于陛下之圣明，可以宽恕我知进忘退之过失。现在，圣上又委任我为朝臣之首，总握军机朝政大权，这样势必有人要议论我震主越上，一定会因此而获罪。过去周公是大圣之人，周成王也是圣明之君，但是犹不免对周公产生疑心，何况是我呢？这样的话，陛下虽然爱我，可最终怕要害了我呀。”

孝文帝听了之后，沉思良久，最后说：“细细思量你说的话，从道理上实在难以反驳。”于是，孝文帝亲手给太子写下诏令：“你的叔父元颺，以自己的言行树立了一个很好的榜样，所以被授官以资勉励，其节操如白云一样纯洁；他不贪图荣华富贵，视官爵为身外之物，其素心如松柏翠竹。我自小与他一起相处，从来不忍心分离。我离开人世之后，你要准许元颺辞去官职，脱身俗务，以便顺从他谦虚自抑的性格。”

处理好这件事情后，孝文帝又任侍中、护军将军北海王元详为司空，镇南将军王肃为尚书令，镇南大将军广阳王元嘉为左仆射，尚书宋弁为吏部尚书，令他们与侍中、太尉元禧以及尚书右仆射元澄等六人共同辅佐朝政。

人物

元颺字彦和，是北魏献文帝的儿子，孝文帝的弟弟。他为人恬淡，不追求名利，又博览群书，后来参与北魏的军国大事，当了中书令，又被封为彭城王。孝文帝死后，宣武帝即位，任他为宰辅，被他谢绝。后来他大破梁朝的军队，平定淮南，回朝后被授予尚书侍中。他做事小心谨慎，但后来仍被奸人陷害，死后被追封为武宣王。

释评

一个人的能力有高有低，像周公和诸葛亮那样有着安邦定世才能的人，大约几百年也遇不到一个。但即使没有那样的才能，在自己的岗位上勤勤恳恳、兢兢业业，仍然可以做出出色的成绩来。

元纁就是一个很好的例子。他全力佐助孝文帝，当发现国库不足时，他主动提出把自己一年的俸禄献出来，这给群臣做出了榜样，更重要的是形成了上下齐心的局面。孝文帝生病，他衣不解带，悉心照料。他并没有表现出杰出的治国才能，他做得更多的是属于事务性质的工作，但这样的人物却是不可或缺的。

也就是说，像诸葛亮那样的人，有一个就够了，但像元纁那样的人，则是越多越好。

他这样尽心尽力，并不是为了爵位，真正是为了国家着想。在孝文帝病重时，他曾偷偷在汝水之滨建起祭坛，来祷祝天地，愿意代孝文帝去死，这是在仿效当初周公的做法。这个事例很能说明问题，表明他内心是想做周公那样的贤臣。但当孝文帝临死前让他辅政时，他却坚决拒绝，仍然举了周公的例子。他没有周公的能力，自己权高位重，会引来非议。这同时说明他是有自知之明的，他只想像周公那样尽到职责，却不想像周公那样掌握整个朝政。

御下 第六

御下者，当以宽仁为要，辅之以严。仁而不失其道，宽而不失其法，严而不失其慈。

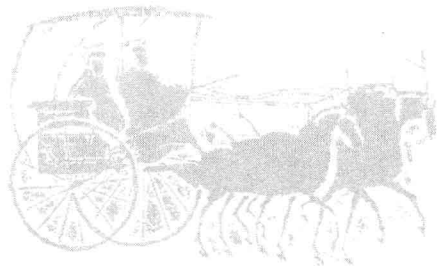
明是非，平赏罚。恩威宜相济，功过宜分明，以此御下，岂有不服之理？

恩以立德，威以服众，赏以兴功，罚以禁过。寡恩则士怨，少威则士骄；功而不赏则患，过而不罚而惰。至小过不惩则积大过，小善不扬则失大善，害莫大焉。

御下亦有术焉。必待之以诚，道之以德，施之以恩，齐之以礼，策之以道，诱之以利，慑之以威。然此必因人而异，因时而乘势。

不迁怒，不受谄，持正守中，体恤下情，身为士先。赦小过，举贤才。御下如等子弟，功则推以让人，过则引为已责，则属下莫不服心，争用命矣。

太史公有言，桃李无言，下自成蹊，此言甚是，然言者昭，而践者希。



☁ 以恩树德，以严树威，以赏彰功，以罚止过。

☁ 赏罚要分明，恩威要并重。

☁ 御下以术，终以诚。

☁ 不示根底，利用短处，保持距离，乃上位者需领悟的要义。

☁ 敬服为上，屈服为中，恐吓为下。

☁ 对下属的错误，最好的办法是威慑；宽容而不姑息，严厉而不伤众。

☁ 惩罚他要对他的最软弱处。

原文

御下者，当以宽仁为要，辅之以严。仁而不失其道，宽而不失其法，严而不失其慈。

译文

统御下属的人，应该以宽厚仁慈为主，以严厉作为辅助手段。仁慈，不违背道理；宽厚，不失去法度；严厉，不失去慈爱。

【事典】宽严并举的孝文帝

北魏的孝文帝是一位很有作为的君主。他能够接近有贤能的人，接受他们的意见。处理起政务来，也是非常认真勤勉。他经常对臣子们说：

“一国之君，怕就怕不能做到公正、以诚待人。要是这两点都做到了，即使是胡、越之人也可以使他们成为兄弟。”

他用法很严，即使是最亲近的大臣犯了法，他也决不姑息。另一方面，对手下人小的过错，他又往往不去计较。有一次，他在饭中吃出了虫子，内侍吓得趴在地上请罪，并当即要拿厨子是问。

他却淡淡地说：“下次做饭要注意些。”

这件事情就这样轻易过去了。

还有一次，服侍他的太监为他端汤，不小心把他的手给烫了。周围的人大惊失色，他却笑了笑，若无其事地继续吃饭。

他每次出行，有关官员都要修路。他说：“只要简单修理一下桥梁，能让马车过去就行了。”

一般皇帝，对自己的兄弟都很猜忌，担心他们夺权。但他对几个弟弟却很好，没有任何隔阂。有一次他和弟弟咸阳王元禧闲谈，说到了身后

事。他坦然地说：“我死了以后，子孙们如果不成器，你就看情况办。能辅佐就辅佐，不能辅佐就可以取而代之，千万不要让江山归他人所有。”

他还常常对史官说：

“当朝时事，一定要如实记载，皇帝的威福由己，没有人能制止，如果史官再不记录下他的恶行的话，那他就无所畏惧了。”

人物

孝文帝叫拓跋宏，是北魏的第六位国君，鲜卑人，后改姓为元，所以也叫元宏。他的生母在他三岁的时候被赐死，他五岁即位时，就由祖母太皇太后摄政。在他二十四岁时祖母死去，他开始亲政，进行了汉化改革，如禁穿胡服，一律改穿汉族服装，禁止贵族说鲜卑语，还重用有能力的汉人。这些，对减少民族隔阂、实现民族融合起到了很好的作用。

孝文帝还积极创办学校，传播知识，对佛教艺术的发展也有很大的贡献。总之，他是一位见识不凡，甚至可以说是雄才大略的君主。

释评

对待下属，必须宽严并举。不严，下属就会恣意行事，造成混乱；不宽，下属就会畏首畏尾，不能充分展示才能。孝文帝算得上是一位明君。这不光体现在他改革朝政，推行汉文化上，也同时体现在他对待下属的宽厚上。下属有了错误，他要严厉责罚，但对一



孝文帝

北魏皇帝，卓越的少数民族政治家、军事家和改革家。他崇尚中国文化，实行汉化，对促进中华民族大融合起了重要的作用。

镜鉴

宽严相济方能御下，而最难把握的是其中的“度”。

些无足轻重的小事，他却显得非常宽宥。要知道，在君主那里可没有小事。就说吃饭吃出虫子这件事，换了别人，就足以砍掉厨子的脑袋。朱元璋当了皇帝后，有一次吃饭吃出了一根毛发，周围的人吓得面无人色。幸好刘伯温在一旁解了围。他看了半晌，最后说，是龙须，意思是说这是陛下的胡子，才把一场风波平息了下来。

宽严当然要把握好尺度，该宽的一定要宽，该严的也一定要严。不能随心所欲，也不能因人而异。这是领导的艺术，是做领导的必须掌握的。

原文

明是非，平赏罚。恩威宜相济，功过宜分明，以此御下，岂有不服之理？

译文

明断对错，使赏罚公平。恩典和威严要互相补充，功劳和过失要分辨清楚，这样来统御下属，下属哪有不服从的道理呢？

【事典】赏罚分明的齐威王

齐威王当了国君后，有很长一段时间不理政事。他喜爱鼓琴，常在宫里面弹个不停。

一天，有个叫邹忌的人前来求见。邹忌说他也喜爱弹琴，听人讲大王的琴艺一流，特地来请教。齐威王听了，当即弹了一曲，邹忌听了连声赞

叹。齐威王让他说出究竟来，邹忌说：

“大王的琴声庄重悦耳，张弛有度，舒缓自如，就如同明君一样。”

齐威王听了高兴，就让他也弹奏一曲。邹忌两手只是在琴上摆动，并不真的去弹。

齐威王有些不解，就问：“你这是在做什么？为什么不弹呢？”

邹忌长揖一礼说：“大王息怒，臣以弹琴为业，当然要研究琴的技巧了，臣没有做到，这是臣的过错。可是大王以治理国家为要，为什么和臣一样，不去研究治国的大略呢？”

齐威王听了，顿时推开面前的琴，对邹忌长施一礼说：“先生提醒的是，我们就来谈谈国家的大事吧。”

于是，齐威王拜邹忌为相，决心一展宏图。他决定进行改革，首先要整顿朝纲，让每个大臣都做到尽职尽责。

齐威王要整顿朝纲的消息很快就在臣子们中间传开了。他们有的高兴，有的害怕，但都按威王的要求来到了宫中。

齐威王让人在宫中生起火来，把一锅油烧得滚沸。大家见了，都不知道是怎么回事。

齐威王先叫出即墨大夫，对他说：“你到即墨当官后，每天寡人都会听见批评你的消息。你说说，这是为什么啊？”

大家看着那口油锅，似乎明白了这是怎么回事了。

即墨大夫正要辩解，齐威王摆了摆手，接着说：“寡人听了，对你很



齐威王

战国时齐国国君，田齐桓公田午之子。即位之初，日事酒色，不理政事，以致“诸侯并伐，国人不治”，后励精图治，任用贤能，国力遂强，以至于“自称为王，以令天下”。

镜鉴

赏罚分明，不仅可以鼓舞人心，也表现了居上者之明，使下属不敢欺瞒作祟。

不满。可是派人去你那里了解情况，却发现土地丰沃，百姓富足，官府公正，治理得十分安定。于是寡人知道这是你不巴结我左右内臣的缘故。”

“谢大王明察。”即墨大夫谢道。

“为了表扬你，寡人赐你一万户的俸禄。”齐威王说。

然后他又叫出阿地大夫，对他说：“自从你到了阿地，寡人可是每天都能听到有人讲你的好话。你干得可真是不错呀！”

阿地大夫脸上露出得意的神情：“蒙大王夸奖，小臣只是在尽自己的能力罢了。”

“你的能力确实不错。”威王说，“只是寡人派人前去访察，发现田地荒芜，百姓饥饿贫困。当初赵国攻打鄄地，你不去救援；卫国夺取薛陵，你视若无睹。可为什么传到寡人耳朵里面的都是你的好话呢？寡人明白，你一定是花重金买通了内臣，他们才肯为你卖力。”

阿地大夫面色如土，连连叩头谢罪。

“有功不赏，是寡人的过错；有过不罚，也是寡人的失误。不杀了你们这些贪官污吏，怎么能整饬朝纲，怎么能让天下人心服，又怎么能振兴齐国？”

威王下令，把阿地大夫和替他说话的内臣扔在锅里烹死。大家见了，都毛骨悚然，从此都恪尽职守，齐国于是强盛起来。

人物

齐威王是战国时齐国的国君。他在位时，进行过一系列政治改革，修明法制，选贤任能，赏罚分明，使国力很快变得强盛起来。他能做到礼贤下士，广泛听取意见，并让有才能的人做官。他先后拜邹忌为相，田忌为将，孙臆为军师。这些人都是当时首选的人才。经过桂陵、马陵两次战役，齐国大败魏军，开始称雄于诸侯。他还在国都临淄稷门外建稷下学宫，广招天下贤士议政讲学，使稷下学宫成为当时的学术文化中心。

释评

宽严得当，更要赏罚分明。赏是为了表彰工作好的下属，罚是为了罚诫工作出了问题的下属，最终的目的是为了调动下属的积极性，促使他们做好工作。但领导者往往容易在赏罚的问题上犯错误。有时会出现这样的情况，该赏的不赏，该罚的不罚，甚至该赏的反而受罚，该罚的反而受赏。这样就与最初的目的南辕北辙了。

因此，赏罚不是小事，也不应轻易作出。首先必须明察，真正弄清楚谁该赏、谁该罚，然后根据功劳和过错的大小来确定怎么赏、怎么罚。

齐威王做到了这一点。他没有被身边人的意见所左右，而是做了细致的调查研究。想想看，如果他给阿地大夫奖金，却把即墨大夫扔进油锅炸，那会引发怎样的后果？大约人们都不会像即墨大夫那样尽忠职守，而去效法阿地大夫去贿赂大王的内臣了。

原文

恩以立德，威以服众，赏以兴功，罚以禁过。寡恩则士怨，少威则士骄；功而不赏则走，过而不罚则惰。至小过不惩则积大过，小善不扬则失大善，害莫大焉。

译文

用恩情来树立德行，用威严来使众人服从，用赏赐来表彰功劳，用责罚来制止过错。恩情少了，众人就会不满，威严不够，众人就会骄横；有功不赏，人们就会愤恨，有过不罚，人们就会懈怠。以至于小的过错受不到责罚，就会酿成大的过

错，小的优点得不到表扬，就会失去大的优点，造成的损害会十分巨大。

【事典】唐太宗巧御功臣

贞观初年，突厥人屡次进犯边境，对新兴的唐王朝构成了严重威胁。大将李靖率领三千精锐骑兵从马邑进发，突袭定襄城，大获全胜。突厥的颉利可汗没有想到李靖用兵如此神速，大惊失色，说：“唐朝没有倾全国兵力北来，李靖怎么敢孤军深入到这里？”

颉利可汗带领数万残兵逃到铁山，派执失思力去拜见唐太宗，请求投降。唐太宗于是派唐俭等人前去抚慰，又下令李靖领兵迎接颉利入朝。但这只是颉利的缓兵之计，他并不想真正投降，想等到草青马肥的时候，再逃回到漠北重整旗鼓。

李靖和手下商量说：“颉利虽然战败，但力量还很强大，如果往碛北一带逃走，还可以依靠旧日的部族，一时很难追上。现在朝廷的使节已经到了突厥营地，突厥颉利可汗一定放松了警惕，如果挑选精锐骑兵一万人，带着二十天的粮草前去袭击，可以生擒颉利。”

有人反对说：“圣上已下诏接受他们投降，大唐的使者在对方，怎么能进攻呢？”

李靖说：“当年韩信就是利用谈判时，靠偷袭打败齐国的。”

他于是率兵夜间出发，行军到阴山，遇上了突厥一千多营帐，把敌军全部俘获。

这时，颉利见到大唐使者唐俭后十分高兴，内心稍稍安定。李靖派武邑人苏定方带领二百名骑兵为前锋，趁大雾秘密行军，距离突厥牙帐只有七里时，突厥兵才发现，颉利乘千里马先逃。李靖大军赶到，突厥兵纷纷溃败。唐俭及时脱身回到唐朝。李靖军队杀死突厥兵一万多人，俘虏男女十余万人，得牲畜数十万头。颉利率领一万多人想要越过沙漠，被李靖事

先埋伏在那里的军队拦阻，颉利和手下的部族首领只好率众投降。

李渊听说擒住颉利可汗的消息，感叹说：“当年汉高祖刘邦被匈奴围困在白登城，不能报仇；现在我的儿子能一举剿灭突厥，我可以高枕无忧了！”于是，他召集唐太宗和大臣以及诸王、王妃、公主等，在凌烟阁摆下酒宴。酒喝到高兴时，李渊自己弹奏琵琶，唐太宗翩翩起舞，公卿大臣纷纷起身祝贺，一直庆贺到深夜。

御史大夫萧瑀弹劾李靖大破颉利可汗牙帐，治军没有法度，把突厥珍奇宝物抢掠一空，请求交付刑部推勘审理，唐太宗把这件事放在了一边。等到见了李靖，唐太宗却大加责备，李靖磕头谢罪。过了很久，唐太宗才说：“隋朝史万岁打败达头可汗，有功劳不加赏赐，因罪招致杀戮。朕则不这样处理，记录下你的功劳，赦免你的过错。”唐太宗加封李靖为左光禄大夫，赐给绢一千匹，所封食邑连同以前的封赏共五百户。不久，唐太宗又对李靖说：“以前有人说你的坏话，现今朕已醒悟，你不必挂在心上。”又赐给绢两千匹。

人物

李靖年轻时就受到他的舅舅、隋朝名将韩擒虎的赏识，认为他兼有文才和武略。隋朝末年，他在当马邑郡丞的时候，曾经告发太原留守李渊将会起兵反隋，因此李渊对他非常痛恨。李渊的军队攻入长安后，李靖被捉，李渊执意要杀死他，幸亏李世民认为他是人才，全力救下了他，把他召为幕府。从此，李靖东征西讨，为唐朝立下了赫赫战功。他最显赫的功绩还是出战突厥，生擒颉利可汗，肃清北境。贞观八年，唐太宗任命他为西海道行军大总管，转战千里，平息吐谷浑。李靖精通兵法，长于谋略，著有《李卫公兵法》。在一些传说中，他被赋予了传奇色彩，成为“风尘三侠”之一，这也说明了人们对他的景仰。

释评

统御下属并不容易，尤其是有本事的下属。赏罚要分明，恩

威要并重，否则就会起到相反的效果。然而，分明也好，并重也好，这里面的度很难把握。这也是缺乏能力的上司为什么总是喜欢使用平庸的下属的原因，因为平庸的人永远知道服从，而不会桀骜不驯，给你添麻烦。但问题的另一方面，平庸的人永远不会建功立业，充其量只能守成。而要开创事业，尤其要建立大的功业，这是远远不够的。

李靖是一位不可多得的将才。正像李渊所说的，当年汉高祖攻打匈奴，被围在白登，差一点送了命。而当年汉高祖没有做到的，今天李靖做到了。这是非常了不起的功业。

但如此大功，该如何行赏呢？李靖的官职爵位已经够大了，还能怎么样呢？唐太宗自有办法。当有人弹劾李靖时，他一方面要保护李靖，另一方面却当面严责，弄得李靖非常紧张。但唐太宗并没有真正处罚他，或者说，是赦免了他。

用今天的眼光看，唐太宗不会不知道李靖是受到了冤枉，甚至可以认为，弹劾他的人，很可能是受到了太宗的暗中指使。既然我没有办法奖赏你，我就要找出你的毛病，然后赦免你。这个赦免，就等于奖赏了。

当然，这样一来，李靖虽然感恩，但心中总会有些怨气。太宗自有办法。过了一段时间，他又小赏了李靖，送给他一些漂亮话。这样就平息了李靖心中的怨气。什么叫赏罚分明？这就叫赏罚分明。什么叫恩威并重？这就叫恩威并重。当然，这里面更多的是手腕。但御下，除了在大处以诚相待外，适当地也要耍些手腕的。不然，事情就不好办了。

从这个故事中，我们既可以看到李靖将军的用兵之神，也可以看出太宗皇帝的御下之术。端的是相得益彰，各有千秋。

原文

御下亦有术焉。必待之以诚。

译文

统御下属也有道术，一定要真诚地对待他们。

【事典】以诚收服尉迟恭

大将尉迟敬德原来是刘武周的手下，后来降唐。当时，刘武周的部将很多人又背叛了唐朝，大将们怀疑尉迟敬德也有反心，就把他关了起来。

大臣们对秦王李世民说：“尉迟敬德勇猛得很，现在又被关押，内心一定非常不满。不如杀了他，以免留下后患。”

李世民却不以为然：“他要是想反，只怕早就反了，不会等到现在。马上把他放了，带他来见我。”

尉迟敬德来到后，李世民把他引到自己的卧房，赐给他黄金，对他说：“大丈夫讲的是意气相投，请不要因为这件小事而介意。我相信你的忠诚，没有听信别人的话。你如果要走，这点金子就权当路费吧，也不枉我们相处一场。”

尉迟敬德听了十分感动，他说：“秦王这样待我，我是跟定你了！”

此后不久，李世民带着五百骑兵巡察地形，王世充的一万多人马突然出



尉迟恭

字敬德，唐朝名将，凌烟阁二十四功臣之一。

镜鉴

真诚与信任最能让下属感动。

现，把他们团团围住。王世充的大将单雄信非常勇猛，他冲向李世民，手中的长枪向他刺去。这时，尉迟敬德跃马横枪斜冲过来，一枪把单雄信刺下了马。王世充的人马见他来势凶猛，稍稍向后退去。尉迟敬德保护着李世民杀出了重围。

尉迟敬德善使长矛，经常单枪匹马冲到敌人阵中，所向披靡。他还有一个绝技，能躲开敌人刺来的枪，并夺过来，回刺过去。所以，他在万马军中任意驰骋，如入无人之地。

冲出重围后，李世民和尉迟敬德勇气大增，他们又率领骑兵向王世充的队伍冲杀过去。王世充没有想到他们会杀回来，一时措手不及，队伍大乱。他们奋力杀敌，把王世充的队伍切得七零八落。这时，李世民的部下带着大军赶来了，王世充大败，大将陈智略被捉，斩首敌军一千多人，俘虏六千多人。王世充本来以为会活捉李世民，没想到全军覆没，自己也差点被活捉，只好带着少数亲兵逃走了。

李世民打了胜仗，犒赏将士，他特地赏赐给尉迟敬德一箱金银，对他说：“没想到这么快就得到了你的回报！”

人物

尉迟敬德，名恭，最初是刘武周的部将，刘武周灭亡后投降李世民。起初他不被众将信任，几乎被处死，但李世民坚持起用他。他作战勇猛，武艺超群，在李世民被王世充包围时曾上演了一出单骑救主的好戏，得到了李世民的重用。此后以勇将身份参与李世民历次战役。在玄武门之变中，尉迟敬德也扮演了十分重要的角色，他亲手杀死齐王李元吉，又率兵威逼李渊下旨立李世民为太子，拥立之功第一。在演义小说中，他和秦琼一起成为守护门神。

唐太宗晚年，有人说尉迟敬德要谋反，太宗问他是否有此事，尉迟敬德回答说：“我谋反是实！我跟随陛下征伐四方，身经百战，如今身上留下的都是刀锋箭头的痕迹。现在天下已经安定，便开始怀疑我要谋反吗？”因而脱下衣服，展示身上的疮疤。唐太宗见了，流下眼泪，说：“你穿上衣服，朕丝毫不怀疑你，所以才跟你这么说，何必这么恼怒呢？”

太宗要把女儿嫁给尉迟敬德，尉迟敬德辞谢说：“我的妻子虽然微贱，但与我同甘共苦好多年。我虽然才疏学浅，听说过古人富贵了不换妻子，我也是这样。”

释评

这又是太宗皇帝的御下之道。但这与对待李靖的方法有所不同。对李靖，里面更多的是诈，而对尉迟将军，则更多的是诚。因此，御下以术，终以诚。

尉迟将军勇武过人，部将担心他会对唐朝不利。这是有见地的。但太宗却棋高一着，让不利因素转化为有利因素，以诚相待，使之为我所用。果然，没过多久，他的做法就见了成效，尉迟敬德单骑救主，还以少胜多，五百多的骑兵居然打败了王世充的上万大军，弄得王世充落荒而逃，很没面子。

这里有一个关键点必须注意：偶尔耍耍手腕可以，但最终仍然要诚。不然就成为奸雄，而不是明主了。李靖当年差点就要被李渊杀头，是李世民不顾一切救了他。尉迟敬德按大臣们的意见也要被杀头，还是李世民力排众议，放过了他。这既需要见识，也需要胆略。因此，御下不单纯是一个方法的问题，真的要有雄才大略，兼具见识和胆略才行。

原文

道之以德。

译文

用道德来引导他们。

【事典】石奋的教子之道

石奋被汉高祖赏识、提拔做了官，到了文帝和景帝时，因为他做事一向小心谨慎，官一直做到太子太傅，官居九卿之位，后来又做了诸侯国的丞相。他的四个儿子也都做了俸禄二千石的官，所以有一次景帝半开玩笑地说：“石奋和四个儿子都官至二千石，人臣的荣耀都集中到了他们一家。”就叫他万石君。

到了晚年，石奋告老回家，但朝廷有盛大典礼时，他都要来。在经过皇宫门楼的时候，他一定下车，表示恭敬。他对后辈也严格要求。他的做官的子孙来看他，他一定要穿上朝服才能见他们。子孙有了过错，他也从不责备，只是对着饭桌不肯吃饭。这样，大家都责备那个犯错的人，直到犯错的人赤裸着上身，向他承认错误，他才肯吃饭。

有一次，他的当内史的儿子石庆喝醉了酒，进入里门时忘了下车，石奋就不肯吃饭。石庆酒醒了，连忙向父亲认错。但石奋仍不肯吃饭。全家人都慌了，他的兄弟们也都向他请求宽恕。石奋这才缓缓地说：“内史是尊贵的人，进入里门时，里门里的父老都会急忙回避，而内史却仍然坐在车里，不知道约束自己，这是不应该的嘛！”石庆连忙表示下次再也不会了。以后，石家兄弟进入里门时，都要下车，步行回家。

人物

石奋祖上是赵国人，刘邦攻打项羽时，遇到了他，看到他态度恭谨，就要他跟随自己，还让他的姐姐进宫当了美人。

石奋最大的特点就是做事谨慎，对上恭敬，对下慈爱。因此，他的官位一直在上升，而且能保证自己和家人平安。不但他自己官高爵显，他的儿子也都做了不小的官。

他的儿子们在他的言传身教下，做事也都十分小心。他的儿子石庆做太仆时，一次为皇帝驾车，皇帝问驾车的马有几匹，他用鞭子一一点清后，才告诉皇帝一共有六匹。

释评

御下，不光包括下级，还包括家人。俗话说，清官难断家务事，对家里人，做起事来往往更难。

石奋没有太大的才能，这是指他在治国上。但在治家上，老头子还是有他的一套的。他的方法很简单，却可行。不打，不骂，就是用责罚自己来感化（或是教训）下面人。等下面人服软了，他才讲清道理。

他的道理尽管平常了些，但总是有益的。平常的道理最有用，这一点人们往往意识不到。人们栽了跟头，也往往是因为忽略了最平常的道理。比如说，好人好报，恶人恶报，这话小孩子都会说，但在实际问题却被很多人忽略过去了，因此他们没有得好报，得到的是恶报。

从石奋治家上看，他未必没有治国的才能，可能是他过于谨慎了，为了不出太多的风头，故意藏拙。这种滑头的做法当然不那么可取，但确实会保全自己。他真的做到了。当然，这是另外的话题了。

原文

施之以恩。

译文

对他们施以恩德。

【事典】吴起的统兵术

吴起是一位杰出的将才，他长于谋略，善于出奇制胜，在当时可以说是

名重一时，有人拿他与孙武相提并论。

吴起领兵打仗，有一个突出的特点，对自己严格，对士兵们宽厚。他总是和最普通的士兵一样，行军不骑马，睡觉不铺席子，还自己挑粮食。士兵有了困难，他总是帮助解决。士兵们对这位统帅既佩服，又感激，打起来格外拼命。

一次，一个士兵患了毒疮，疼得直叫。吴起知道了，就去察看。只见毒疮肿成了一个包子，里面全是脓水。吴起伏下身来，用嘴一口一口把脓水吸出来，然后亲手为他敷上药。

士兵的母亲听到了这件事，就失声痛哭起来：“我的儿子活不长了。”

别人感到奇怪：“他的毒疮明明好了，而且是吴起将军亲自为他吮出毒汁，你应该感到高兴，怎么反倒哭起来了？”

“你不知道，”士兵的母亲说，“当年吴将军就为孩子他爹吮过毒疮，结果他爹打仗从不后退，就战死在沙场上了。现在他又为我儿子吮吸毒汁，我这个苦命的孩子不知会死在哪里呢！”

人物

吴起是战国时期卫国人，后来在鲁国当将军，听说魏文侯贤明，就去了魏国。他不但长于用兵，也有治国才能。魏文侯死后，魏武侯当



吴起

战国初期政治家，卓越的军事统帅。先习儒，后学兵。先入鲁求仕，后入魏、入楚，皆有建树。周安王二十一年，楚悼王死，楚贵族变乱，吴起被射杀。

镜鉴

和下属同甘共苦，并施以恩德，下属会心甘情愿地付出。

了国君，吴起和他不和，就又去了楚国。楚悼王让他当了令尹。当时楚国国力很弱，于是吴起劝悼王革新政治。他建议把传到三世时的封君子孙削籍为民，把一部分贵族放逐到荒僻之地，以改变楚国“大臣太重，封君太众”的局面。他的改革使楚国的实力增强了。他又南攻百越，北并陈、蔡，在诸侯中引起震动。但他的措施得罪了楚国的旧贵族。不久悼王去世，一批旧贵族乘机作乱，将吴起杀死。当吴起看到人们要来杀他，就逃到悼王灵前，伏在悼王的尸体上。当人们用箭射他时，也射中了悼王的尸体，这样，他们就犯下了伤害国君尸体的大罪。后来，杀害吴起的人全部被灭族，一共有七十多家。通过这件事，也可以看出吴起的谋略。

吴起与孙武齐名。他也写过兵书，书名叫做《吴子兵法》，可惜大部分都失传了。

释评

吴起是名将，名将要有勇力，有谋略，还要会带兵。带兵也是一种艺术。如果仔细考察一下，名将们每个人都各有自己的一套方法。比如，郭子仪对部下宽厚，李光弼军法严厉。吴起呢，则是平等对待部下，对部下施以恩德。

这一点简单，实用，但也最难做到。想想看，长期地和士兵在一起生活，同吃同住，行军不骑马，睡觉不铺席，哪里有大将的样子？但就是这样，士兵才把他当自己人，才乐于为他卖命。

甚至于士兵生了毒疮，他都要用嘴去吮毒汁。这简直是以这种行为来换士兵的命，就像士兵的老娘认为的那样。但士兵宁可为这样的统帅去送死，也不会喜欢那种高高在上、只会发号施令的上司的。

原文

齐之以礼。

译文

以礼相待。

【事典】汉武帝礼遇汲黯

汉武帝时，大臣汲黯敢于直陈上司的错误，甚至有时对皇帝也不客气，大臣们都对他不满，武帝也认为他太愚直了。但汲黯却说：“天子设置大臣，难道是让他们来奉承自己，使君主陷入错误之中的吗？我们可不该为了自己的爵位和性命，坏了朝廷的大事！”有人把这话传到武帝那里，武帝听了连连点头。

武帝具有雄才大略，有一点和汉高祖相像，就是不拘小节。大将卫青进宫奏事，武帝蹲在厕所里和他谈话。公孙弘求见，他连帽子都不戴。但每次汲黯来见，武帝一定要穿戴整齐，把帽子戴得端端正正，对他也彬彬有礼。

有一天，武帝正在武帐里看奏章，侍臣忽报汲黯来了。武帝忽然想起自己没戴帽子，就忙对侍臣说：“先叫他等等。”



汉武帝

刘彻，汉朝第五代皇帝，凭借雄才大略、文治武功使汉朝成为当时世界上最强大的国家，其本人也成为中国历史上伟大的帝王之一。

镜 鉴

对下属讲究礼貌，才可以赢得他们的拥戴。

侍臣说：“他已经快要进来了。”

武帝连忙避入帐内，对侍臣说：“朕来不及戴帽子了，你就代朕批准他的奏议吧！”

这件事后来传了出去，对汲黯有意见的朝臣们看到皇上对他如此尊重，就都不敢再说汲黯的坏话了。

人物

汉武帝刘彻，是汉高祖刘邦的孙子，汉景帝的儿子，西汉第七位皇帝。

汉武帝具有雄才大略，他在文景之治的基础上，采取了一系列措施。他一方面接纳董仲舒建议，罢黜百家，独尊儒术，并采用法术、刑名，加强中央集权；另一方面他抵御和抗击匈奴，不断地开边。他曾派遣张骞两次出使西域，促进西汉与西域各民族的经济文化交流；派遣唐蒙至夜郎，在西南先后建立七郡；派遣卫青、霍去病抗击匈奴，设置了武威、酒泉、张掖、敦煌四郡，由此建成版图辽阔的统一的国家。

汉武帝善于用人，他手下的文臣武将都是当时的杰出人才。他建立了一套选用官吏的制度，还扩大和发展了“察选”制度：命令各级官吏保举贤良、方正、直言、极谏之士，听候甄别试用。著名的学者董仲舒和公孙弘，就是经过“贤良”的策试（考试）而被重用的。后来汉武帝又采纳了董仲舒的建议，命令郡国每年举孝（孝悌的人）廉（廉洁的官吏）各一人。对于那些具有一定条件而又不肯“出仕”的人，则由政府来“征召”。被征召的人由汉武帝亲自召见，被认为合用的，就授给官职。汉武帝还用“公车上书”的办法，使官吏人民都可以上奏章给皇帝建议国事，意见合他的要求的，就根据上书的人的特长授给官职。东方朔、主父偃、朱买臣等著名汉臣，都是由于上书言事而被重用的。

释评

对待下级要讲礼貌，这一点很重要。下级是为你服务的，他尽

心尽力，就是要换得你对他的尊重。人都有自尊心，下级也是人，你对他打也好，骂也好，但就是不能伤他的自尊。

汉武帝有其祖刘邦之风，对人傲慢，但却会用人，对待下属也还算是得体。不然，那么多的人才也不会心甘情愿地为他去卖命。汲黯是一位正直的大臣，正直中带有一点古板，在朝中没有多少人缘。正因为他的这种性格、这种境遇，汉武帝才对他采用了这种方式：你老先生古板，我也对你规规矩矩。朝中的大臣不是都对你有意见吗？我会给足你面子的，让你风风光光，好继续尽你的忠，为我卖力。

原文

策之以道。

译文

用正确的道理来鞭策他们。

【事典】陆逊治下有方

刘备兴兵攻打吴国，要为关羽报仇。孙权急忙任命陆逊为大都督，对抗蜀军。

当时陆逊还很年轻，且是一介书生，而他手下的将领却都很不一般，他们有的是讨逆将军孙策的老部下，有些是孙权的同族或亲戚，一个个仗着自己的功劳，根本不把这个乳臭未干的年轻人放在眼里。

有一次，陆逊下达命令，要大家坚守营寨，不可出战，可是将领们都不服从，纷纷要出去迎战。陆逊霍地站起，手按宝剑，注视着众将说：“刘备是天下闻名的英才，曹操都惧他三分。如今他率领大军进入我国境内，是我们的强敌。诸位都受过国家大恩，应该和睦相处，齐心合力消灭强敌，以报国家。但是，你们却不服从我的指挥，究竟为什么？我陆逊虽为一介书生，却是受了主公的委任。主公之所以委屈各位做我的部下，是认为我还有一点可以称道，就是能忍辱负重。大家各有职责，岂能推辞！军有常法，不可违犯！”

大家听了，碍于军法，只好服从。陆逊用计火攻，大败刘备，挽救了吴国，各位将领才心服口服，都称颂他用兵如神。吴王知道这些事情以后，对陆逊说：“将军当初为什么不向我举报那些不听指挥的人？”陆逊回答说：“我受主公恩德深重，而这些将领，或者是

陛下的心腹爱将，或者是陛下的得力助手，或者是国家功臣，都是陛下应当依赖、共同成就大业的人。我仰慕蔺相如、寇恂以国事为重、委曲求全的做法，为的是有利于国家。”孙权听了大笑，加给陆逊辅国将军称号，兼任荆州牧，改封为江陵侯。



陆 逊

出身于江东大族，三国时期东吴名将，历任东吴大都督、丞相。

镜 鉴

团结下属，以理服人，而不轻易向上级报告他们的过错，更能凝聚人心。

人物

陆逊出生于官宦世家，十岁时丧父，很小就肩负起家庭生活的重担。

后来被孙权征召为掾属，开始了他的政治和军事生涯。吕蒙很看重他，举荐他做了荆州督。因为成功夺取荆州，升为右护军、镇西将军，封娄侯。刘备称帝后，发动了夷陵之战。孙权拜陆逊为大都督，率兵五万西击刘备。次年六月，陆逊用火攻击败刘备。孙权加拜陆逊为辅国将军，领荆州牧，改封为江陵侯。公元229年，任上大将军、大都督，镇守武昌。公元244年，代顾雍为丞相，次年二月病逝。

陆逊是东吴继周瑜、鲁肃、吕蒙之后的又一个功绩卓著的将领。他智勇兼备，并且品质高尚。孙权把他比作伊尹和姜尚。

陆逊的军事才能主要表现在他足智多谋、善于用兵上。在夺取荆州的战役中，他利用关羽骄傲自大的弱点，以卑下的言辞写信吹捧关羽。使关羽完全丧失警惕，全力对付曹操。这样，吕蒙才得以兵不血刃地轻取荆州。

夷陵之战时，陆逊则又根据敌强我弱的实际情况，采取了诱敌深入、疲敌师志的战略方针。刘备十万之众来势凶猛。陆逊则主动放弃大片土地和战略要地，把五六百里的山区让给蜀军。待蜀军锐气消减之时，陆逊巧用火攻大获全胜。

从指挥艺术上说，作为一军之帅，陆逊的确是善于审时度势，做到了知己知彼，能准确捕捉战机，出奇制胜。

释评

陆逊年纪轻，资历浅，要让手下功劳大、有来头的将领心服，并不容易。但他还是很有办法。他先用军法对他们威胁，又以国家的安危来打动他们，可以说是软硬兼施，让他们执行自己的命令。更可贵的是，他并没有把矛盾上交，而是就地处理。所以，打了胜仗后，将领们才会对他心服口服。这里面不光是佩服他的智谋，更有他的大度以及处理问题的方式。

原文

诱之以利。

译文

用利益来诱使他们。

【事典】度尚以利诱功

荆州刺史度尚接到报告，艾县的盗匪日渐猖獗，他们有近十万人，如果不再加剿灭，整个荆州就没有了安宁的日子。

到了非用兵不可的时候了。但面对这么多的盗贼，他手下的人马远远不够。向朝廷申请发兵，显然又是远水不解近渴。

度尚皱着眉头想了半日，想到了一个办法，招募蛮夷。蛮夷人身体强健，只要给足了钱，他们是乐于拼命的。

于是他下令照此办理。果然，部队招募来了很多人。

度尚一声令下，军队向着艾县猛攻。一仗下来，贼兵大败，光是投降的就有几万人。

贼人的首领卜阳和潘鸿带领余众逃进了深山。度尚穷追了几百里，又打了胜仗，缴获了很多珍宝。

但度尚却高兴不起来。卜阳和潘鸿以及他们的残部依然在逃，他们元气还在，一有时机，很快就会卷土重来。他想下令进攻，彻底剿灭残匪，可这时士兵们都从贼人那里得到了珍宝，腰包鼓鼓的，他们只想着痛痛快快地玩上一玩，把这些钱花掉，没有人再愿意继续卖命。况且，贼兵已经成了惊弓之鸟，如果追得过紧，他们就会逃到别处，或是化整为零，和官兵们玩起捉迷藏的游戏。

度尚心生一计。他召集士兵，对他们说：“你们听着，我们把盗贼赶到深山里去了。他们聚众造反已经十多年了，狡猾得很，现在进攻，我们的兵力还不够。我们先等等，等周围的郡县发兵来，一块进攻，彻底剿灭他



们。这段时间，大家好好休息一下，平时不妨打打猎，改善一下伙食。”

听说不打仗了，还可以去打猎，士兵们都欢欣鼓舞。他们每天外出打猎，早起晚归。

度尚命令自己的亲信趁士兵们不在时在营中放了把火。等打猎的士兵们回来时，他们的战利品早已变成灰烬了。

“我们的心血没了！”

“那可是我们拼着命得到的！”

士兵们哭了起来。

“哭什么！”度尚说，“是我对不起大家，疏于防守，让贼人们钻了空子。好在没有伤到人，这也是万幸了。”

“可我们的钱财没了。”士兵们说，“我们又成了穷光蛋！”

“没出息。”度尚骂道，“这么点珍宝算什么！贼人们的财宝够你们用上几辈子的，但你们不愿出力，得着点便宜就想着享受。如果把他们彻底打垮，有多少珍宝都不够你们拿的！”

“我们现在就去打他们！”

“去打他们！”

士兵们变得踊跃起来。

“好，现在休息，明天一早进兵！”度尚说。

第二天，他带领士兵们直奔贼人的老巢。贼人们以为度尚不会发兵，没有设防，被打个措手不及。士兵们个个奋勇当先，以一当十，彻底平息了当地的贼患。

人物

度尚是东汉的名将，字博平，山阳湖陆人。度尚年幼时家里贫穷，没有机会读书，不被乡里人所重视。后来他当了小吏，一步步进入仕途，先是当了郎中，后来是上虞长。度尚执法严明，明辨是非，手下人都把他看成是神明。延熹年间，他被任命为荆州刺史，破贼有功，封为右乡侯，后来当了辽东太守，死在任上。

东汉时有一个重大事件也与度尚有关。孝女曹娥的父亲淹死，找不到尸体。当时曹娥只有十四岁，她沿江号哭，寻找父亲的尸体。找了十七天

仍没找到尸体，她就投河自杀，五天后抱着父亲的尸体浮出水面。这件事惊动了朝野，上面命当地官员为曹娥立碑，这就是历史上有名的曹娥碑。后来度尚又在当地建了曹娥庙，以表彰她的孝心。

释评

所谓御下，就是现在讲的用人艺术。做任何事情，都离不开人。作为领导者要明白，不示根底，利用短处，保持距离，乃上位者需领悟的要义。

度尚洞悉人性。在他早年做官时，他的手下就把他视为神明。这并不是因为他有什么神通，而是他非常清楚你在想些什么。他为了剿灭土匪，先是用钱来招募士兵，因为他知道，重赏之下，必有勇夫。果然，他收到了很好的效果。但当取得了初步的胜利之后，形势发生了变化。得到了珍宝的士兵目的达到了，不愿再去拼命了。如果硬逼着他们去打，效果肯定不会好，说不定还会吃败仗。度尚懂得顺应人心：你不愿再打，我就不让你们去打；你们想去享乐，我就让你们享乐。从表面上看，他是在被士兵牵着鼻子走，但他却暗藏玄机，找出了事情的症结：都是珍宝惹的祸，于是他就索性放火烧了珍宝。重又变成了穷光蛋的士兵听说贼人那里有更多的珍宝，还能不玩命去抢？于是，势态扭转了，又变成他牵着士兵们的鼻子走了。

原文

慑之以威。然此兴因人而异，因时而乘势。

译文

用威严来威慑他们。但这一定要根据不同人而采取不同的做法，根据不同的时机而借助情势。

【事典】周行逢威慑叛将

周世宗任命周行逢当了武平节度使。周行逢一改前任的弊端，关心百姓生计，把为祸百姓的贪官污吏全部革去，选择廉洁公正的官吏担任刺史、县令。

郎州地区比较复杂，那里汉族和少数民族共同居住，一些旧日的将领骄横不法，扰民滋事，造成很大的混乱。周行逢到任以后，一律用严法来管制，毫不宽容姑息，众人对他既恨又怕。

“自从这个周行逢来了，我们就没有好日子过了。”他们中的一些人在一起议论着。

“这样下去，我们全都会被他害死！”

“他娘的，不是鱼死，就是网破，不如我们索性把他干掉！”

一个将领提出了这个主张，大家一致同意。于是他们密谋发动一场叛乱，杀死周行逢，另立节度使。

有人把这个阴谋报告给了周行逢，周行逢装出一副若无其事的样子。他派人给将领们发下请帖，说是要大宴众将。那些阴谋叛乱的人也都被请了去。

在宴会上，周行逢谈笑风生，他端起一杯酒，对大家说：“我今天宴请大家，是有一件事情。”

大家都静了下来，听他往下说。

“我是特地与一个人来诀别的。”周行逢说着，一挥手，士兵们一拥而上，把那位叛乱的首领抓了起来。大家的脸色都变了。

他对着那位叛乱的首领说：“大家都是兄弟，我拿着朝廷的俸禄，就该为朝廷办事。我穿的是布衣，吃的是粗粮，为的是让百姓安居、国库充实，这一切也是为了你们，可你却挑动谋反，居心何在？”

那个将领吓得说不出话来，连连求饶。

“你犯了弥天大罪，饶你不得，喝了这杯酒，现在就送你上路。”周行逢把酒一饮而尽，一摆手，下面人一顿枪棒，把那个将领活活打死了。

大家见了，都吓得两腿发抖。

“大家不要紧张。”周行逢说，“我相信你们是清白的，只是他一个人的过错。大家安心喝酒吧。”

于是，大家放下心来，一直喝到尽兴。

周行逢足智多谋，善于扶发隐患，经常分头派人秘密探察各地情况，将吏士兵有阴谋作乱和叛变逃亡的，他都会事先察觉，拘捕斩杀，因此部众对他十分敬畏。在他的治理下，郎州很快就安定下来了。

人物

周行逢，五代十国时的楚国武安军、武平军节度使。

周行逢年轻的时候犯过法，被刺配到铜坑当苦工，后来又当了地方民团的士兵。

楚武平军节度使马希萼镇守郎州时，周行逢和同乡王进逵、何敬真、朱全琇、潘叔嗣、张文表等十人一同在静江担任军校。马希萼起兵攻占了长沙，夺得王位，周行逢升到了静江军副指挥使。后来因对马希萼不满，他就和王进逵一道率兵回到朗州。

南唐灭楚后，马希萼召刘言到金陵去。刘言犹豫不决，周行逢提议马上起兵反抗，刘言于是命王进逵为主将，周行逢等随军进攻长沙。南唐军队撤走后，刘言以王进逵为武安军节度使，周行逢为武安军行军司马镇守潭州。后来周行逢又与王进逵同谋，杀死镇江军副节度使何敬真、武安军副节度使朱全琇，然后攻占了郎州，杀掉刘言，自立为武安军节度使，占据了潭州。

后周世宗显德三年，岳州团练使潘叔嗣杀掉王进逵，据守郎州。周行逢又被迎到郎州，当了武平军节度使。

周行逢为政，比较重视民间疾苦，免除了苛捐杂税，惩办贪官官吏和恶霸。湖南出现大饥荒，百姓吃草木果实活命。于是周行逢打开粮仓赈济灾民，救活了许多人。他给自己的奉养十分菲薄。有的人嘲笑他太节俭，周行逢说：“马氏父子穷奢极欲，不体恤百姓，如今他的子孙在向人要饭，还值得效法吗？”

宋太祖建隆三年，周行逢逝世，湖南的割据局面也结束了。

释评

这里涉及对犯了错误的下属的处理问题。敬服为上，屈服为中，恐吓为下。

对下属的错误，可以宽容，但决不能姑息。如果姑息，错误就会再犯，积少成多，终成大患。但如果处理过严，也会造成相反的效果，影响工作的积极性。

最好的办法是威慑。威慑里面既有宽容，又有严厉，宽容而不姑息，严厉而不伤众。周行逢就是这样处理准备反叛的将士的。他先是义正词严地斥责了为首的将领，先在道义和气势上打掉他的气焰，然后将他处死，给其他叛将造成心理上的一个巨大恐慌。在这个时候，他宣布对其他人一概不予追究，使他们放下心来。他们知道自己侥幸逃过了这一关，是因为周行逢的宽大，不仅暗中感恩戴德，更不敢再轻举妄动了。

原文

不迁怒，不受谄，持正守中。

译文

不把怒气加在别人身上，不接受别人的谄媚，坚持正道。

【事典】唐太宗怒斥阿谀之臣

宇文士及的官职是殿中监，很善于逢迎。一天唐太宗在宫中的庭院里散步，停在一棵树下，似乎很喜欢这棵树。

“这棵树长得好！”唐太宗说。

看到皇帝这样，宇文士及就忙称赞这棵树：“这棵树亭亭玉立，有如华盖，果真是美呀！陛下真是有眼光。”

唐太宗听了，板起面孔，正色说：“魏徵常常劝朕远离谄谀的小人，朕直到现在都不知道是指谁，也曾经怀疑是你，今日一见，果然不错。”宇文士及连忙磕头谢罪。

唐太宗常对人说：“君主只有一颗心，而攻其心的却有很多人。有的以勇武，有的只是凭口才，有的以谄谀逢迎，有的以奸诈邪恶，有的以嗜好欲望，各类人凑在一起，各自兜售自己的一套，以图取得恩宠。君主稍有松懈，而接受其中的一类人，那么危亡就会随之而来，这就是君主行事的难处啊！”

人物

宇文士及是隋朝左翊卫大将军宇文述的儿子，宇文化及的弟弟。隋朝时，李渊曾任职殿中少监，宇文士及在他手下任奉御。他是曾经劝说李渊起兵反隋的人之一。李渊忆及此事时说：“此人与我言天下事，至今六七年矣，公辈皆在其后。”

唐初，宇文士及屡建战功，任骠骑将军。玄武门之变后，李世民成为太子，宇文士及任太子府詹事，总理府内一切事务。唐太宗即位后，宇文士及任右卫大将军，经常跟随在李世民身边。随后，宇文士及又任殿中监，主管皇帝的衣食住行。在宇文士及病重期间，唐太宗曾亲自前往探望，手抚着宇文士及伤心泪下。

释评

对待下级，还应该注意两点，一是不要轻易地对他们发火，尤其是不要把与他们无关的火气发泄在他们身上。另一点是不要接受他们的奉承。前一点是尊重下级，后一点既是尊重下级，也是尊重自己。如果你喜欢听奉承话，时间久了，就会让下级变成谄媚的人，而你自己也会成为没有自知之明的傻瓜。

唐太宗在这方面做得就很好。宇文士及是唐太宗的亲信，但当他拍太宗的马屁时，却让太宗狠狠地训斥了一顿。唐太宗难道真的认为他是小人吗？当然不是。他只是不希望宇文士及成为这样的小人，故意把话说重些，以引起他的警惕。

唐太宗发了这通火，其实是想通过这件事向群臣们传递一个信息，我唐太宗可是个明君，你们好好做事，不要拍我的马屁。拍我的马屁就是小人。他所以选中了宇文士及，一方面是宇文士及正好撞上了枪口，另一方面，宇文士及是亲信，说得轻些重些都没有关系。

原文

体恤下情，身为士先。赦小过，举贤才。御下如等子弟，功则推以让人，过则引为己责，则属下莫不服心，争用命矣。

译文

体谅和抚恤下面的人，做事以身作则。宽恕小的过失，推举有才能的人。对待下属如同自己的孩子一样，有了功劳，就推给下面的人，有了过错，就自己承担，部下就没有不心服的，争相为你拼命了。

【事典】善待下属的丙吉

丙吉在汉武帝晚年时，冒险救了武帝的曾孙。后来这个孩子当了皇帝，就是汉宣帝。在宣帝时，丙吉当了丞相。他功高位重，却仍然待人和气，即使是对待属下，也十分宽厚。他们有了过错，他尽可能地加以宽

大，有了功劳，却一再地进行鼓励。

有一个给他驾车的车夫，喜欢喝酒，有时会因此影响他的出行。但丙吉并不在意，因此车夫总是照喝不误。

有一天，他喝得太多了，竟然大醉，而且还吐了一车子。丞相的车夫不好好驾车，还吐了一车，这还得了！下面的官员决定把他辞退。可丙吉却说：“他要是因为这件事而被赶走，就没有地方可以安身了。就容忍一下吧，他只是把车上的垫子弄脏了，又不是什么大事。”

于是，这个车夫就被留了下来。

车夫非常感激丞相大人，于是驾车尽心尽力。有一天，车夫看见从边关来的使者身上挂着红白相间的口袋，知道一定有紧急公文，就跟着到了官衙去打探情况，又赶回丞相府把这件事报告给丙吉。

“大人，匈奴派兵进犯云中和代郡，要及早做出处理才好！”车夫说。

“你是怎么知道的？”丙吉问。

“小人从小在边关长大，知道送紧急公文是用红白相间的口袋，就跟着去打听情况。”车夫说。

丙吉点了点头：“你做得非常好。”

“大人，属下知道，边关的官员有些年老和生病的，不能视事，应该派人去检查一下，早做打算才好！”车夫又提议说。

就在这时，皇帝宣大臣们上殿，商议此事。当皇帝问到了边关官吏的情况时，其他大臣都不了解情况，被皇帝训斥了一顿。丙吉不慌不忙，把情况一五一十向皇上汇报，皇帝龙心大悦，重重地夸奖了丙吉一番。

事后，丙吉对人深有感慨地说：“事没有不可宽恕的，人各有短长。假如我不是听了车夫的话，皇上又怎么会夸我忠于职守呢？”

人物

在汉武帝的晚年，宫中发生了“巫蛊之祸”，就是有人要用巫术来诅咒皇帝。这是一起阴谋，牵涉到了当时的太子。武帝一怒之下，严加追究，太子自杀，几万人受到牵连。

丙吉被任命为监管这些犯人的官员。他知道太子是冤枉的，发现狱中有太子的孙子，就暗中加以保护。为了不让搜查的官员进入狱中，他一直在监狱门口守到天亮。后来，他亲自抚养这个孩子，还找到了他的外婆家，把孩子托付给他们。

后来，这个孩子当了皇帝，就是汉宣帝。宣帝并不知道这个情况，直到有一位宫女说出了实情，他才知道，丙吉是自己的救命恩人，就任命他为丞相。但丙吉并不以此来夸耀，仍然处事谨慎，待人宽厚。

丙吉为政，只抓大事，不问小事。下属有了过错，如果不是原则问题，他就加以掩盖。这样一来，下面的人反而会更加努力。

丙吉去世前，向皇帝举荐了三个人，后来证明，这三个人都是非常出色的人才。

释评

丙吉的官做得越大，对待下面的人就越宽厚。这是他的明智之举，里面不可避免地有着明哲保身的意思。但无论如何，这样对待下级，下级才最诚心诚意地为他出力。

这并不是说不讲原则。原则上的事情不可马虎，但一些鸡毛蒜皮的小事却没有必要计较，更不能随便上纲上线，把矛盾弄大。就拿车夫醉酒的事情来说，这件事可大可小。说大，是车夫失职，你驾的可是宰相的车，你失职，就耽误了宰相的工作。说小，是因为毕竟没有造成太大的损害，教育一下就可以了。当然丙吉的做法有些过宽，但正是这宽才使车夫在自己的本职工作之外还为宰相大人出了力。

因此，“御下”说到底是收服人心，人心向着你，做起事情就好办得多。

原文

太史公有言，桃李无言，下自成蹊，此言甚是，然言者昭，而践者希。

译文

司马迁说过这样的话，桃树和李树虽然不说话，但树下自然被人踩出了小路。这话说得非常正确，但话说得清楚，真正能做到的人却很少。

【事典】周世宗以身作则

后周的世宗皇帝，发现有的官吏不负责任，使大量民间的案件积压，百姓们有冤无处诉，只好忍耐。他很生气，如果这样下去，天下会成为什么样子？

但周世宗知道，官员的懈怠并不是一天就可以解决的。如果只是笼统地要他们认真对待案件，他们仍然会敷衍行事，问题不可能从根本上得到解决。为了掌握第一手情况，给官员们作出表率，世宗决定亲自审理案子。

他放下了手头的政务，在宫中的园林内查看起囚犯的案子。有一个案子引起了他的注意，有一个叫马遇的人，他的父亲和弟弟被当地官府误判，糊里糊涂地被杀了头。马遇一再为父亲和弟弟申冤，但他没有办法亲自申诉，几次审核，都没有结果。周世宗想，整顿吏治，正好拿这件事情入手。他下诏，要马遇进京，他要亲自审问。

当朝皇帝要亲自审理一个草民的积案，这件事情很快就传开了。大家都睁大眼睛，等着看事情的结果。

马遇上了殿，只是磕头，一再说自己的父亲和弟弟是冤死的。周世宗安慰他说：“不要急，慢慢说来。”

于是，马遇一五一十地说出了事情的经过。周世宗准确地加以判断，很快就把案子断清了。他下令处罚了失职的官员，并训令各级官员要认真审案，不得草菅人命。

大家都对世宗的断案能力表示赞叹。从此，各部的官员们都亲自审查案件，一时世风大变。

人物

周世宗叫柴荣，五代时后周的第二位皇帝。他也是中国历史上一位非常出色的政治家，知人善任，具有雄才大略。他刚一即位，北汉就发兵数万，攻打后周的潞州。周世宗不顾大臣的反对，挂帅亲征，大败北汉的军队，树立了自己的威信。

世宗在位只有五年，但改革政治，整顿吏治，鼓励生产，均定田赋，使国力变得充实起来。他死后，幼主即位，后周政权被将领赵匡胤篡夺。但在他治下的后周，为后来的北宋统一天下打下了强有力的基础。

释评

皇帝不必亲自去问案，问案有相关的官员去做就行了。但周世宗却偏偏要自己去亲自审案，结果当然是很成功，不仅把积压的案子解决了，还纠正了官场的风气。

他这样亲力亲为是要为百官作出一个表率。民间的案子，关系



周世宗

后周皇帝柴荣，五代时期著名帝王，在位五年，采取各种措施使得后周的军政实力得到提升，然英年早逝，终年三十八岁。

镜鉴

以身作则比口头劝勉更能激励下属。

到民生和朝廷的威信，不可等同于儿戏。当然他完全可以下一道诏书，但这样做很容易造成一种形式主义，大家都去照办，但都在敷衍塞责。只有像这样，他亲自做给大家看，弄得官员们很没面子，于是就都认真起来，不敢再拖着不办或敷衍了事了。

唐太宗有件事也做得很漂亮。有位大臣，收受了别人的馈赠。这件事不太严重，无法治罪。于是太宗就赏给他很多同样的东西：你不是喜欢吗，我给你就是！我想那位官员虽然表面上没丢面子，但内心一定会感到羞愧。羞愧之余，他会引以为戒，不会再犯同样的错误了。

用人 第七

非常之功，必待非常之人。故文王访姜尚而周兴，昭王用乐毅而齐破。

非常之人不常有，而非常之功亦不常有。然则行仁义，施教化，兴国安邦，辅政强民，非贤才者何？故尸子曰：“人臣者，以进贤为功；人主者，以用贤为功也。”

然贤才，非人人视之以贤，必待善识者察者（之）。而众口铄金，贤与不肖，固难辨之也。

张子房谋安天下，然非高祖不能用也。韩信、陈平初事项王，项王不能用，而高祖用之，卒以破楚兴汉。

范增谋虽不足以定社稷，亦可保无虞也，而项王终不能用。汉用陈平之计逐之，而楚军徒具匹夫之勇矣。

然善用人者，必善识人。不患天下无贤才，而患无知贤才之人。

知其短长，然后可避其短而扬其长。夫尺有所短，寸有所长，大材则安天下，小材则利民生。

至鸡鸣狗窃之徒，本不足取，而孟尝用之，亦可以全身而退，卒脱险厄。

故善用人者，不必以亲疏贵贱，而唯才是用。亦不可以小瑕掩其瑜，以小过而失其贤。

故用人必先知其贤，知其贤然后尽其能。知其贤而不用，或用而不尽其能，贤者与庸者何异？

本卷精要

☁ 使用人才，在于如何看待人才。大才大用，小才小用，怪才偏用。

☁ 用人所长，便是笼络之道的要义。

☁ 用人以道，擒心为上。

☁ 对君子用以名，对小人用以利。

☁ 用人之道，识人为先，御使后之。

☁ 上位者用人，忌凭好恶；小则失，大则衰。

原文

非常之功，必待非常之人。故文王访姜尚而周兴。

译文

不同寻常的功业，一定要有不同寻常的人来完成。所以周文王寻访到姜尚，周朝才会兴旺。

【事典】姜太公兴周

商纣王时，周文王姬昌被封为西伯侯，疆土在岐山之下。

姬昌为人仁厚，对百姓很好，一时天下人都夸赞他。但有人向纣王说了他的坏话，纣王很生气，就把他关在了羑里。后来他的臣子们向纣王献上美女，他才被放出来。回国后，他实行仁政，到处寻访有才能的人，帮助他治理国家。有一天，他听人说起有个叫姜尚的，是一位不平常的人，就去拜访。

姜尚当时已经六十岁了，胡子和头发都变得像雪一样。他的祖先曾经被封在了吕地，所以也叫吕尚。姜尚的家里很穷，他在商朝的都城朝歌当过屠夫，卖过肉，后来又在孟津开了家小酒店。当时纣王荒淫无道，他满肚子治国方略，却无处施展。当他听人说起西伯侯多行仁义，天下人都向往他，就来到了西岐。但他没有去见西伯侯，而是在岐山西南的渭水边住了下来，每天在那里钓鱼。

别人钓鱼都是用鱼钩和鱼饵，而姜尚却很有意思，他用了一根直钩，上面也不挂鱼饵，整天对着水面，若有所思。

有人对他说：“这个样子，怎么能钓上鱼来？”

他说：“我是在钓贤主。”

人们摇摇头，都把他当成了疯子。但这样一来，他的名字便传开了。人们都知道，渭水边上有个怪老头，用直钩在钓贤主。

文王去找他，但姜尚躲着不见。文王是个聪明人，他明白了对待贤士要以礼相待，于是他斋戒沐浴，然后又去拜访。见面一谈，果然是不同凡响。文王高兴地说：“这正是我要寻访的贤人！”于是他就用车子恭恭敬敬地载着姜尚回去。

姜尚为文王治国出了不少好的主意，对内发展经济，使百姓富足，对其他的小国进行分化，使他们归附，并暗中进行灭商的准备。

文王死后，他的儿子姬发即位，就是后来的周武王。武王尊太公为尚父，对他言听计从。在太公的劝说下，武王开始征讨纣王，最后攻入商朝的首都，消灭了纣王，建立起强大的周朝。

人物

姜尚俗称姜太公，是一位近乎于神话的人物，身上有着浓重的传奇色彩。在《封神演义》中，他是一个介乎神和人之间的角色，并最后进行封神。历史上的姜尚实有其人，他是齐国的始祖。姜姓，吕氏，名望。人们又称之为姜子牙。曾任太师，亦称师尚父。他的祖先据说帮助大禹治过水，被封在吕。他早年流落殷都，后在渭水钓鱼，被周文王赏识。后助武王灭商有功，被周王朝分封在齐，成为历史上齐国的祖先。相传他著有兵书《六韬》。

释评

人才的重要性在于能够制订战略设想，开创新的局面。大才大



姜太公

姜尚，字子牙，世称“姜太公”。他年少时在商朝怀才不遇，年老之时方遇见周文王，成为推翻殷商过程中的主要谋臣与最高军事统帅。

镜鉴

要完成一件大事业，必须要有高人相助。

用，小才小用，怪才偏用。这等于为一座大厦的建设提供了蓝图。我们说，盖房子的工匠固然重要，但蓝图的设计师却决定了它的风格和样式，也决定了它能否牢固，是否美观。

姜太公就是这样的设计师，管仲也是，还要包括诸葛亮。他们对于天下大势都了如指掌，对国家的前景也作出了详尽的规划。这可不是简单地摸着石头过河，而是提出了自己的宏伟规划。

周文王在遇到姜太公之前，就已经在招揽人才了。他手下的人才也很多，但像姜太公这样的战略家显然还没有。在得到姜太公后，文王的事业就有了一个更加明确的战略目标，他就可以一步步地向着这个目标迈进了。

原文

昭王用乐毅而齐破。

译文

燕昭王重用乐毅，大败齐国。

【事典】乐毅大破强齐

燕昭王就任燕国国君时，燕国刚刚经历过一场战乱。

当时，燕王听听了奸人的建议，把大权交给了国相子之。子之在三年间干了很多坏事，弄得人心混乱。这时，齐国趁机出兵，打败了燕国。子之死后，燕国人推太子为国君，就是燕昭王。

燕昭王在燕国大败后登上君位，他决定励精图治，一雪国耻。他礼贤下士，招揽贤才。有一天，他对老臣郭隗说：“齐国趁我们内乱，攻破了

我们。我们是小国，现在国力又弱，没有办法报仇。我希望能得到人才来和我一同治理国家，雪洗燕国的耻辱。先生如果看到有合适的人才，一定要举荐给我。”

郭隗说：“从前有个人，喜欢千里马。为了得到千里马，他买了一副千里马的骨架。事情传出去后，人们争着把千里马卖给他。大王要招纳贤人，就用我当千里马的骨架吧。”

燕昭王就像对老师那样对待他，还为他修了精美的宅子。于是，各国贤能的人就都来投奔昭王。

乐毅这时正好为魏国出使燕国，燕昭王和他交谈，很赏识他的才能，就动员他留在燕国。燕昭王的一番诚意终于感动了乐毅。乐毅作为燕国的亚卿，主持起燕国的军政大事。

当时，齐国的势力非常强大，很多诸侯国都想背离秦国归附齐国。但齐湣王傲慢蛮横，大家对他很不满。燕昭王问乐毅：“我们要是攻打齐国，可有取胜的把握？”

乐毅说：“齐国土地辽阔，人口众多，还有霸国的基业，如果我们单独攻打它，就一定会失败。”

燕昭王皱起了眉头：“那我们就没有希望一雪国耻了吗？”

“未必。”乐毅说，“大王，齐湣王的骄横已经引起了人们的不满。如果我们联合赵国、楚国和魏国，一同攻打它，就不愁没有获胜的把握了。”



乐毅

战国后期燕国大将，辅佐燕昭王。曾帅五国联军攻打齐国，连下70余城。燕惠王即位后，乐毅遭忌，被迫入赵，后卒于赵国。有生之年为燕赵两国客卿，往来通好。

镜鉴

当良臣遇到明主，小国也可以变强。



“好法子！”昭王的眉头舒展开来，“就请先生去办这件事吧。”

于是乐毅亲自去赵国，和惠文王结了盟，他又派人去联合了楚、魏两国，还让赵国去诱劝秦国攻打齐国。各国本来就对齐国不满，有了教训它的机会，就都纷纷出兵。

燕王集中了全国的兵力，并以乐毅为上将军，统一指挥五国的军队，去攻打齐国。乐毅具有杰出的军事才能，他在济水以西大败齐军。当诸侯的军队撤回本国后，他又指挥燕军追击齐国的军队，一直追到齐国的国都临淄，并攻下了它。一时燕国民心大振，令诸侯刮目相看。

人物

乐毅是赵国人，是名将乐羊的后人。据说，他小时候就受到了乐羊的器重，认为他是一位将才。乐毅最初在赵国做官，赵国发生内乱时，他去了魏国。后来被求贤若渴的燕昭王重用，任命为亚卿。乐毅治国有方，又多谋善战，他攻齐，打得齐国大败，连下七十多城，最后只剩下莒和即墨两座城池。他在攻占齐都临淄后，把齐国的宝物和祭器全部运往燕国，燕昭王亲自到济上去劳军，并封乐毅为昌国君。燕昭王死后，燕惠王受人调唆，夺了他的帅印。乐毅为了避祸，逃到了赵国，被赵国收留，委以重任。燕惠王的这一做法最终导致了燕国被齐国打败。后来，燕惠王对自己的做法深感痛悔，又召乐毅回燕，乐毅出于大义，鼓励赵国和燕国修好，他同时当了燕、赵两国的客卿。

释评

燕国是小国，是弱国，但小国能不能打败大国，弱国能不能打败强国？一般来讲，回答是否定的。但形势到了乐毅的手中，就发生了转变，区区燕国居然连下齐国七十余座城池，把齐王赶得到处跑，最后只有两个城池可以栖身了。

燕国仍然是小国，仍然很弱，但为什么乐毅能够战胜强大的齐国呢？因为强弱都是相对的，燕国虽弱，但它可以借用外部的力量，使

自己暂时变得强大起来，再抓住这个时机，就可以克敌制胜了。

这看上去是乐毅的胜利，但其实是燕昭王的胜利，是大胆使用人才的胜利。燕昭王首先有对人才的渴求，他并不是好龙的叶公，而是真的求贤若渴，这可能与他身上背负的耻辱有关。总之，他不惜一切招揽人才，乐毅本来已经是魏国的大臣，他却千方百计挖了来。其次他有了人才后，并不是摆在那里充门面，而是大胆使用，真正听取他们的意见和建议，并不束缚他们的手脚。试想，如果凡事昭王都指手画脚一番，这也不行，那也不行，乐毅就不会是大破齐国的乐毅了，而只能是不断地和君主讨论、再讨论，最终什么也干不成。

原文

非常之人不常有，而非常之功亦不常有。然则行仁义，施教化，兴国安邦，辅政强民，非贤才者何？故尸子曰：“人臣者，以进贤为功；人主者，以用贤为功也。”

译文

不同寻常的人不会经常出现，不同寻常的功业也不会经常出现。但是，推广仁义，实施教化，兴旺国力，安定天下，辅助政事，使百姓富足，不是贤才又是什么？所以尸子说：“臣子，以推举贤人作为功劳；君主，以使用贤才作为功劳。”

【事典】齐威王以人才为宝

齐威王和魏惠王在郊野一块儿打猎，休息的时候，两个人聊了起来。

两位国君能在一起打猎，当然两国是友好的。但作为国君，都爱炫耀自己的国力。于是魏惠王就问齐威王：“齐国可有什么宝贝？”

“没有。”齐威王的回答直接干脆。

“不会吧？”魏惠王说，“我们的国家虽然小了些，还有十颗直径一寸以上的珠子。这些珠子呀，可真是神奇，在夜里，可以照亮十二乘的车子呢！齐国那么大，怎么会没有宝贝呀？”

齐威王说：“我对宝贝的看法可能和你不大一样。我国有位叫檀子的大臣，派他镇守南城，楚国不敢来犯，泗水一带的十二诸侯国都来朝贺。还有一位叫盼子的大臣，让他镇守高唐，赵国人吓得不敢向东到黄河边上打鱼。还有个叫黔夫的官员，我派他守护徐州，使燕国人在西门、赵国人在北门望着天空祈福，来投奔我国的有七千多户人家。还有个叫种首的臣子，让他负责防备盗贼，结果是夜不闭户，路不拾遗。这四个人，可以说是光照千里，岂止是十二乘的车子呢。”

魏惠王听了，不禁面红耳赤，再也无话可说。

人物

魏惠王姓魏名莹，魏武侯魏击的儿子。魏惠王当政，正是魏国开始走下坡路的时候，魏、齐先后在桂陵、马陵大战，魏国大败，大将庞涓战死，魏太子申也被俘虏，损失近十万士兵，从此国力大大削弱。

在魏惠王晚年，他发愤重振国力，于是招纳贤才，邹衍、淳于髡、孟轲都到了魏国。

释评

能否正确地使用人才，归根结底在于如何看待人才。这个故事饶有趣味地向我们展示了一种截然不同的人才观。魏惠王以珍珠为宝物，得意扬扬地向齐威王炫耀自己的宝珠可以照亮十二匹马拉的车子。这颇有和齐威王斗宝的意味。但齐威王举出了自己的几个臣子，认为他们安疆守土，要远远胜过那几颗珠子。魏惠王听了，觉得很没面子。他也确实应该没有面子，因为作为国君，重要的是使

国家强大，百姓富足，而要做到这一点，就要以人才为宝，而他却本末倒置，把人才放在了脑后，让齐威王给了他当头一棒。据说他到了晚年，才开始悔悟，大力招揽人才，但不知道是不是有些晚了。

原文

然贤才，非人人视之以贤，必待善识者察者（之）。而众口铄金，贤与不肖，固难辨之也。

译文

但贤才，并不是所有人都认为是贤才，一定要等善于发现的人认识。而众人异口同声的言论可以使金属熔化，贤人和不贤的人，到底是难以分辨的呀。

【事典】刘邦力排众议用陈平

汉王刘邦收留了谋士陈平，对他很是器重。这样一来，他手下的一群兄弟不服气了，他们找到刘邦，大讲陈平的坏话：“这个家伙只是个绣花枕头，中看不中用。我们早就听说，他在家的时候，和他嫂子有奸情，后来他投奔了魏王，没多久就投奔了楚国，现在又来投奔大王。这样反复无常的人，能靠得住吗？另外，我们听说，他接受下面将士们的钱，给他的钱多就优待，钱少就报复。用人是关键，大王可得明察！”

刘邦于是找来了魏无知，劈头就是一句：“你推荐的好人！”

魏无知知道汉王的脾气，就忙问是怎么回事。刘邦说出了大家的意见，魏无知不但不害怕，反而问汉王：“大王，我推荐的是陈平的才能，可不是他的品行。假如有品行像圣人的人，却不能帮助大王打天下，那又

有什么用？现在战事这么紧，我们只该考虑他的计谋是否会对我们有利，哪里又有闲心去管他那些小事？”

汉王听了，说不出话来。魏无知又说：“陈平的这些毛病，大王是听别人讲的，这是一面之词，大王也该听听陈平自己怎么讲，这样才公平！”

于是，刘邦找到了陈平。

“你原来在魏王那里，又投靠了楚王，现在又来我这儿。守信义的人都是这样三心二意吗？”

陈平摇了摇头，说：“我忠心对待魏王，但他不能采纳我的主张，所以我才去了项羽那里。项羽不能任用人才，这大王也知道。他重用的人，不是他的家人，就他的老婆那边的人。我听说汉王宽宏大度，善于用人，这才来投靠明主。我两手空空，不接受金钱日子就没法过。假如大王认为我的计策可以采纳，就请采纳，如果没有价值，那么金钱都在这里，就请让我交还给您，让我辞官回家。”

汉王听了，连连说：“先生请不要生气，是我错怪你了。”他下令重重赏赐了陈平，还让他当了护军中尉，监督所有的将领。这样一来，谁也不敢再说什么了。刘邦靠着陈平的计策，离间了楚国的君臣，消除了项羽的羽翼，最终完成了统一大业。



刘 邦

沛县人，秦末于沛起兵，公元前207年率先攻入咸阳，封汉王，与关中父老约法三章，遂坐稳了汉中，实力得以壮大。后击败霸王项羽，于公元前202年称帝，建都长安。在位12年，后世多称其为汉高祖。

镜 鉴

品德与才干常不能两全。

人物

刘邦是西汉王朝的开国皇帝，史称汉高祖。

刘邦年轻时游手好闲，三十多岁时才当上泗水亭长。陈胜、吴广起义后不久，刘邦与萧何、曹参等也杀死沛县县令，举行起义。他先投靠项梁、项羽起义军，推翻秦王朝后，又与项羽争夺天下，进行了为期五年的楚汉之争，终于在公元前202年打败项羽军。

刘邦善于用人，登基后不久，一次大宴群臣。他问群臣道：“请大家说说，我为什么得天下，项羽为什么失天下？”大臣中有人答道：“陛下平时待人有点粗暴无礼，似不如项王宽仁。但派人攻城略地，有封有赏，能与天下人同其利。项王嫉贤妒能，战胜不赏功，得地不分利，所以将士不肯尽力，因此失掉了天下。”刘邦听了，笑道：“你们只知其一，不知其二。楚汉得失原因须从用人上说起。运筹策划，预见长远，朕不如张良；主持政务，保证供应，朕不如萧何；带兵打仗，战取攻守，朕不如韩信。这三人是当今豪杰，朕能依靠他们，所以能得天下。项羽只有一个范增，尚不能用，所以被我打败了。”群臣听了，都很敬服。

释评

这里讲的是如何识别人才的道理。使用人才，发挥人才，这样的话人人会说，但什么样的人才是人才，却众口纷纭，莫衷一是了。

我们今天都知道陈平是人才，而且是不可多得的人才，但在当时，陈平并不被人认为是人才。刘邦的手下一度想赶走陈平，并且向刘邦郑重地提出了他们的意见。

刘邦的老哥们儿对陈平有意见，是可以理解的，这是因为陈平抢了他们的风头。我们领兵打仗，流血牺牲，他动动嘴皮子就会得到大王的重用，是可忍，孰不可忍。于是他们就专挑陈平的毛病讲。

这里面有历史的问题，也有现实的问题。历史的问题是，陈平和他的嫂子不太清白，被人说了闲话。这属于个人品格。再大些的是政治节操。他先是投奔魏王，继而投奔项羽。现在又跑到大王这里找饭吃，这样的人能靠得住吗？现实的问题是，他受人金钱。下面的人给他钱，他就给人办事。不给钱，就找人麻烦。

这些问题加在一起，就把陈平弄得灰头土脸了。于是刘邦就去责骂推荐陈平的魏无知。魏无知反问汉王：你不是要用有才能的人帮你打天下吗？陈平这个人有没有才能？如果有，那就什么都不要说了。用人所长，便是笼络之道的要义。至于个人品行，在用人之际，有什么好计较的？

这话抓住了刘邦的要害。刘邦被说动了，就进一步去了解情况，直接要陈平来澄清。和嫂子的私情是个人隐私，这没什么可说的。陈平主要是在政治品格上作出了解释。魏王不能用我的计策，项王不能用我的计策。士为知己者用，他们不知我，不用我，我干吗还要留在那里？大王您会用人，我才来你这里，这有什么不对？至于经济问题，我不否认。但您还没有给我开工资，我总不能喝西北风吧？

你看，陈平把别人指控他的问题一一解释清楚了。他当然不是个圣人，却也没有什么大的过失。而才能和谋略，却是货真价实，如假包换的。刘邦留下了陈平，靠他六出奇谋，打败了项羽，并从匈奴那里全身而退。我想在他当了皇帝后，夜深人静时，想起当年的情景，他恐怕还要庆幸自己的兼听和明察了。不然，一切哪还会有这么顺利？至于他死后，要是没有陈平，说不定刘家的天下也要姓吕了。

魏无知其人，史书上没有更多的记载，他唯一的功劳就是推荐了陈平。后来封赏功臣，陈平坚持要汉王封魏无知为侯，甚至要用自己的爵位去换。这当然是一种姿态，但魏无知哪怕他没有立下寸功，只凭着推荐陈平这一件事，我确实应该被封官的。

原文

张子房谋安天下，然非高祖不能听也。韩信、陈平初事项王，项王不能用，而高祖用之，卒以破楚兴汉。

译文

张良的智谋可以平定天下，但除了汉高祖刘邦外没有人能够听取。韩信、陈平最初侍奉项羽，但项羽没有重用他们，而刘邦却用了他们，最终打败楚国，建立了汉朝。

【事典】大将之才的韩信

韩信有才能，也有抱负。他最早投靠了项梁，项梁战死后，他成了项羽的手下。

项羽叱咤风云，是一世之雄，正需要像韩信这样有谋略的人来辅佐。但他却瞧不起韩信，只是让他做了一名执戟卫士。这对韩信当然是一种污辱。于是，他怀揣着张良的推荐信，来投奔汉王刘邦。

刘邦听了夏侯婴的推荐，让他当了治粟都尉，这比起执戟卫士来也好不了多少。但萧何通过和韩信的交谈，认为他有大将之才，而且是国内无双，就向刘邦推荐他当大将。刘邦哪里肯听？于是韩信就骑马离开了。

萧何听到这消息，如五雷轰顶。失去了人才不说，韩信到了其他人那里，还会构成对汉王的威胁。于是他连夜追赶，软磨硬泡，硬是把韩信给拉了回来。

萧何又对汉王来了一番同样的软磨硬泡，终于说服汉王同意让韩信当了大将，还举行了隆重的仪式。在拜将坛上，刘邦和韩信有过下一番交谈。

汉王说：“丞相多次称道将军，将军用什么计策指教我呢？”

韩信谦对汉王说：“项王震怒咆哮时，吓得千百人不敢稍动，但不能放手任用有才能的将领，这只不过是匹夫之勇罢了。项王待人恭敬慈爱，言语温和，有生病的人，心疼得流泪，将自己的饮食分给他。等到有的人立下战功，该加封晋爵时，把刻好的大印放在手里玩磨得失去了棱角，舍不得给人，这就是所说的妇人的仁慈啊。项王即使是称霸天下，使诸侯臣服，但他放弃了关中的有利地形，而建都彭城，又违背了与义帝的约定，



将自己的亲信分封为王，诸侯们愤愤不平。诸侯们看到项王把义帝迁移到江南僻远的地方，也都回去驱逐自己的国君，占据了好的地方自立为王。项王军队所经过的地方，没有不横遭摧残毁灭的，天下的人大都怨恨，百姓不愿归附，只不过迫于威势，勉强服从罢了。虽然名义上是霸主，实际上却失去了天下的民心，所以他的优势很容易转化为劣势。如今大王果真能够与他反其道而行：任用天下英勇善战的人才，用天下的城邑分封给有功之臣，以正义之师，顺从将士东归的心愿，有什么样的敌人不能打败呢？况且项羽分封的三个王，原来都是秦朝的将领，率领秦地的子弟打了好几年仗，被杀死和逃跑的多到没法计算，又欺骗他们的部下向诸侯投降。到达新安，项王活埋了已投降的秦军二十多万人，唯独章邯、司马欣和董翳得以留存，秦地的父老兄弟把这三个人恨入骨髓。而今项羽凭恃着威势，强行封立这三个人为王，秦地的百姓没有谁拥戴他们。而大王进入武关，秋毫无犯，废除了秦朝的苛酷法令，与秦地百姓约法三章，秦地百姓没有不想要大王在秦地做王的。大王失掉了应得的爵位进入汉中，秦地百姓无不怨恨。如今大王发动军队向东挺进，只要一道文书，三秦封地就可以平定了。”

项王听了异常高兴，感到和韩信相见恨晚。

这次交谈使得刘邦认清了韩信确有大将之才，于是便把军事方面的事情全部交托给了韩信。

人物

韩信出身卑贱，曾经向河边洗衣的大娘乞食，还受到小流氓的侮辱。但他胸怀大志，不甘寄人篱下。在投奔刘邦后，被拜为大将，充分发挥出他的军事天才。他为刘邦定下东征方略，并暗度陈仓，给项羽出其不意的打击。他作战极富谋略，后来独当一面，开辟北方战场，为灭楚兴汉作出巨大贡献。汉高祖六年，韩信被人诬告要谋反，被押到洛阳，因没有证据，被贬为淮阴侯，从此怏怏不乐，称病不朝。十一年一月，他被人告发与谋反的陈豨相勾结，被吕后、萧何诱骗到长乐宫杀害。

韩信是中国历史上最杰出的军事家之一，长于用兵，他的用兵之道一直

为后世所推崇。但他不善于明哲保身，又功高震主，因此招来了杀身之祸。

释评

刘邦为人傲慢，缺少教养。他见人时，不是洗脚，就是躺在床上。他最瞧不起作为知识分子的儒生了，有时还恶意地往儒生戴的帽子里面撒尿。

但就是这样一个人物，他有一个最大的长处，就是善于使用人才。他在当了皇帝后，曾经对大臣们说，他是靠三个人得的天下，这三个人是张良、韩信和萧何。其实他手下的人才何止这三个，多得数都数不过来。只不过这三个人功劳最大，当然，还要加上陈平和彭越。

张良为人文弱，据说长得像个女人。他的计谋也只有刘邦能够接受。这一点，连大智大慧的张良都感到很奇怪，自己的计策那么好，为什么别人听不进去，而只有这个不懂礼貌的汉王能够发现其中的高明。最后，他只好认为是汉王该得天下。

陈平在品格上有些污点，无论是真是假，但刘邦都没有计较。还有韩信，他有钻胯之辱，人们都瞧他不起。陈平和韩信最初都在项羽手下当个小官，他们当然不甘心被埋没，就多次献策，但项羽最终没有发现他们的特别之处。如果项羽但凡有一点识人的眼光，陈平和韩信就到不了刘邦的手下。当然，在使用韩信时，刘邦最初也有顾虑，但一见面，谈起天下大势，刘邦的顾虑全消，放开手让他行事。

这说明了使用人才的难。这难难在哪里，真的不是一两句话可以说清楚的。

原文

范增谋虽不足以定社稷，亦可保无虞也，而项王终不能

用。汉用陈平之计逐之，而楚军徒具匹夫之勇矣。

译文

范增的谋略虽然不足以安定天下，也可以保证不会失败，但项王最终不能用他。汉王用陈平的计谋把他从项羽身边赶走，这样一来楚军就只有匹夫之勇了。

【事典】陈平妙计除范增

项羽把刘邦困在了荥阳城里，大军把全城围了个水泄不通。刘邦向项羽割地求和，项羽有些动心，但他的谋士范增却说：

“现在汉军犹如囊中之物，如果现在放走了他们，将来会后患无穷的。”

于是项王拒绝了刘邦的求和。

刘邦感到很忧虑。他对谋士陈平说：

“都是那个老匹夫范增，当初在鸿门宴上就想害我。形势这么危急，天下真的不知道什么时候才能安定！”

陈平说：

“真心替项王卖力的只有范增、钟离昧、龙且这么几个人。项羽为人多疑，如果大王肯花上几万斤黄金，我们实行反间计，他们会自相残杀，就可以削弱他们的力量了。”

刘邦听了，非常高兴，就拿出黄金，让陈平去办这件事。

陈平开始在楚军中活动了。他花重金收买了一些人，让他们在众将中散布说，钟离昧等人功劳很大，却没有被封王，他们打算和汉王暗中勾结，消灭项羽，在楚国的土地上称王。

这些话很快传到项羽的耳朵里，项羽听了担心他们真的有阴谋，就不再重用他们。

陈平又把目标放在范增身上。项羽派人到汉营中探听情况，陈平备下丰盛的酒席，请他们享用。陈平问：

“亚父身体可好？有什么话说？”

探子说：

“我是大王派来的！”

陈平听了，脸色变了，他转身离开。下面的人撤掉了酒菜，端上了一些粗劣的饭菜给他们吃。

项王的人如实向项羽报告了情况。项羽对亚父范增也起了很大的疑心。这时，范增求见，他要项羽马上攻打荥阳，项羽却说：

“现在要打，只怕会中了刘邦的计策！”

范增听了这话，感到项羽明显地不相信自己，就发起了牢骚：

“现在天下大局已定，大王你自己看着办吧。我老了，请让我这把老骨头回家等死吧！”

项羽听了此话也不挽留。范增越想越气，还没有走到彭城，就因背上毒疮发作而死。

除掉了范增，项羽再也没人为他出谋划策了。他虽然作战勇猛，无人可敌，但在战略上却一再失误，最终上演了霸王别姬、乌江自刎的悲剧。

人物

范增是项羽的谋士。秦末农民起义爆发后，范增投奔项梁，陈明天下大势，力劝项梁立楚王族后裔为楚怀王，来获取人心。项梁死后，他又精心辅佐项羽，项羽尊他为亚父。项羽攻入关中后，范劝项羽消灭刘邦势力，但项羽没有采纳。后来他设下鸿门宴，并多次示意项羽杀掉刘邦，又使项庄舞剑，以便借机行刺，但都因为项羽优柔寡断，没有成功。汉三年，刘邦被困荥阳，项羽胜利在望，但刘邦采用陈平的计策，离间楚国君臣关系。范增受到项羽的猜忌，遇事不和他商量，一再拒绝他的建议。范增一气之下，辞官回乡，在途中病死。

释评

范增应该说还是有才能的，但在历史上有据可查的只有两三件事。一件事是他劝项梁立义帝为王，收服人心，这是对的。另一

件事是他劝项羽杀掉刘邦，除掉心腹之患，虽然狭隘了些，也不算错，因为最终能和项羽争夺天下并打败项羽的只有刘邦。再一件事是他劝项羽攻入荥阳，活捉刘邦。这是一着好棋，除了项羽人人都看得出来。他的第一个建议项梁听了；第二个建议项羽三心二意，失败了；第三个建议最重要，项羽根本没有采纳。这当然与汉军的反间计有关，但项羽在智谋上也确实太小儿科了。

本来楚汉相争，最初的优势完全在项羽的手里，但他不听范增的建议，失去了一个又一个机会。自己失去了机会，就等于把机会送给了对方。所以范增不能不走了，他知道，事到如今，他在这里只是摆设，发挥不了作用了。

但无论如何，范增如果不走，多少还会发挥一点作用的，他的离开，使得项羽完全失去了大脑，成了一个彻头彻尾的莽夫了。

和项羽相比，刘邦要聪明得多，而且他听取别人的计策，张良也好，陈平也好，凡是好点子他都听。一个是减，一个是加，一个把人才赶走，一个充分发挥人才的作用，楚汉相争的结果，傻子也能猜得出来。

原文

然善用人者，必善识人。不患天下无贤才，而患无知贤才之人。

译文

但是善于用人的人，一定要善于识别人。不怕天下没有贤才，只怕没有懂得贤才的人。

【事典】识才无方的封德彝

唐太宗执政后，感到要治理好天下，一定要有出色的人才。他召宰相封德彝进宫，对他说：

“宰相的职责就是管理百官，举荐人才。我想请老丞相出力，为我朝多多选拔出色的人才。”

封德彝领旨。但过了好长时间，他也没有推荐一个人。太宗就又一次把他召进宫中，问道：

“我上次请老丞相为我朝物色人才，这么久了，不见推荐一人，是不是丞相忘了这件事情？”

“陛下交代的事情微臣怎么敢忘！”封老丞相说，“我到处寻访，尽了全力，但现在天下确实没有出色的人才。”

太宗听了，很不高兴。他正色说：“君子用人，如同使用器物，各自取其长处。古代使国家大治的君主，难道都要从别的时代去借取人才吗？要怪只能怪自己不能识别人才，怎么能指责整个天下没有人才呢？”

封德彝满脸羞惭，悻悻地退下了。

人物

封德彝是隋朝旧臣，李渊称帝后他为宰相，在李世民执政时，他仍然是宰相。他才能平庸，但处世圆滑，常能迎合皇帝的意思。他和萧瑀同为老臣，封德彝善变，常常见机行事。他和萧瑀常常商定上奏的事情，一到太宗跟前，封德彝就变了卦，弄得萧瑀十分难堪。一次，萧瑀高声和封德彝吵了起来，最后竟然拉拉扯扯，全然不顾朝廷的礼节和国家重臣的风度。太宗大怒，以不敬的名义当即罢免了他俩的相职。

释评

发现人才，需要的是胸襟和眼光。要知道，天底下没有绝对完美的人。如果只是着眼于一个人的缺点，或求全责备，是不可能识

别出人才的。而一个在政治上保守，没有开拓精神的人，还会把人才的长处当成短处。

老丞相封德彝更多的是属于后一种。太宗让他举荐人才，他也许真是去做了，但以他的眼光，是看不出谁是人才的。就像后来韩愈在一篇文章中说的那样，发现千里马，一定要有伯乐，千里马常有，伯乐却不常有。有的人，不能发现人才，却还在抱怨没有人才。这就是封德彝，也是许多平庸官员们的通病。

原文

知其短长，然后可避其短而扬其长。夫尺有所短，寸有所长，大材则安天下，小材则利民生。

译文

了解一个人的长处和短处，然后可以避开他的短处，发挥他的所长。尺有所短，寸有所长，大才就用以安定天下，小才就会对百姓的生计有利。

【事典】诸葛亮用人不当

马谡是蜀国的越雋太守，平时谈论起军事谋略来，头头是道，就连丞相诸葛亮都连连点头。诸葛亮任命马谡为参军，常常和他通宵达旦地谈论军国大事。诸葛亮出兵伐魏，也带着马谡。

一天，诸葛亮召集众将，问谁去镇守街亭。话音未落，马谡大声说：“丞相，我去。”

诸葛亮正色对马谡说：“街亭虽然很小，但在军事上是咽喉之地，一旦失守，后果不堪设想，你要谨慎从事。”

他叮嘱了马谡一些具体做法，还派王平和他一同去。

到了街亭，马谡没有按丞相的吩咐，依山傍水扎下营寨，而是把队伍放在了山上。王平说这样不妥，一旦魏兵把这里围住，断了水源，我军就不战自败了。马谡却自以为是地说：“我自幼熟读兵法，岂能连这点道理都不懂？兵置于死地而后生，一旦出现了这种情况，士兵们一定会奋力拼杀的。”

王平说不动他，只好自己带领一些人马守在山下。

魏国的大将张郃带兵围住了街亭，看见马谡驻扎在山上，就断了水源。没有水喝，又被团团围住，蜀军人心大乱。张郃下令攻击，蜀军大败。王平在山下奋力拼杀，但寡不敌众，只好和马谡合兵一处，仓皇逃走。

失去了街亭的屏障，诸葛亮的大军就没有了依托，只好下令撤兵。这次出兵竟然以这样的结局收尾，实在是出乎诸葛亮的意料。

马谡被关进了监狱，诸葛亮下令把他斩首。大臣蒋琬劝道：“天下还没有安定，就先杀了这样的有识之士，实在太可惜了。请丞相重新考虑一下。”

诸葛亮说：“当初孙武所以能战无不胜，就是因为军法严明。现在战争刚刚开始，就废弛法度，如何能约束将士，又怎么能够战胜对手？”

杀了马谡后，诸葛亮亲自去祭奠，还照顾他的家人。他还上疏给后主，请求把自己降级使用。

人物

马谡，字幼常，襄樊宜城人。他最初在荆州做从事，跟随刘备进入四川，曾任绵竹、成都令和越雋太守。蜀汉丞相诸葛亮用其为参军。马谡熟读兵法，富有军事知识，一生中最出名的事件是失守街亭，后被诸葛亮斩首。

释评

马谡失街亭的故事人所皆知，但多以为马谡是一位夸夸其谈的典型，言过其实，不堪大用。其实马谡未必如此不堪，以诸葛亮的才智，如果马谡只是一个绣花枕头，他不会看不出来，更不会对马谡如此器重。

但马谡确实把事情搞砸了，失了街亭，使诸葛亮收复中原的全盘计划告吹。其实，马谡可能只是个战略家，而不是战术家，或者说是个军事理论家，而不是实际指挥员。战术家更懂得实际操作，而战略家不必。在我看来，马谡只是一个出色的参谋人才，但要论行军打仗，他却缺少实际经验，不但比不上赵云、魏延，恐怕就连王平也不如。诸葛亮确实是用错了人，不是他不该重用马谡，而在于他用错了地方。假如他让马谡出谋划策，而不是亲自上阵，马谡就可以发挥他的长处，更不会丢了脑袋。

用人重在用其长，避其短。诸葛亮犯了这样的错误，可是他自己似乎没有察觉，反而觉得刘备当初说得对。看来，知人难，用人亦难。

原文

至鸡鸣狗窃之徒，本不足取，而孟尝用之，亦可以全身而退，卒脱险厄。

译文

至于鸡鸣狗盗的人，本来没有什么可取，但是孟尝君使用他们，也能保全自己，脱离险境。

【事典】鸡鸣狗窃闯难关

孟尝君门下有很多食客。他是来者不拒，哪怕只有一点小本领的人，也要收留下来。

一天，秦王派来使者，请孟尝君到秦国去。

原来，孟尝君的声望越来越大，连秦王也很赏识。秦王把孟尝君请了去，让他当了秦国的丞相。

这当然会引起很多人的妒忌。有人向秦王进言：“孟尝君是齐国人，现在做了秦国的丞相。大王想想，假如秦国和齐国间有了事情，孟尝君是会帮齐国呢，还是会帮秦国？”

秦王被说动了。他仍然让楼缓当丞相，把孟尝君幽禁起来。他知道，一旦放他回国，就等于放虎归山。他想找个机会杀掉他。

孟尝君当然了解自己的处境，他在苦苦思索脱身的方法。有人告诉他，秦王有位宠爱的姬妾，如果她能向秦王求情，说不定事情会成。于是，孟尝君就请那位姬妾帮忙。那位姬妾说：“听说你有一件白狐皮的袍子，非常珍贵。”孟尝君明白了她的意思，但他的那件白狐皮袍子已经送给了秦王。这时他手下的一位门客说：“这好办，我去取来就是。”原来他善于偷窃。于是他潜进宫中，把那件白狐皮袍子偷了出来。

那位姬妾得到了白狐皮袍子，果然替孟尝君说了话。秦王答应放人，于是他们一行人赶快离开。他们刚走不久，秦王就反悔了，派人去追他



孟尝君

名田文，战国四公子之一，齐国宗室大臣，以养士著称。

镜鉴

大才大用，小才小用，能用之得当者堪称高明。

们。他们逃到边关，城门已关，要等到天亮时才能开门，可后面的追兵马上就要到了。这时孟尝君手下的另一位门客说：“我有办法。”

他伸长了脖子，学起鸡叫来。原来他善于模仿鸡叫。他学得很像，和真的一样，附近的鸡听见了，也跟着叫了起来。于是，远远近近一片鸡叫声。看城门的人听见鸡叫，以为天亮了，一边开门，一边嘟嘟囔囔地说：“鸡都叫了，天还这么黑，怕是个阴天！”

等追兵赶到时，孟尝君他们已经离开秦国了。

人物

孟尝君名田文，齐国的宗室，是战国的四公子之一。他善于招揽门客，以养士名闻天下。秦昭王时，曾召他为相，后来又听信谗言，把他囚禁起来并预谋杀害。孟尝君在门客的帮助下逃回齐国，当了齐国的丞相。他坚持联合韩魏牵制楚国的主张，并发展合纵抗秦的势力。此后，孟尝君遭人诬告，称病归老于薛。后来齐王忌他名声太大，仍要除掉他，他只好逃到魏国，被魏昭王任命为魏相。他主张联合秦国、赵国与燕国，共同讨伐齐国，使战国形势为之一变。齐王死后，孟尝君返回齐国，在各诸侯国之间中立。

释评

才能各有不同，有大才，也有小才，有通才，也有怪才。善于用人的领导，总是能够包容各类人才，只有这样，在关键时刻才能做到各尽其能。

狗鸣狗盗的本事看上去是最下等，也是最没有用处的了，但孟尝君靠着门客的这些本事，逃出了秦国，才有了他后来的显赫一时。有的领导者只把大的才能当做才能，却往往忽略了这样的小才能，这是错误的。小的才能在工作中也有其妙用，有时甚至是必须的。用牛刀杀鸡未必好用，杀鸡最好还是用杀鸡的刀才是。

原文

故善用人者，不兴以亲疏贵贱，而唯才是用。

译文

所以善于使用人的，不会在意亲近、疏远、尊贵、贫贱，而只根据他的才能加以使用。

【事典】曹操不以亲疏用人

张绣曾经割据一方，后来投降了曹操。曹操为人不拘小节，他看见张绣守寡的婶婶长得漂亮，就把她纳为自己的小妾。这件事让张绣的心里很不痛快。

胡车儿是张绣手下的一员猛将。曹操爱惜人才，就经常赏赐这位胡车儿。这更让张绣感到不安，以为曹操要拉拢自己的手下人，对自己不利。于是他在夜间巡营的时候，突然集结人马，反叛了曹操，把曹操打了个措手不及。曹操的儿子和侄子在乱军中被杀死，他的一员虎将典韦为了掩护他也不幸战死。

曹操非常愤怒，决心报仇雪耻。他三次攻打张绣，正打到节骨眼上，忽然接到袁绍将要偷袭许昌的密报，只好撤军，全力对付袁绍。

曹操和袁绍争雄，有人建议张绣去投靠袁绍，共同灭曹。但谋士贾诩却摇头说：“这样不妥。依我之见，不如去投靠曹操。”

贾诩分析说，袁绍势力已经很大了，我们去了他不会把我们放在眼里，这是一。袁绍不能容人，和他的弟弟袁术都水火不容，这是二。曹操那边实力要差些，正是用人之际，我们去了，他会很高兴。他和我们虽然有深仇大恨，但和天下大业相比，这算不了什么，他会不计前嫌的。

张绣听了，就采纳了贾诩的建议，率部投向曹操。曹操亲自出迎，握住张绣的手，设宴款待，还拜他为扬威将军。为了进一步表示自己的诚

意，又让自己的儿子曹均娶了张绣的女儿做妻子。

张绣也不含糊，为了报答曹丞相的信任，他作战勇猛，在与袁绍的作战中多次立下汗马功劳。

人物

张绣的叔父张济在进攻南阳时，被流矢射死，于是张绣继承了他的势力，占据宛城，与刘表合作，共同抗击曹操。后来他向曹操投降，却又因为对曹操不满，夜袭曹操行营，大获全胜，把曹操逐出宛城地区，并与曹操持续对抗。袁绍和曹操在官渡对峙，张绣终于又听从了谋士贾诩的建议，再次向曹操投降，并与曹操结为亲家。官渡之战后，曹操封赏部下，提拔张绣并授予采邑两千户。

后来，张绣在曹军与乌丸的战争中病死于柳城军营。另一说法是，张绣被曹丕以哥哥曹昂之死相逼迫，因此自杀。

释评

曹操十分重视招揽人才。他曾经三次发布求贤令，征召天下有才能的人同来做官。他的用人标准是，只要有才能，不必有德行。他认为，要开创新的局面，对人才就不要求全责备。德才往往不能兼得，有德行的人不一定有才能，有才能的人也不一定有德行。因此，即使一个人有了缺点，也要大胆使用。



魏武帝

曹操，字孟德，三国枭雄，文韬武略，多疑善谋。东汉末年，挟天子以令诸侯，基本统一了中国北方，与蜀汉、东吴，鼎足而立。曹魏建立后，追尊“武皇帝”，史称魏武帝。

镜鉴

选择人才应以大局为重，以才能为先，而不宜将个人恩怨好恶掺杂其中。

这种唯才是举的主张使得曹操手下汇聚了众多的人才。曹操善用人，也珍惜人才。有的人和他有很深的仇怨，他也能不计前嫌，委以重任。因此，上位者用人，忌凭好恶；小则失，大则衰。除了张绣的例子，陈琳的经历也很能说明问题。陈琳曾经为袁绍写过讨伐曹操的檄文，檄文痛骂曹操，写得淋漓痛快。后来陈琳落在了曹操手里，以为自己一定会被杀死。但曹操不但没有治他的罪，反而把他留在自己身边，让他为自己起草重要文告。曹操的这种对待人才的做法，很值得效仿。

原文

亦不可以小瑕掩其瑜，以小过而失其贤。

译文

也不应该因为小的毛病看不到他的优点，因为小的过错失去了贤才。

【事典】子思的人才之辩

子思谒见卫国国君。卫君向子思请教说：“先生请告诉我，在先生的眼里，谁是当今的人才？”

子思想了一下，回答说：“苟变有大将之才，他的才能可以统御五百辆战车。以他为将，可以无敌于天下。”

卫君说：“我知道他具有大将之才。但先生有所不知，他当初做小官时，有一次到下面征税，吃了老百姓两个鸡蛋，所以我不想用他。”

子思沉吟了一下，说：“木匠使用木料，取其所长，弃其所短。假如

有一根合抱粗的好木料，只有几处有了朽烂，大王说说看，高明的木匠会把它弃置不用吗？”

“当然不会。”卫君说，“把那些朽烂之处剔除了，照样是一根好木料嘛！”

“对呀！”子思说，“圣人选拔人才做官，就好比木匠使用木料。现在正是列国纷争之时，急需人才。假如大王因为两个鸡蛋的缘故而放弃了一员可以征战攻守的大将，这件事可千万不要让邻国知道。”

卫君听了，长施一礼说：“先生说得是，我接受您的指教！”

人物

子思姓孔名伋，战国初期的思想家，孔子的孙子。在他少年时孔子就去世了，因此他师从曾子，全面掌握了孔子的思想体系。

子思生活在战国时代。当时，西周以来的礼乐文化经历了春秋时期的严重冲击，正在逐步走向崩溃。面对着整个社会礼坏乐崩、诸侯争霸、生灵涂炭的严峻局势，子思也像他的祖父一样，竭力倡扬儒家学说，力求拯救社会危机，显示出儒家学者明道救民的人格特点。

释评

从上面的故事可以看出，那位卫国的君主大人确实是个讲究道德操守的人，连官员吃了老百姓两个鸡蛋这样的小事都耿耿于怀，可见他眼里容不得沙子。但好人未必是好上司，他眼睛总是盯着这



子思

孔子嫡孙，春秋战国时期著名思想家。其思想上承曾参，下启孟子，在孔孟“道统”的传承中有重要地位。

镜鉴

选择人才不能求全责备，因小失大。

种小瑕疵，却忽视了人家大的才能，这就有些像孟子说的那样，明察秋毫之末，却看不到一车柴火。

当然，吃了百姓的鸡蛋固然不好，但批评一下改了也就是了。因为这点小过错，放着将才不用，百姓的损失就会更大。因此，我们可以说卫君分不清主次轻重。幸好子思能够及时指出，他又能够听取子思的意见。不然，百姓的鸡蛋是保住了，但一旦有外敌入侵，因为缺少将才，家园可就要被毁了。用人之道，识人为先，御使后之。

原文

故用人必先知其贤，知其贤然后尽其能。知其贤而不用，或用而不尽其能，贤者与庸者何异？

译文

所以用人一定先要了解他的长处，了解了他的长处，然后就尽量发挥他的才能。知道他的长处而不去使用，或使用了却不让他完全发挥出来，贤能的人和平庸的人有什么不同呢？

【事典】唐玄宗大胆用姚崇

姚崇在做同州刺史时，就显露出过人的才干。唐玄宗刚刚当上皇帝，正要励精图治，因此就想让他当宰相。

张说和姚崇的关系不好，就想方设法阻止这一安排。他先是指使御使大夫弹劾姚崇，但玄宗没有理睬。张说又让人对玄宗说，陛下一直想任命

可东总管，现在有了一位合适的人才。玄宗忙问是谁，那人就推荐姚崇。唐玄宗说：“这都是张说的主意，你竟敢当面骗朕，应该处死！”吓得那位大臣连连叩头请罪。

于是玄宗下令，召来姚崇，委以重任。此后就再也没人敢说什么了。

姚崇曾经三度为相，每次都还兼任兵部尚书。他精通政务，每次上朝，皇帝问话，其他人只是唯唯诺诺，他却能够对答如流，玄宗对他非常信任。姚崇请求唐玄宗削夺受宠的权贵之家的权势，珍惜手中的爵禄赏赐，采纳敢于犯颜直谏的臣子的建议，不接受臣下进献的贡品，不与群臣开一些轻慢无礼的玩笑。唐玄宗对这些建议都一一采纳了。

有一次，姚崇上朝奏请皇帝，希望依照顺序提拔任用郎吏，而玄宗只是眼睛盯着宫殿的上方，不置可否。姚崇又重复了几遍，但玄宗却始终一言不发。姚崇感到很惶恐，便急忙退出。

罢朝以后，高力士向玄宗进谏道：“陛下刚刚掌管天下大事，宰臣上奏言事，就应当面表明您自己的态度，为什么您对姚崇的建议不置一言呢？”

唐玄宗说：“朕让姚崇负责朝廷庶政，遇有军政大事可以当面上奏，一同商议；郎吏是小官，这样的事也要一一打扰朕吗？”

正好高力士奉旨到省中宣谕诏命，就把玄宗的话转达给了姚崇。姚崇这才放下心来。知道这件事的人无不叹服玄宗深明为君之道。



唐玄宗

李隆基，唐太宗玄孙，善骑射，通音律，以政变拥其父李旦复位，遂为太子。即位之初励精图治，开元年间达到全盛，后期贪图享乐，安史之乱起，唐朝渐衰。

镜鉴

居上者必要有敏锐的眼光，这样才能不被谗言所蒙蔽，正确地识人用人。

人物

唐玄宗李隆基是唐睿宗李旦第三个儿子。初封为楚王，后改封临淄王。在韦皇后毒杀了唐中宗李显后，李隆基发动羽林军攻入宫中，杀死韦皇后、安乐公主及上官婉儿，拥睿宗李旦复位。他被晋封为平王，又被立为太子。玄宗即位，诛杀了太平公主及其心腹党羽，掌握了朝政。

玄宗在位四十四年，可以划分为前后两个时期：前期是明君，后期却是个昏君。在位之初，他励精图治，一心想恢复太宗的事业。他颇能用人、纳谏，先后任用姚崇、宋璟、张嘉贞、张说、李元纘、杜暹、韩休、张九龄等人为宰相。这些人各有所长。姚崇力求政通，宋璟致力法治，张说崇尚文治，李元纘、杜暹注重俭约，韩休、张九龄直言敢谏，都是贤相。其中，姚崇的贡献尤其大。玄宗将他召回京城，要封他为宰相，他就提出了十大条件，如要玄宗同意行仁政，罢兵息武，不准皇亲国戚和太监干预政事，允许群臣进谏等，玄宗都予以采纳。姚崇当了宰相后，压制豪强，裁减僧尼，减少寺院，战胜自然灾害，又帮助玄宗整顿朝政，严明赏罚，扭转了中宗时期的混乱局面。

由于玄宗能够任用贤才，鼓励生产，改革弊政，使得唐王朝政治安定，国力强盛，百姓富庶，经济文化发展到了顶峰。

在当政后期，玄宗变得骄傲怠惰，追求起享乐生活来。他重用奸臣李林甫、杨国忠，宠幸杨贵妃姐妹和边将安禄山，酿成安史之乱，逃往蜀中。他的儿子李亨即位后，尊他为太上皇。

释评

用人不疑，一旦发现了人才，就要让他放开手去做，不要束缚住他的手脚。如果整天对他指手画脚，这也不行，那也不是，人才再有才能，也发挥不了作用。唐玄宗认定了姚崇可以做宰相，不但答应了他的条件，还对他职权之内的事情不去干预，这非常难得。而我们现在有些领导干部，经常越俎代庖，职权和责任都分不清，这样是不利于人才发挥作用的。

守身 第八

诗曰，靡不有初，鲜克有终。
故守身者，常也。

守身若处子，而以德操为重。
世事多变，富贵无常。故为人宜谦，为官宜廉，为政宜清，为事宜简。正以处心，廉以律己，忠以事君，宽以待下。

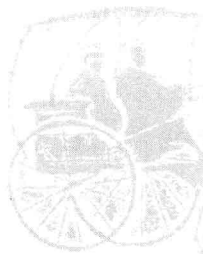
不矜伐而天下莫与之争。慎思寡言，为而不恃，功成而不居，知常守身，尚也。

祸福无常，焉能自知？夫满则亏，盛则衰，物之常也。韩子受知于秦王，而谗于李斯；孙臆见赏于魏侯，而毁于庞涓。之二子者，均无过愆，而怀璧其罪。

才高而谤至，功成而毁随，惟智者能避之。故曰，功不可居，才不可恃。居功恃才者，危矣。故宜常怀惕惕之心，如临深渊，如履薄冰。诗曰，风起于青萍之末，而智者不捐细微。久乘富贵，祸积为祟，富贵而无骄矜之气，尚也。

守其雌，藏其拙，不矜才，不使能。

武侯曰：“范蠡以去贵为高，虞卿以舍相为功。”进退有据，取舍有度。功高而不居，功成而身退，此全身之妙策。



本
卷
精
要

☁ 聪者获捷利，智者远祸害。

☁ 世无常衡，富贵难远，利害常变，
唯廉简恒久。

☁ 事留有余，功而不居，可保长远。

☁ 才高谤来，功大毁至；唯智者不以
彰显自居。

☁ 强胜弱一时，弱胜强一世。

原文

诗曰，靡不有初，鲜克有终。故守身者，常也。

译文

诗说，凡事都有开始，但很少有善始善终的。所以守身，就是始终不变的品格。

【事典】坚守节操的宋璟

武后时期，宋璟在朝中当官。他的官职并不高，但他为人正直，很注重节操。

当时，张易之、张昌宗兄弟颇受武则天的宠爱。他们干预朝政，干下了很多坏事。

宰相魏元忠对张氏兄弟非常痛恨。他对武则天说：“臣身为宰相，却不能以死来报效国家，致使陛下身边围绕着小人，这是臣的过错。”

张氏兄弟知道了，担心有一天武则天死去，魏元忠会对他们不利。于是，他们就想先除掉魏元忠这个心腹大患。

他们对武则天说：“魏元忠对人说太后老了，不如投靠太子，除掉太后。”武则天听了，一怒之下，就把魏元忠关进了监狱。

在审问时，魏元忠矢口否认自己讲过这样的话，但张易之却一口咬定他说过。武则天就让他们当面对质。

为了陷害魏元忠，置他于死地，张昌宗私下找到大臣张说，让他为自己作旁证，并答应给他高官厚禄。

张说不愿作伪证，但又害怕张氏兄弟的淫威，不知如何是好。宋璟正色对张说说：“名誉和道义对一个人来说最为重要，决不能陷害好人，用不正当手段来保全自己。如果因此受贬，那么名声会好多了。假如有意外的灾祸，我会在皇宫大门前叩头相救，大不了我们一同去死。”

张说本来就不愿依附张氏兄弟，现在听宋璟这么一说，就下定了决心。

第二天，武则天召集王公大臣，要魏元忠和张易之当面对证。一个说有，一个说没有，两人都是当事人，谁也没有说服力。这时，张昌宗就说：“张说听到了魏元忠的私下议论，可以作证。”于是，武则天下令召张说上殿，让他说出实情。

“魏元忠是否说过这些大逆不道的话，你如实说来！”武则天问道。

张说跪在那里，一言不发。大臣们你看我，我看你，都不知道该怎么办好。

张昌宗看到张说这个样子，心里很气，就大声说：“张说，你为什么不说话，难道你也不要自己的人头了吗？”

张说向武则天叩头，说：“陛下总算看见了，在陛下面前，他尚且这样威胁我，何况在朝廷之外！臣在陛下面前，绝不敢有半句假话，臣实在是没有听见魏元忠说过这样的话，是张昌宗逼臣说臣听过的。”

就这样，魏元忠免除了杀身之祸。

人物

宋璟在武则天当政时，做过监察御史和凤阁舍人。他同武则天的内宠张易之等人的专权乱政进行了不妥协的斗争，以刚正闻名。玄宗朝他接替姚崇为相，主张限制女宠，疏远谄臣，精简刑法，减轻苛政，严格控制边将轻动干戈。他的奏议都切中时弊，被誉为贤相。历史上把他与姚崇并列，称为“姚宋”。



宋璟

唐代著名政治家，官至尚书右丞相，授府仪同三司。宋璟一生经武、中宗、睿宗、殇帝、玄宗五帝，在任52年。

镜鉴

官场中人应有政治操守。

释评

这里谈的守身，不光是说要保全自己的生命，更重要的是要保全自己的政治操守。对于做官的人来说，如果失去了政治操守，那么他的政治生命就一钱不值了，相当于行尸走肉。因此，古代的仁人志士，把节操看得比生命还要重，宁可失去生命，也不愿丧失自己的政治操守。

宋璟是一位正直的官员，即使在武则天的淫威之下，他也敢于直陈武则天宠爱的面首张易之兄弟的罪恶。因为他一身正气，武则天也拿他没办法。宋璟不但自己这样做，还鼓励朝中的其他大臣如张说，要坚持正气，不要屈服奸佞。

当官明哲保身很重要，当然还有比身体和生命更可贵的，就是自己的政治操守。

原文

守身若处子，而以道德为重。世事多变，富贵无常。故为人宜谦，为官宜廉，为政宜清，为事宜简。正以处心，廉以律己，忠以事君，宽以待下。

译文

守身如同处女一样，以道德情操为重。世上的事情千变万化，富贵并不能长久。所以做人应该谦和，当官应该廉洁，行政应该清正，做事应该简约。心要放得正，廉洁自律，对君主主要忠，对下属要宽。

【事典】珍惜名节的陶侃

陶侃是东晋的名臣。他为官清正，忠于职守，在平定苏峻反叛中立下了大功，收复了都城建康。

人们去拜访他，不论关系远近，他都亲自接待，很少让客人在门前等候。手下人有因为谈笑和赌博误了公事的，他就严加责罚，命人把酒具、赌具全都扔进江里。他常对部下说：“大禹是圣人，还珍惜每一寸光阴，作为普通人，更没有道理去安逸游乐，荒唐醉酒了。活着的时候对国家没有奉献，死后也不会有名誉留传后世！”

有人送给他礼物，他总是先问是从哪里来的。如果是自己出力得到的，就高兴地收下，并加倍回赠。如果是非法获得，他就大声斥骂，把礼物退回去。

一天，他在外出时看到一个人拿着一把没熟的稻子，就问是怎么回事。那人说：“路上见了，随便拽了一把。”陶侃大怒：“你自己不种田，就随便损害别人的庄稼？”抓住他就用鞭子抽打。这件事传开去，百姓们都知道刺史大人重视粮食，就努力耕种，结果是家家富足。

他带兵时，命令各个营寨种植柳树，有个都尉把公家的树偷来，种在了自己的门前。一天陶侃坐车从那里经过，看见了树，就停下车子问道：“这是武昌西门前的柳树，为何偷来种在这里？”那个都尉赶紧认错。

陶侃到了老年，不再过问朝中的事情，并请求让位，但部下苦求，他只好留下。他后来得了病，就把军用物资、各种兵器、牛马舟船等核查登记，封在仓库中，还亲自上了锁，交给继任的人，然后才离开。

人物

陶侃很小就死了父亲，由母亲湛氏抚养成人。他的母亲对他的教育很严格，对陶侃后来为官清廉产生了很大影响。据说他当县吏时，竟然穷得来了客人没钱买酒。

在任广州刺史期间，陶侃政务比较清闲。他就在清早把几百块砖搬到室外，傍晚又搬回室内，刮风下雨，严寒酷暑，从不间断。有人奇怪，

问他为何要这样做？他说，我正致力于中原，过于安逸，怕承担不了重任，所以要锻炼一下。在平息王敦作乱后，明帝命令陶侃回到荆州，加封征西大将军。陶侃忠于职守，身为大将军，他平日不饮酒，不赌博，并严禁身边的参佐人员聚赌取乐、饮酒误事。在他驻守荆州期间，军纪严明，政务整肃，百姓安居乐业，道不拾遗，乡绅士民莫不称庆。

咸和二年，冠军将军苏峻暗中勾结豫州刺史祖约发动叛乱，攻陷了东晋的都城建康。人们推举他为盟主，率军平定了苏峻、祖约之乱。成帝以陶侃有再造晋室之功，任为侍中、太尉，都督荆、江、雍、梁、交、广、益、宁八州军事，荆、江二州刺史，长沙郡公。咸和九年，陶侃告老还乡，途中逝世于樊溪，享年七十六岁。

释评

世事无常，富贵难远，利害常变，唯廉简恒久。

陶侃是一代名臣，很有个性，一点官场中的恶习也不曾沾染。

比如，他不摆架子，有人求见，不管是谁，都尽快安排见面。不像有些当官的，架子十足，明明没事，却让人在外面等，目的是为自己树威。其实这样的威，是不值一提的。

他率真，看到糟蹋庄稼的人，上去就打。刺史打人有失面子，但百姓却受到了鼓励，连大人都这样看重农事，小民更该努力耕种才是。

他细心，手下人偷来柳树栽在了自己的门前，他一眼就看出来了，还能说得出是从哪儿偷的。

他清廉，辞官后把所有的东西都封存起来，转交给下任。

他的功劳就不必说了，一个人做官能做到这样，也就算是有操守了。陶侃的个性来自他的修养，现在的一些官员架子越来越大，但多半是腹中空空，不过是摆架子给人看罢了。

原文

不矜伐而天下莫与之争。慎思寡言，为而不恃，功成而不居，知常守身，尚也。

译文

不夸耀自己的能力，天下就没有人可以与之相争。慎重地思考，说话要少，做事情留有余地，立了功而不居功，懂得常道，珍惜自身，是高明的。

【事典】冯道为官有道

李嗣源是后唐明宗皇帝。他原本是武将，当了皇帝后却能励精图治，处处为社稷着想，因此，也算得上是一代明君了。

在登基前，他就知道冯道的名字。当上了皇帝，他就问左右：“那个冯道在做什么？”

左右回答说，冯道的父亲去世了，他刚刚结束守孝，回来当了翰林学士。

明宗沉吟说：“我看他更适合当宰相。”

就这样，冯道很快就做了宰相。

冯道非常感谢明宗对自己的重用。一次，明宗在后宫召见冯道，手里拿着个玉杯把玩。

“陛下手里的玉杯可以让臣看看吗？”冯道恭恭敬敬地问。

“当然了。”明宗把手中的杯子递给冯道，“这是孤最喜爱的宝物。”

“真是好杯呀。”冯道不由自主地赞叹说，“晶莹剔透，做工也是巧夺天工。”

“你看，上面还刻着一行字，‘传国宝万岁杯’。这可是国宝呀。”明宗笑着说。

“是呀。”冯道沉吟说，“不过这只是前世的有形之宝。”

“有意思。那么无形之宝又是什么呢？”明宗问。

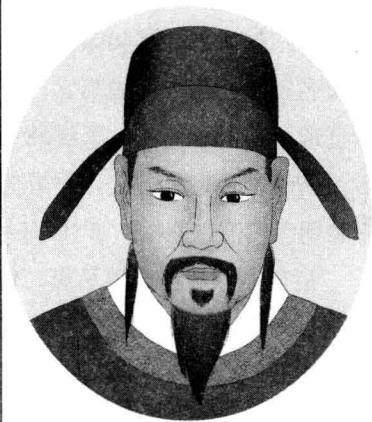
“无形之宝嘛，当然是国家了。古人说，皇帝的宝座叫做‘位’，怎么守住叫做‘仁’。陛下珍爱这有形之宝，也切不可忘记那无形之宝啊。”

明宗连连点头，但冯道走后，他召来左右说道：“刚才冯阁老说的话，我有些听不大明白。”

左右说：“他是在劝陛下，要陛下多对百姓行仁义，这样国家才能安定！”

“哈哈，绕来绕去，他是在劝我。”明宗大笑，“不过他说得有道理。君王要是贪图享乐，国家可就完了。”

从此，明宗更加器重冯道了。



冯道

五代时期宰相，一生为官三十一年，却经历五朝十主，冯道以其非凡的官场生存能力，创造了一个乱世中的奇迹。

镜鉴

于日常对答中隐喻巧谏，更易被居上者接受。

人物

冯道是五代时人。他的祖上一直过着半耕半读的生活。冯道从小就喜爱读书，无论风晨雪夜，他都手不释卷，读得津津有味。

当时，军阀刘守光占据着幽州。刘守光听人说起冯道，就请他做了自己的幕僚。

刘守光野心勃勃，总想当皇帝。冯道当时年少气盛，就劝阻他放弃这种不切实际的想法。几次下来，刘守光动了怒，把冯道关进了大牢。虽然冯

道在朋友的帮助下保住了性命，但从此变得谨慎起来，说话非常讲究分寸。

后来，刘守光被李存勖灭掉，冯道被人推举给李存勖，得到了重用，当上了户部尚书。其父亲去世后，冯道回乡守孝，这时契丹也听说了冯道的大名，想把他抢回去当官，但没有得逞。守孝结束后，李嗣源当了后唐的皇帝，为后唐明宗。李嗣源对冯道非常器重，让他当了宰相。李嗣源死后，李从厚接替了皇位，冯道仍然留任。但后来李从珂发动政变，冯道竟率领朝臣们前去迎接。李从珂讨厌冯道的圆滑，就把他外放去做官。

后晋的石敬瑭灭掉后唐，但冯道重新当了后晋宰相。石重贵继位后，又把冯道贬到地方上做官，但他竟毫无怨言。

后来后晋被契丹所灭，冯道又被后汉所用。郭威灭了后汉后，冯道又当了后周的宰相。最后，他得罪了周世宗，被派去为郭威修墓，直到去世。

释评

尽管历来对冯道这个人物褒贬不一，但他却是政坛上的一个奇迹。五代政权更迭，他不但能明哲保身，而且还一直担任宰相，真可以称得上是政坛的常青树了。

这当然与他的处世圆滑有关。但仅仅一个处世圆滑是远远不够的，那些皇帝都不是傻瓜，没有人会重用一個只是滑头而没有真本事的人。说起来，冯道能够立于不败之地，还是有一些真本事的。

说到圆滑，也只是他处世的一个方面。他并不是一个锯了嘴的葫芦，更不是没有主见。他还是肯于发表自己意见的。有一次李嗣源问他老百姓过得怎么样，他回答说，谷贵则饿农，谷贱则伤农。他还读了聂夷中的那首《伤田家诗》给明宗听：“二月卖新丝，五月粜新谷。医得眼前疮，剜却心头肉。我愿君王心，化作光明烛。不照绮罗筵，只照逃亡屋。”

他没有正面回答李嗣源的问题，但李嗣源却得到了满意的答案，并从中受到了启示。他让侍臣把这首诗抄下来，以便自己经常诵读，保持清醒的头脑。冯道的这个回答，应该得一百分。

巧妙地表明自己的观点和没有是非曲直的油滑不是一码事。虽然后者同样可以保官，但时间长了，没有人会瞧得起，遇到高明的上级，说不定还会被炒了鱿鱼的。

原文

祸福无常，焉能自知？夫满则亏，盛则衰，物之常也。韩子受知于秦王，而谗于李斯；孙臆见赏于魏侯，而毁于庞涓。之二子者，均无过愆，而怀璧其罪。

译文

祸和福没有一定，人们岂能自己觉察到？满了就少，盛了就衰，这是事物的规律。韩非得到秦王的理解，却被李斯诬陷；孙臆被魏王器重，却被庞涓陷害。这两个人，都没有过错，而他们的过错就是因为有才能。

【事典】韩非子遭谗

“这个人太了不起了，他的话说到了我的心里！”秦王对手下说。他刚刚读了一个叫韩非的人写的文章。

“这个人真是个人才，如果寡人能和他认识，死了也不遗憾呀！”他感叹说。

“大王要见这个人，那还不容易，他就在韩国。”大臣李斯说。

李斯告诉秦王，自己和这位韩非是同学，一块就学于荀子的门下。韩非是韩国人，多次向韩王提出自己的治国主张，但都不被采纳，就写下了

这些文章，流传开来。

秦王听了，非常高兴，于是下令攻打韩国，并让人放出风去，说秦王痛恨韩非，一定要得到他。

韩王于是就让韩非出使到秦，由秦王处置。秦王见了韩非，如获至宝，连饭都顾不上吃，就和他讨论起治国的道理来。

当初李斯向秦王提到韩非在韩国，是为了讨秦王的欢心，现在看到秦王一门心思全放在了韩非身上，就担心自己的地位会被韩非夺了去。正好韩非向秦王献策，劝秦王先攻打赵国，最后再打韩国。李斯就趁机向秦王说：“韩非到底是韩国的宗室，人在大王这里，心却向着韩国，只怕将来是个祸患！”

秦王听了很生气，就把韩非关进了监狱。韩非受了冤屈，想去申诉，却无法见到秦王。这时，李斯派人给他送去了毒药，韩非只好自尽。

没过多久，秦王突然明白了韩非的提议是正确的，自己冤枉了他，马上派人去狱中把韩非请来。但使者去后，却发现韩非已经死了。秦王很后悔，就用韩非文章中所提出的方略，消灭了六国，统一了天下。

人物

韩非是韩国贵族，和李斯同是荀子的学生。韩非不善言谈，但文章写得很好，连李斯也自叹不如。

韩非针对战国后期韩国的贫弱状况，多次上书韩王，希望改革朝政，推行法术，但始终得不到采纳。韩非于是发愤著书，写出了《孤愤》《五



韩非子

战国晚期韩国王室公子之一，法家的创立者。口吃不擅言，文章出众，是法家思想的集大成者。有《韩非子》一书传世。

镜鉴

才高更易遭谤，守愚方能自保。

蠹》《内外储》《说林》《说难》等著作，洋洋十万余言。他的书流传到秦国，得到秦王嬴政的赏识，韩非因而受到重用。后因李斯妒忌，致韩非下狱，最后被逼自杀。

韩非虽死，但他的思想却在秦始皇和李斯手上得到了实施。韩非的著作以法治思想为中心吸收了儒、墨、道诸家的一些观点。他总结了前期法家的经验，形成了以法为中心的法、术、势相结合的政治思想体系，被称为法家之集大成者。

释评

韩非对天下大势了如指掌，针对当时的问题提出了重视法、术的主张。但他本人却没有弄明白月盈则亏的道理。他受知于秦王，却忘了他的老同学李斯。李斯辛辛苦苦经营了那么多年，怎么会甘心让一个外来的韩非抢了风头？于是他不可避免地要进些谗言。当然，李斯做得太绝了，至于他自己后来被弃市，这也是一种报应吧。

但韩非也有两条大的失误。一是他能为秦王谋天下，却忘了谋自身。当得到秦王的厚遇时，就更应该夹着尾巴做人，凡事应该让让李斯，不该自己出尽了风头。二是他对韩国尤其应该避嫌。他毕竟是韩国的贵族宗室，难免会让人怀疑有故国之思，在涉及韩国的问题上至少要回避一下。他的后攻韩国的主张也许是对的，但却授人以柄了。

韩非只是个思想家，而不是一位政治家。他缺少谋略，因此屈死在狱中。孙臆也被同学陷害，但他马上就醒悟过来，采取了一系列计谋，逃出魏国，最后还为自己报了仇。相比之下，韩非只是一个善于纸上谈兵的书呆子。

原文

才高而谤至，功成而毁随，惟智者能避之。故曰，功不可

居，才不可恃。居功恃才者，危矣。故宜常怀惕惕之心，如临深渊，如履薄冰。诗曰，风起于青萍之末，而智者不捐细微。久乘富贵，祸积为祟，富贵而无骄矜之气，尚之。

译文

才能高了，诽谤就来了，功劳建立，诋毁就跟着，只有智者能避开这些。所以说，有了功劳，不可居功，有了才能，不可倚仗。居功恃才的人，就危险了。因此，应该经常警惕，如同面对深渊，如同踩在薄冰上面。诗上说，风从水面的青萍之上吹来，有智慧的人应该不放弃细节。富贵久了，祸患堆积起来，就会发作。富贵而没有骄横和矜持之气的人，是最高明的了。

【事典】郭子仪功高不居

郭子仪为唐代的中兴立下了大功。他功高爵显，又手握兵权，不仅会招来别人的妒忌，更容易引起皇帝的猜疑。在当时，朝中就有一些宦官暗中与他为难。

有一天，下面人来报，郭家在华州的祖坟被人挖了，里面随葬的物品也被偷盗一空。

这对郭子仪来说可是奇耻大辱，就连手下的将士也非常气愤，他们要求进行调查，找出罪犯。其实，每个人心里都清楚，这是宦官鱼朝恩指使人干的。

“这件事不弄个水落石出，誓不罢休！”

“一定将他碎尸万段！”

将士们个个摩拳擦掌。

“不可造次！”

郭子仪制止了他们。他进宫去见皇上，皇上当然要对他安慰一番，郭

子仪却流着眼泪下跪说他有罪。

皇上奇怪了：明明是人家挖了你的祖坟，你怎么倒说自己有罪了？

郭子仪说：“臣为了国家，常年在外征战，杀人无数。杀了人家的父亲、兄长和丈夫，人家的儿子、兄弟和妻子难道不想报复吗？他们是无辜的，正因为这样，我才受到了今天的侮辱。但是，为了报效国家，我就是死了也会毫无怨言的。”

皇帝听了，非常感动。从此，他更加信任郭子仪了。

郭家的宅院很大，常有人出入，郭子仪从来不让妻子女儿回避。有时，女儿正在梳妆，就有官员进来找郭子仪办公事。妻子女儿对这件事都很不满，她们提出要把大门关上：“就算我们是仆人，卧室也是不能让别人随意出入的。”

郭子仪却说：“你们想想看，家里有五百匹马，几千个仆人。如果再把大门关紧，高墙壁垒，假如有人诬告我存

心造反，再有人煽风点火，那时就有口也说不清了。现在家里四门大开，有人想诬陷我，也找不到理由。这样才是最安全的。”

他对家人管束得也很严，从没有在外面生事的。即使奸臣们对他心怀忌恨，却也奈何他不得。郭子仪当了二十五年中书令，权倾朝野，一直到八十五岁去世。



郭子仪

唐朝名将，武举出身，戎马一生，屡建奇功，84岁方告别沙场。“权倾天下而朝不忌，功盖一代而主不疑”，享有极高的声望。

镜鉴

功高最易遭谤，非心思细密、谋虑深远者不能避祸。

人物

郭子仪是唐代华州人，自幼习武，精于谋略。唐玄宗朝，安禄山发

动叛乱，他任朔方节度使，击败安禄山，从此崭露头角，成为唐代中兴的重要人物。在玄宗、肃宗、代宗、德宗四朝，他都是政治、军事的核心人物，为国家的安定和统一立下了汗马功劳。

在德宗时，郭子仪的权力达到了顶峰。他为中书令，加封太尉，还被德宗尊为“尚父”。

公元781年，郭子仪逝世，德宗为此罢朝四天，还亲率文武百官为郭子仪送葬。郭子仪一生功劳显赫，也享受了荣华富贵，但他却懂得明哲保身，身居高位而不危，这与他的过人智慧不无关系。

释评

功劳越大，就越是容易引起别人的妒忌，也容易引起皇帝的猜疑。所以在有些人那里，立下大功之日，也正是面临绝境之时。想想清代的年羹尧吧，他和雍正当初是何等的亲密，又立下了何等的战功，但下场却和历史上的许多功臣一样遭人陷害，令人扼腕叹息。

郭子仪却是个例外。他屡立奇功而不自傲，拥有重兵而不自矜，小心谨慎，巧妙周旋，最终得以善终。

其实不自傲和不自矜是远远不够的。这只是为官之道的基础。重要的是，他明明知道是鱼朝恩派人掘了自己的祖坟，却反过来责怪自己，压下了这件事。这当然有保全自己的意思在里面，但也是从国家的大局着眼。当时国家刚刚从风雨飘摇中摆脱出来，如果因为个人间的恩怨引发内乱，损失最大的还是国家和百姓。而且，覆巢之下无完卵，弄不好，自己的家人和英名也保不住。

换作一般人，无论如何是咽不下这口气的，但郭子仪却能做到。他能忍，能忍而后安。而且，他也能从最细微的小事入手，避开了别人的口实。

据说，他的政敌们对他也是十分敬佩，这也是他以德服人的结果。能做到这一点的，在古往今来的从政者中并不多见。

原文

守其雌，藏其拙，不矜才，不使能。

译文

安于雌柔，用笨拙来掩盖自己，不卖弄才学，不显示能力。

【事典】善于藏拙的萧嵩

在萧嵩还是中书舍人时，一天深夜，皇帝突然把他召进宫去。

深夜征召，必有要事。当萧嵩战战兢兢地来到玄宗的面前时，他发现玄宗一脸轻松的样子，这才放下心来。

“请问陛下，深夜召臣进宫，有什么要事？”萧嵩问。

“你为朕起草一份诏书，任命苏颐为宰相。”

玄宗对这位苏颐非常器重。这次任命，很有些暗箱操作的意思，事先不告诉左右人，也不征求意见，为了怕事情外泄，直到深夜才命人写下诏书，第二天早朝公布。

“臣领旨。”萧嵩当场便写，草拟诏书对他可是轻车熟路。他写完后，拿给玄宗看。玄宗看了后，皱了皱眉头：“只怕稍有些不妥。”

“请陛下明示。”

“你看，”玄宗指着诏书上的一句话说，“上面称苏颐是‘国之瑰宝’，这当然不错。可是他的父亲叫苏瑰，这是不是有些犯讳呀？”

萧嵩连连称是。唐代对犯讳的事情非常在意。大臣要避开皇帝的名讳，儿子要避开父亲的名讳。如果犯了讳，就是大大的不敬。

“这样吧，你把这个词改一下。”

“臣惶恐，马上去办。”

为了让萧嵩更好地措辞，皇帝特地让人把帐中的屏风拿给萧嵩。萧嵩看到这排场，就更紧张，他感到身上的衣服被汗水打湿了，紧紧地贴在背上。

过了很久，皇帝都等得不耐烦了，萧嵩这才捧着改好的诏书拿给玄宗。玄宗看了又看，不禁苦笑了，原来上面只有一处改动，把“国之瑰宝”改为“国之珍宝”。

萧嵩退出后，玄宗摇摇头，叹了口气说：“真是徒有其表。”

萧嵩长得玉树临风，是位美男。玄宗这样说，是笑话他缺少文采。听了皇上的话，想到萧嵩诚惶诚恐的样子，侍臣们不禁笑出声来。

“不要笑。”玄宗说，“这位萧嵩嘛，要讲文才是差了点，但作为大臣，他处事审慎，思虑周密，还是没人比得上的。我刚才不过是开他个玩笑而已。”



萧 嵩

唐玄宗朝丞相。其为官谨慎，尤擅军事，在西部战事中屡次大胜，为唐王朝凝聚了一大批的精兵强将。

镜 鉴

为官者不宜炫耀才能，处事得当即可。

人物

萧嵩出身名门世家，他的祖上曾建立了梁王朝。他一表人才，留着一副漂亮的胡子。萧嵩出仕很晚，过了四十岁才开始做官，但从这一帆风顺，很受玄宗器重，当过中书令和太子师。

萧嵩在政治上并没有太大的建树，这可能与他谨慎的性格有关，也可能是由于能力平庸。但他在军事上却立下了大功。开元十五年，吐蕃联合突厥对中原发起进攻，唐军连连失利。玄宗命萧嵩出征，修固城墙，恢复秩序，大败吐蕃军队。他还使用了反间计，进一步削弱了吐蕃的力量。第二年，他又大败吐蕃军队，稳定了河陇，维护了国家的统一。

释评

在《全唐诗》中载有萧嵩的两首诗，的确写得不是太好，充其量算是三四流。虽然在唐代写诗是风气所致，但至少可以看出萧嵩还是喜爱玩弄笔墨、附庸风雅的。

但为什么改了半天，只是把“国之瑰宝”改为“国之珍宝”呢？写出锦绣文章当然很难，但找出相等的词句进行替换，就是连小学生都可以做到的。他完全可以改为“国之干城”，或者再通俗些，改为“国之栋梁”。难道他真的是那么拙于文辞吗？

按照正常的逻辑，当然不会是这样。一千多年后，我们无从揣测当时是由于什么原因造成了这样的笑话，但最大的可能是，萧嵩是在藏拙。

俗话说，伴君如伴虎。玄宗虽然是明主，但也是天恩难测。曹操爱才，但杨修的下场人们都知道。没有一个领导人真正喜爱才能超过自己的人。因此，适当地藏藏拙是非常必要的。况且，萧嵩自有其长项，这一点玄宗清楚，他自己也清楚，又何必和那些舞文弄墨的人一较高下呢？

玄宗后面的话也不光是掩饰。作为国家的大臣，重要的是老成持重，能担当大事，文才好坏倒是在其次。总之唐玄宗还是个明白人。

余下的问题是，改动一个字，为什么要花费这么长时间？有这个必要让皇帝等得不耐烦吗？前苏联作曲家肖斯塔科维奇是位世界级的音乐大师，有一次斯大林让他为国歌作曲，他第二天就拿出来了。据他自己说，他对这首曲子还是很满意的。但斯大林不满意，他感到肖斯塔科维奇有搪塞的意思。后来斯大林挑选了另一个人的曲子，因为那个人写了三个月。肖斯塔科维奇事后说，如果我放一个星期再拿出来，斯大林就会满意了。萧嵩显然明白这个道理，没有文才上面可以原谅，但做事不认真就会招致不满。可惜，肖斯塔科维奇在这方面不如萧嵩，在事后才明白了这个道理。

原文

武侯曰：“范蠡以去贵为高，虞卿以舍相为功。”进退有据，取舍有度。功高而不居，功成而身退，此全身之妙策。

译文

诸葛亮说：“范蠡放弃富贵，是高明的；虞卿舍弃相国的位置，也是大功一件。”进和退都有依据，取和舍都有尺度。功劳高而不居功，功劳建立了就引退，这就是保全自身的良策。

【事典】范蠡功成身退

越王勾践被吴王夫差打得大败，只剩下五千人，被围困在会稽山上。

勾践手下的大夫范蠡和文种商量出一个计谋，让文种偷偷把美女、珍宝送给吴国的太宰伯嚭。伯嚭就在吴王面前为勾践说了好话，答应了越国投降，并让勾践到吴国做三年的臣奴。

范蠡陪同越王一同到了吴国。他随时保护着勾践的安全，劝勾践先忍耐，然后再想报仇。勾践在吴国为夫差喂马、扫马厩，甚至尝夫差的粪便，受尽侮辱。范蠡始终忠心耿耿，不肯背弃勾践而在吴国享受高官厚禄。勾践的忍辱负重终于赢得了夫差的欢心和信任，三年后被释放回国。

勾践回国后，立志发愤图强，重用范蠡和文种，文种处理国家政务，范蠡治军练兵，处理军务，二人在越国得以充分发挥自己的长处。范蠡和文种又给勾践制定宏大的战略，对外结好齐国，亲近楚国，依附晋国，表面上讨好吴国，避免吴国的攻伐，尽快使越南强大起来。

与此同时，范蠡又用重金买通了吴国的太宰伯嚭，让他在吴王面前替越王讲好话。范蠡又献计向吴王进献两名美女西施和郑旦，使夫差整天饮

酒作乐，不理政事。他又施计使吴国大兴土木，令吴国的人力物力受到严重消耗，政治愈益腐朽。伍子胥虽多次进谏，都被吴王拒绝。最后，伯嚭又进了谗言，让夫差赐剑杀死了伍子胥。越王勾践和范蠡、文种看到这种情况非常高兴。此时的越国，人口大增，贤才广聚，军队训练有素，国力已恢复、发展起来了。

范蠡看到灭吴的时机已到，便鼓动吴王北上参加黄池之会，将吴国精兵全部带走。夫差果然中计。越军精兵五万趁机突袭吴国，杀死了吴太子。此后又大败吴国，杀掉了夫差。

然而在庆功会上，大家都兴高采烈，勾践却心事重重，面无喜色。范蠡私下叹息说：“越王不想把功劳归于臣下，对我们已有猜疑了！”他明白自己和文种这些年来，功高盖主，若不早日脱身，必然没有好下场。他对文种说：

“我们功成身退的时候到了。大王这个人能同患难，不能共富贵，如果不退，

会有杀身之祸的。”但文种不以为然。于是范蠡便带着西施，乘着一叶小舟离开了。他泛舟江湖，后来又做了商人，成为巨富。

果然，没过多久，越王就借故杀死了文种。



范 蠡

字少伯，春秋末期政治家、军事家和经济学家，楚国宛人。辅助越王勾践二十余年，灭吴乃去。至齐，父子耕作，富。后为齐相，三年去相职。至陶，行商，积资巨万，称“陶朱公”。

镜 鉴

兔死狗烹之言非虚，不如舍弃名利以求自保。

人物

范蠡，春秋楚人。他知天文，通地理，善机变，与文种一同侍奉越王勾践二十余年，十年生聚，十年教训，最终灭掉了强大的吴国，被尊为上

将军。范蠡深知勾践的为人，可与共患难，难与同安乐，遂与西施一起泛舟齐国，变姓名为鸱夷子皮。后来，他到了陶地，经起商来，成为巨富，自号陶朱公。因为经商有道，遂成巨富，民间尊陶朱公为财神。

释评

范蠡不以功高自居，反倒引身而退，不但得以全身，还逍遥自在，携美人以游江湖，真是神仙过的日子。

但事在人为。与范蠡一同立下大功，也有同样才能的文种就没有那么幸运。他忠心耿耿地留下来侍奉越王，却被越王砍了脑袋。这是因为，文种只知进，不知退，忘记了“狡兔尽，猎狗烹”的道理。功高盖主，难免不会引起猜疑。后来的韩信也是这样。同为楚汉三杰，在这一点上，他不如萧何，更无法与张良相比。即使是他不犯错，杀他也只是早晚的事。

“进退有据”不是一句空话，里面包含着绝大的智慧，也有着前人数不清的经验教训。你的才能越大，功劳越高，就越是要注意，因为“才高而谤至，功成而毁随”，在建功立业之后，怎样把握自己，这是对一位智者的真正考验。当然，我们今天已经无法像范大夫那样泛舟江湖，但适当地放弃一些东西还是应该的。

谋略

第九

谋不可无。上以谋国，次以谋功，下以谋身。文王访姜尚成王道，桓公用管仲而成霸业。故君不可无谋，君无谋则失国；臣不可无谋，臣无谋则失禄；人不可无谋，人无谋则失身。

故曰，兵不在多而在勇，将不在勇而在谋。霸王拔山举鼎，勇夺三军，终成垓下之败将。汉高用良、平之谋，而卒得天下。刘备有关、张、赵云，皆天下之良将，然惶惶然如丧家之犬，遇诸葛，而三分定，以谋故也。

然谋无定法，计非一端，唯在乎一心而已。因势利导，随心所欲。

胜敌之策，务在知己知彼。我必知彼，而务使彼不我知。真示之以假，假示之以真，强示之以弱，弱示之以强。

敌强不可轻取。避其锋，攻其弱，以退为进，以守为攻。欲抑之，必先扬；欲取之，必先予，深谋而徐图。

上谋者攻心，上智者服人。故下一城不如得一邦，胜一敌不如多一友。

然谋亦有道矣。权不可弄，谋不可恃。立身正，自有浩气在胸，谋自在其中矣。故曰，智术百端，不如一心守正。

以假乱真，真自为假。鱼目混珠，瞒天过海。

以彼之术，窃为我术，以彼之功，窃为我功。移花接木，偷梁换柱。

君子感之以义，小人召之以利。人弃我取，人抑我扬。

挫锐解纷，和光同尘。持中守正，克敌之要。

☁ 谋无定法，狡计百端；随心所欲，因势而异。

☁ 击敌不如纵敌，引敌至荒谬之境，一击而成。

☁ 要想压制对方，就一定先抬高他；要想从对方那里索取，就一定要先给他。

☁ 成大事者，靠见识制定，靠胆识完成。

☁ 最高的谋略是攻心，最高的智慧是让人心服。

☁ 大为无为，大谋无谋，乃谋之至境。

原文

谋不可无。上以谋国，次以谋功，下以谋身。文王访姜尚成王道，桓公用管仲而成霸业。故君不可无谋，君无谋则失国；臣不可无谋，臣无谋则失禄；人不可无谋，人无谋则失身。

译文

谋略是不可缺少的。最高的谋略是谋划国事，次一等的是谋划建立功业，再下一次的是谋划自己的安全。周文王访姜尚，成就了王道，齐桓公任用管仲，成就了霸业。所以君主不能无谋，君主无谋就会失去国家；臣子不能无谋，臣子无谋就会失去官位；普通人不能无谋，普通人无谋就会失去生命。

【事典】于谦力挽狂澜

朝廷接到边关的紧急战报，瓦剌的也先率军向明朝发动大举进犯。明英宗听信了亲信宦官王振的意见，准备御驾亲征。兵部尚书邝野和兵部侍郎于谦力劝皇帝不要亲自出战，但英宗说什么也不肯听。于是邝野只好跟随皇帝管理军队，留下于谦主持兵部的工作。

果然，明军中了也先的埋伏，英宗在土木堡被俘，京师人心大乱。负责监国的郕王朱祁钰要大臣们讨论作战和防守的方略。有人提出近来星象有变化，应当把首都迁往南京。于谦站出来，大声说：“主张南迁应该杀头。京师是天下的根本，一动摇国家就完了，难道没有看见宋朝南渡的情况吗！”郕王赞同他的看法，防守的决策就这样定下来了。当时京师精锐

的部分都已在土木堡失陷，剩下士卒不到十万，而且疲惫不堪，朝廷上下都没有坚守的信心。于谦却胸有成竹，指挥若定。他奏请郕王调南北两京、河南的备操军，山东和南京沿海的备倭军，江北和北京所属各府的运粮军，马上开赴京师，依策划部署。于是郕王任命于谦为兵部尚书。

郕王暂代皇帝上朝，大臣们痛恨王振，请求将王振灭门。而王振有个叫马顺的党羽，站出来替王振说话。于是愤怒的大臣就上前痛打马顺，大家打成一团，朝上秩序大乱。郕王吓得要起身走开，于谦上前冲开众人去扶住郕王，要他宣谕说：“马顺等有罪该死，不予追究。”大家才安定下来。于谦的袍袖因此全部撕裂。退出左腋门，吏部尚书王直握着于谦的手叹道：“国家正倚赖你呢，你要好自为之！”当时，朝野都倚重于谦，于谦亦毅然把国家的安危视为自己的责任。

大臣除了担心瓦剌，还担忧国家没有君主，会造成朝政混乱。太子年幼，无法主事，于是大臣们请皇太后立郕王为皇帝。郕王再三推辞，于谦大声说：“我们完全是为国家考虑，不是为个人打算。”郕王只好答应了，当了皇帝，为景帝。于谦说：“敌寇必然长驱南下。请命令各边境的守臣竭力防守遏制。京营士兵的器械快要用完了，需要马上分道招募民兵，令工部制造器械盔甲。派遣重兵据守九门重要的地方，军队驻扎在外城的外面。迁徙外城附近的居民进入城内。储存在通州的粮食，令官军自



于谦

明代名臣，永乐年间进士，官至少保。土木堡之变后，提出“社稷为重，君为轻”，虽成功保卫京师，亦遭英宗之忌。后，景帝病重，英宗复位，遂以谋逆罪被诛。

镜鉴

良臣为国谋而丧己身。

己去支领，用装足的米作为代价，不把粮食留给敌人。”皇上采纳了他的意见，很快于谦就把一切布置停当了。

这年十月，也先挟持着英宗攻破紫荆关直入，进攻京师。石亨建议收兵固守使敌兵劳累衰竭。于谦不同意，说：“为什么向他示弱？这样会使敌人更加轻视我们。”他马上分别调遣诸将带领二十二万兵士，在九门外摆开阵势，并把各城门全部关闭，自己亲自督战。下令：临阵将领不顾部队先行退却的，斩将领。军士不顾将领先退却的，后队斩前队。于是将士知道必定要死战，都奋勇杀敌。副总兵高礼、毛福寿在彰义门北面抵挡敌人，俘虏了一个头目。

也先本来以为可以一举攻下京城，看到明朝官军严阵以待，有些丧气。也先部队想从德胜门攻入，于谦令石亨在空屋里设下埋伏，派几个骑兵引诱敌人。敌人用一万骑兵逼近，副总兵范广发射火药武器，伏兵一齐起来迎击。也先的弟弟孛罗被炮打死。也先作战失利，又听说各地勤工的部队马上要开到，恐怕截断了他的归路，于是拥着英宗向西撤退。于谦调各将领追击，到居庸关才回来。评功，加于谦少保、总督军务。

当初，也先的诸多要挟，都是由投敌的太监喜宁策划的。于谦秘密下令镇守大同的将领抓了喜宁，把他杀了。他又给王伟想办法，让他引诱杀了间谍田小儿。而且利用间谍实行离间，请求特别释放了忠勇伯把台家，答应封给爵位，让他从中想办法。这样，也先占据中原的计划就彻底破产了，只好求和。

人物

于谦，永乐年间进士。授御史，后官至兵部左侍郎。正英宗被俘，京师震动。郕王朱祁钰监国，将于谦擢为兵部尚书，全权负责筹划京师防御。当时，朝廷中许多人毫无战心，正欲迁都南下，于谦挺身而出，提出“社稷为重君为轻”，坚持保卫北京，继续抗敌。不久郕王即帝位，为明景帝。十月，也先挟持英宗破紫荆关威胁京师，于谦分遣诸将列阵九门迎敌，并亲自督战，给也先以重创。景泰元年也先乞和，请归还英宗。八

月，迎还英宗，安置在南宫，称上皇。后来，将军石亨、宦官曹吉祥等，趁景帝病重，发兵拥立英宗复辟。英宗复位后，因为忌恨于谦当初另立皇帝，便以谋逆罪处死于谦。成化年间，复官并赐祭。葬于杭州西湖三台山麓。著有《于忠肃集》。

释评

上谋谋国，这里说的谋国不是指谋求国家的权力，而是谋求国家利益。古往今来，那些忠臣志士们，往往都是为了国家和百姓公而忘私，甚至不惜献出自己的生命。而那些为了满足个人野心窃取国家权力，而置国家利益于不顾的人，往往为人们所不齿。当然，和后者相比，前者的下场也许不那么好，因为他们在更多的时候把国家利益置于个人利益之上，甚至为了国家利益而牺牲个人利益。但他们是勇者，也是真正的智者，因为智慧如果不能用于正途，那么它将会造成危害，无论是对国家，还是对拥有它的个人。因此，忠臣谋国，小人窃国，但世间自有公道在，一个人在做任何事情时，他的行为都将书写在历史上，或受到后世的景仰，或遭到万人的唾骂。比如，我们不能因为岳飞屈死在风波亭上，就说他缺少智慧，更不能说秦桧荣华富贵一生，就说他有智慧。如果我们到西湖边上的岳王庙看一看，就会一目了然。

于谦在英宗被俘后，毅然站出来拥立郕王为帝，这不是他对英宗没有感情，也不是他对郕王有特殊感情。他考虑的不是这些。他的着眼点在于大局，在于社稷的安危。如果没有于谦的正确主张，如果听从了迁都议论，明朝的历史恐怕就要改写。

当然，于谦忠心谋国，却为他后来肇下了祸端：复位的英宗为了他立郕王为帝的事情耿耿于怀，把他处死。但于谦却拯救了国家和百姓，免除了战乱，他的死是值得的。

原文

故曰，兵不在多而在勇，将不在勇而在谋。霸王拔山举鼎，勇夺三军，终成垓下之败将。汉高用良、平之谋，而卒得天下。刘备有关、张、赵云，皆天下之良将，然惶惶然如丧家之犬，而遇诸葛，而三分定，以谋故也。

译文

所以说，兵不在于多少，而在于勇猛，将帅不在于勇猛，而在于智谋。霸王能够拔山举鼎，勇夺三军，但在垓下成为汉军的手下败将。汉高祖采用了张良、陈平的谋略，而到底得到了天下。刘备手下有关羽、张飞、赵云，都是天下的良将，但他却惶惶然像丧家之犬一样，到处乱跑，遇到了诸葛亮，三分天下的局面才确定下来，这是因为谋略的缘故。

【事典】邓芝使吴修旧好

刘备为关羽报仇，兴兵伐吴，吴国为了抗蜀，向魏国投降，使两国关系空前恶化。

刘备死后，能否实现联吴伐魏的大计就摆在了诸葛亮的面前。他担心孙权反复无常，无法信任。正在这时，尚书邓芝对诸葛亮说：“现在皇上年幼，又刚即位，应该派重要使臣到吴国，再次申明和好的愿望。”诸葛亮说：“我对此事已考虑很久了，只是一直没有合适的人选，现在找到了。”邓芝问：“这人是谁？”诸葛亮说：“就是你啊。”于是派邓芝以中郎将的身份与吴重建友好关系。

于是邓芝受命到了吴国。当时吴王孙权还没有和魏国断绝关系，所以

犹豫不决，没有立即接见邓芝。邓芝便自己上表请求接见，里面说：“臣下这次来，不光是为蜀国的利益，也是为吴国着想。”

吴王这才接见了，说：“孤确实愿意与蜀国和好，可是怕蜀国君主年幼，加上疆域狭窄，势力不强，给魏国以可乘之机，你们无法保全自己。”

邓芝微微一笑，说：“吴、蜀两国，占有四个州的地域。大王您是当世的英雄，诸葛亮也是一代人杰。蜀国地势险要，防守坚固，吴国有长江等三条大江的阻隔。两国的优势加在一起，再联合起来像唇齿一样相辅相依，进可兼并天下，退可与魏鼎足而立，这是很自然的道理。假如大王归附于魏，魏一定会进一步提出无理要求，上逼您朝拜，下求太子做人质，如果不服从，便以讨伐叛逆为借口，发动进攻，蜀则顺流东下，趁机分取利益，到那时，江南之地可就不再为大王您所有了。”

吴王沉默了很久，然后说：“你说得很对。”于是和魏断绝关系，与蜀国和好。

人物

邓芝早年依附刘璋，在刘备入川时投奔了刘备。刘备经过和他一番交谈，很看重他，封他为广汉太守。刘备死后，诸葛亮为了和东吴结盟，派邓芝出使吴国。邓芝不畏强阻，对吴王孙权说明蜀主的结盟诚意。孙权大为诚服，说道：“如果天下太平了，我与蜀主平分天下，不也是一件好事！”邓芝却直言说：“天无二日，士无二王。如果真的天下太平了，也是我们两国各为其主，相互开战的时候了。”孙权大笑道：“您真是诚实，应该这样！”孙权在写给诸葛亮的信中说：“和合二国，唯有邓芝。”邓芝随后随诸葛亮北伐，诸葛亮死后升为前军师、前将军。随后邓芝为江州都督，威震四方。他最后为车骑将军。

释评

谋略有时要胜过千军万马。没有谋略的战将，只是匹夫之勇，没有谋略的军队，更是无法取胜。邓芝的出使吴国，不仅使得吴蜀

两国重新结盟，还使吴主孙权毅然与魏国断绝关系。这有着十分重要的战略意义：一方面蜀国和吴国都没有了后顾之忧，另一方面他们可以更好地对魏国进行制衡，使局势骤然向有利于吴、蜀两国的方向发展。

试想，如果没有邓芝的提议，诸葛亮无法下定决心和吴国复交；没有邓芝的努力，后来诸葛亮伐魏的大举也只能是空想。因此，邓芝的智谋确实抵得上千军万马，至少改变了历史的走向。

原文

然谋无定法，计非一端，唯在乎一心而已。因势利导，随心所欲。

译文

然而谋略没有固定的章法，计策也不是一种，只是在于一心，因势利导，随心所欲。

【事典】岳飞用兵无定法

金兵南下，岳飞加入了抗金的部队。他在相州拜见了康王，康王命他去招安盗匪吉倩。吉倩被岳飞感召，率部下三百八十人向岳飞投诚。岳飞率领三百铁骑在李固渡大破敌军，又参与解了东京之围。他的名声变得显赫起来。

有一天，他率领一百名骑兵在黄河边上操练，一股敌军突然出现。士兵们都感到很害怕。岳飞说：“敌军虽然人多，但不知道我们的虚实，我

们可以趁他们立足未稳，杀他个措手不及。”说完，他跃马向敌人冲去。一员敌将挥舞大刀前来迎战，被他一枪刺在马下。士兵们受到鼓舞，也都奋勇冲杀，把敌军杀得大败。

后来岳飞辗转成为宗泽的部下。宗泽是著名的抗金将领，很有智谋。他非常器重岳飞。在一次在打完仗之后，他对岳飞说：“你智勇双全，古代的良将都比不上你。但你喜欢野战，这不是万全之计。”他把一份阵图送给岳飞，要岳飞好好研究一下。

岳飞谢过宗泽，对他说：“布阵之后进行战斗，这是常规的兵法。但是兵法的妙处在于灵活运用，随机应变，还得靠将领的因势利导，随心所欲。”

宗泽听了，连声赞叹。

清代有位诗人叫赵翼，他读了岳飞的这段话，写了一首诗，里面说“不依古法但横行，自有云雷绕膝生”，用来赞颂岳飞。

人物

岳飞是南宋时期著名的军事家。他十九岁时投军抗辽。后因父亲去世，还乡守孝。金兵大举入侵中原时，岳飞再次投军，开始了他抗金保国的戎马生涯。

岳飞多次战胜金军，受到宗泽的赏识，被称赞为“智勇才艺，古良将不能过”。建炎三年（1129年），金兀术率金军再次南侵，杜充率军弃开封南逃，改任建康留守，后不战而降。金军得以渡过长江天险，很快就



岳飞

南宋中兴四将之一，20岁投军抗金。后以“莫须有”之名被治罪，被狱卒拉肋而死，时年39岁。有《武穆遗书》传世。

镜鉴

兵无常势，水无常形，故用兵亦无定法。

攻下临安、越州、明洲等地，高宗被迫流亡海上。岳飞率孤军坚持敌后作战。他先在广德攻击金军后卫，六战六捷。又在金军进攻常州时，率部驰援，四战四胜。第二年，岳飞在牛头山设伏，大破金兀术，收复建康，金军被迫北撤。从此，岳飞威名传遍大江南北。七月，岳飞升任通州镇抚使兼知泰州，拥有人马万余，建立起一支纪律严明、作战骁勇的“岳家军”。

绍兴六年，岳飞再次出师北伐，收复了很多失地。绍兴九年，高宗和秦桧与金议和，南宋向金称臣纳贡。但很快兀术撕毁和约，再次大举南侵。岳飞奉命出兵反击。相继收复郑州、洛阳等地，在郾城大破金军精锐铁骑兵“铁浮图”和“拐子马”，乘胜进占朱仙镇，兀术被迫退守开封，金军士气沮丧，发出“撼山易，撼岳家军难”的哀叹，不敢出战。

在朱仙镇，岳飞招兵买马，联络河北义军，积极准备渡过黄河收复失地，直捣黄龙府，却被一心求和的高宗和秦桧连发十二道金字牌，下令退兵。回到临安后，岳飞被解除兵权，任枢密副使。绍兴十一年八月，高宗和秦桧派人向金求和，金兀术要求“必先杀岳飞，方可议和”。秦桧诬陷岳飞谋反，将其下狱。绍兴十一年（十二月二十九日），秦桧以“莫须有”的罪名将岳飞毒死于临安风波亭，他的儿子岳云及部将张宪也同时被害。宁宗时，岳飞得以昭雪，被迫封鄂王。

岳飞善于谋略，治军严明，其军以“冻死不拆屋，饿死不掳掠”著称。他戎马一生，亲自参与指挥了一百二十六仗，未尝一败，是名副其实的常胜将军。

释评

什么是谋略？谋略不是书本上的条条和框框，是要因时，因地，因势，因人。岳飞说得非常好，兵法的妙处在于灵活运用，随机应变，还得靠将领的因势利导，随心所欲。

所以，谋略的运用完全在乎一心。敌变我变，敌不变我亦不变。这就是同样是那些兵法，同样是那些谋略，为什么有些人用起来神乎其神，有些人用起来却如同缘木求鱼。其中的关键在于能不能变化，能不能灵活运用。

原文

胜敌之策，务在知己知波。我必知波，而务使波不我知。
真示之以假，假示之以真，强示之以弱，弱示之以强。

译文

战胜敌人的方法，务求在于知己知波。我一定要了解对方的意图，而切不可让对方了解我的意图。让对方把真的当成假的，把假的当成真的，把强的当成弱的，把弱的当成强的。

【事典】刘裕假意藏真情

东晋时，桓玄势力很大，被封为楚王。但他仍不满足，一心想做皇帝。刘裕是桓玄的部下，他对桓玄非常不满，也想取而代之，但表面上却装出一副非常顺从的样子。

桓玄的哥哥桓谦和刘裕谈起禅让的事，征求他的意见：“如果楚王执掌天下，你的意见如何？”

刘裕不动声色，说道：“楚王功劳那么大，早已经是人心所向了，改朝换代，有什么不可以的？”

于是，在刘裕等人的劝进下，桓玄篡夺了帝位。刘裕当面对桓玄忠心耿耿，暗地里却在谋划推翻他。有人对桓玄说：“刘裕这个人不简单，留下他，将来怕有后患。”桓玄却说：“现在正是用人的时候，需要刘裕这样的人帮我干大事。以后再说吧。”

刘裕被派出去打仗，有人劝他起兵反桓。他说：“时机还不成熟，再等一等。”后来，他果然起兵讨桓，自称奉晋帝之命诛杀乱党。他迎回了晋安帝，成为功臣，一时权倾朝野。

人物

刘裕，字德舆，小名寄奴，是汉高祖刘邦弟弟楚元王刘交的后代。他“雄杰有大度，身長七尺六寸，風骨奇偉，不事廉隅小节”（《南史·武帝本紀》）。

刘裕最初是冠军将军孙无终手下的司马，后在镇压孙恩叛乱时初露头角。当时刘裕在刘牢之手下参府军事，刘牢之命刘裕率领几十人去探察叛军行动，恰好遇到几千名叛军。刘牢之之子刘敬宣见刘裕久去不返，便率兵寻找。却看到刘裕一人驱逐数千名义军，刘敬宣率军出击，大破义军，斩获千余人。作战中，刘裕常身先士卒，冲锋陷阵。他的部队号令明整，深得百姓拥护。他后来利用桓玄的野心，假意服从，暗中壮大自己的势力，最终诛灭了桓玄等人，篡压了帝位，建立了刘宋王朝。



刘裕

杰出的政治家、军事家，南北朝时期刘宋王朝的开国皇帝。

镜鉴

真假难分，谋大事者，不可不韬晦，不可不防人。

释评

知人知面不知心，这句老话颇为有理，虽人人会说，却未必人人都能做到知人知面知心。这是因为，越是内心险诈的人，越是刻意地把自己的真实面目掩盖起来。

桓玄是一代奸雄，篡人权者必先防人篡权，然而他却忽略了刘裕这个心腹大患。这并不是他的失察，他早已发现刘裕不是等闲人物，也有人提醒过他，但他出于用人的需要，最终还是没有真正意识到刘裕的危险，最终功亏一篑，栽在了刘裕的手里。

这说明刘裕比起他来还是棋高一招。刘裕的野心一点也不比桓

玄小，但谋略却超过了桓玄。他是在扮猪吃老虎，表面上对桓玄恭顺臣服，却在暗地里利用桓玄给自己的权力扩充自己的实力。桓玄被刘裕的假象所蒙骗，养虎遗患，自己的大事不成，反倒成全了刘裕。

原文

敌强不可轻取。避其锋，攻其弱，以退为进，以守为攻。

译文

敌人强大，不可轻易进击。避开对方的锋芒，攻击对方的薄弱环节，以退却作为前进，以防守作为进攻。

【事典】以退为进的萧嵩

萧嵩是唐玄宗时的宰相，一天，玄宗让他推荐宰相的人选，他考虑了很久，对玄宗说：“臣认为韩休可以为相。”

玄宗也听人说起过韩休，他为人正派，对名利看得很淡。于是，他就下诏让韩休当了宰相。

韩休做了宰相后，果然不负圣望，做了一系列的好事，在老百姓中间口碑很好。但他性格中的另一面也暴露出来了，就是为人过于刚直。看见不对的事，他就要说，而且不很客气，不管对方是皇帝还是大臣。

玄宗有些怕这位大臣。有时他在游玩时，总会问身边人：“这事韩休知不知道？”

还没等下面人回答，韩休的奏章就上来了，里面的内容就是劝谏皇帝不要贪图安逸，影响朝政。

一天，玄宗对着镜子叹了口气。身边的太监说：“自从那个韩休当了

宰相，陛下可是瘦得多了。”

玄宗说：“我虽然瘦了，天下百姓却一定是胖了。韩休和萧嵩不一样。有什么事，他据理力争，他走了，我就能睡得安稳。可那个萧嵩呢，净顺着我的意思说话，他走后，我反而不放心，睡不安稳。所以呀，我不是为了自己而用韩休，而是为了天下人。”

萧嵩对韩休也很失望。他原以为韩休对所有事都看得很淡，会顺从自己的意志，却没想到，他经常给自己提意见，有时弄得自己下不来台，还处处抢自己的风头。

“真是很难做呀！”萧嵩想，“再这样下去，两个人一定会积怨更深。宰相之间出现了矛盾，一定会两败俱伤的。”

于是，他找到了皇帝，希望辞去宰相的职务。

“爱卿，我并没有对你有任何不满，你何必这样做呢？”玄宗当然不会同意他的要求。

“陛下明察，”萧嵩跪在了地上，“我做官做到了宰相，已经是位极人臣了。幸好皇上没有对我不满，我才有机会辞官。如果皇上讨厌了我，我的脑袋不保，要想辞官怕是不可能了。”

说着，他流下了眼泪。

玄宗很感动，说：“爱卿先回家去。我想再做出决定。”

当天晚上，皇帝命令高力士召萧嵩进宫，对他说：“我很珍惜爱卿。我们君臣应该始终如一，遵守大义，这对国家是一件好事。我任命你为右丞相，让韩休为工部尚书，如何？”

萧嵩连忙叩谢圣恩。玄宗说：“你来得正是时候，这是刚刚从荆州进贡给朕的黄柑，你不妨尝尝味道如何。”

说完，他亲手拿出一块手帕，包了两只黄柑送给萧嵩。

人物

韩休工文辞，为人耿直，对于朝政得失，知无不言，受到宋璟的称赞。他做过宰相，后来罢相，做了工部尚书，再后来又当上了太子少师。因为他的脑袋很尖，人们叫他笔头公。

释评

萧嵩和韩休是两种截然不同的性格。韩休的性格比较极端，如果遇到高明的上级，他也许会做出一番成就；但如果遇到昏庸的领导，后果就不堪设想了。

萧嵩就不同了。他一向唯唯诺诺，察言观色，顺着领导的意思说话、行事。这样安全、也讨领导喜欢，甚至会一帆风顺，但注定不会有太大的建树。也就是说，他不是开拓型的人物，充其量是个守成型的人物。不过在官场上，这种类型的人物胜算往往更大。

萧嵩所以提拔韩休，是以为韩休会对自己感恩戴德，维护自己的利益。没有想到，韩休过于率直，一副天不怕地不怕的样子，甚至连皇帝也敢顶撞，更不会买他的账。而且，韩休的这种作风多少会使萧嵩显得有些无能。在这种情况下，如果失去了皇帝的信任，他的下场就会大大的不妙。

换了别人，肯定会对韩休打击、陷害。但萧嵩并没有这样做。原因有二，一是韩休毕竟是因自己提议当的宰相，如果这样把韩休搞下去，自己也没有面子。二是唐玄宗是何等的聪明，不会瞧不破这样的伎俩。这样做的结果是把绳子往自己脖子上套。

他采取了一种全然不同的做法：以退为进，自己辞官。考虑到他的背景和他过去所立的战功，这样做最坏的结果是，即使皇上准许他辞去宰相的职务，也会对他另行安排的。尽管职位低了，但无疑会摆脱现在被动的局面。

果然，玄宗皇帝被打动了。他挽留了这位萧爱卿，让他当了右宰相，而让韩休当了工部尚书。相比之下，韩休的损失要更大些。问题解决了，自己还当了一回好人。他额外的收获还有两只黄柑，这当然值不了多少钱，但毕竟是圣宠啊。

原文

欲抑之，必先扬；欲取之，必先予，深谋而涂图。

译文

要想压制对方，就一定先抬高他；要想从对方那里索取，就一定要先给他，深入谋划，不要急于得到。

【事典】元载智除鱼朝恩

唐代宗时，宦官鱼朝恩专权。他到处收罗党羽，设置牢狱，大臣们有对他不满的，就会被罗织罪名，投入监牢。

他对代宗也非常无礼。每次上朝议事，他的提议一定要代宗同意，稍有不满意，他就大发雷霆。

他的养子鱼令徽当了内给使，按照级别应该穿绿衣。一次他和同事吵了架，回去后告诉了鱼朝恩。鱼朝恩就找到皇帝，说：“我儿子官职太小，被人欺负，请陛下赐给他紫衣。”代宗还没答应，下面的人就已经把紫衣拿来了。鱼令徽穿上紫衣，向代宗叩谢，代宗只好强作笑脸，说：“小孩子穿上紫衣也很好看。”

宰相元载也对鱼朝恩不满，他看出了代宗的心事，就向代宗控告鱼朝恩的不法行为，请求除掉他。代宗就对元载说：“这件事就交给你办吧。”

除掉鱼朝恩并不是那么容易。他每次上殿，都派亲信周皓率领一百卫士保护自己，他的同党陕州节度使皇甫温又手握重兵，作为外援。但这件事难不倒元载，他用重金对他们进行收买，通过他们让代宗掌握了鱼朝恩的一举一动。

这时，元载又向代宗献计，让鱼朝恩的亲信李抱玉改任山南西道节度使，皇甫温为凤翔节度使，还把一些地方划归李抱玉管辖，表面上是加大

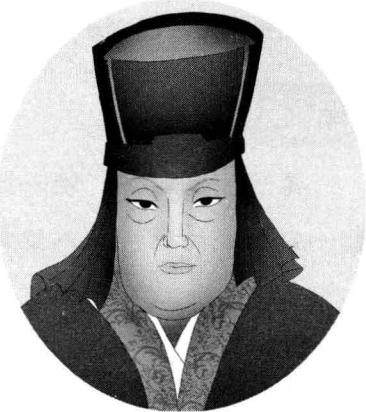
了鱼朝恩的势力，但实际上，是让皇甫温从内部来协助朝廷。鱼朝恩非常得意，对元载仍然毫无戒心。

鱼朝恩的党羽刘希暹觉察到代宗对鱼朝恩有所图谋，就告诉鱼朝恩提高警惕，鱼朝恩这才产生了疑惑。但代宗每次见到鱼朝恩，对他更加尊重，不断地给他赏赐，鱼朝恩也就放下心来。皇甫温来到京师，元载将他留住，与他和周皓密谋杀掉鱼朝恩。计策已经确定，元载便告诉了代宗。代宗说：“好好筹划，不要反遭其害！”

寒食节到了，代宗在宫中设酒席宴请近臣，元载留守中书省。宴席散后，鱼朝恩要回军营，代宗请他留下，说有事情要和他商议。只剩下两个人时，代宗大声斥责他想要谋反，鱼朝恩大怒，说：“我要是想谋反，你项上的人头早就没了！”他大声叫来卫士，护卫他回营。这时，周皓和卫士们一拥

而上，反将鱼朝恩抓住。鱼朝恩这才知道上了当，但已经晚了。周皓等人把他勒死，外面对此一无所知。代宗于是颁下诏书，罢免鱼朝恩观军容使等职务，保留内侍监的职务，并且声称：“鱼朝恩接到诏书后便上吊自杀了。”代宗命人将鱼朝恩的尸体送回家，赏六百万钱厚葬。

为了稳定鱼党的人心，代宗又提升刘希暹、王驾鹤为御史中丞，赦免了京畿地区在押囚犯，下令释放鱼朝恩的所有党羽，并且说：“北军的将士们都是朕的亲信，都应该仍然像过去一样跟随朕。今天朕亲自统御禁军，请不要忧虑恐惧。”于是局面很快安定下来。



鱼朝恩

唐代擅权宦官，历玄宗、肃宗、代宗三朝，权势日隆，累迁高官。至代宗朝，因干预政事，慑服百官，贪赃枉法，被代宗与大臣合谋捕杀。

镜 鉴

欲取之，先予之。

人物

元载出身寒微。肃宗时累官至户部侍郎、度支使及诸道转运使，掌管国家财政。后勾结宦官李辅国，升任宰相。代宗即位后仍为宰相。用财物收买了宦官董秀，由此受到代宗的宠信。元载富于谋略，大历五年，和代宗密谋杀掉自己的政敌宦官鱼朝恩。此后益骄奢，引起朝廷上下不满，终于被代宗诛杀。元载为政贪纵，生活奢侈，听任手下官吏及家中妻儿收受贿赂。被杀后抄家，仅钟乳就抄出五百两，胡椒抄出八百石。

释评

元载是奸臣，奸臣一般说来都有智谋，不然，何以售其奸？

只是奸臣的计谋都用来谋一己之私。但有时也会偶尔做做好事。如在除掉鱼朝恩的问题上，元载可以说是干得很漂亮。另一方面，代宗和他配合得也很好。元载先是暗中收买了鱼朝恩的心腹（只有奸臣才会这样做，也只有奸臣才能做到），了解他的一举一动。同时，他故意给鱼朝恩一些好处，使他放松了戒备。代宗也对鱼朝恩礼遇有加，使他不至于产生怀疑，然后再除掉他。

鱼朝恩有了皇上的恩宠，又有人护驾，所以肆无忌惮。但他不知道皇上有除掉他的想法，更不知道手下已经背叛了他。到了最后，他除了死路一条，再没有别的路可走了。

代宗不是个糊涂人，他使用了元载的谋略，因此成功。但这里面还有一个谋略应该提到，他未必不认为元载是奸臣，而是借元载的手来除掉鱼朝恩这个大敌，因为鱼朝恩掌握军队，因此更危险。而元载只是文官，虽然奸诈，但总的来说对自己的威胁不那么大。后来他又成功地除掉了元载，可以说这是各个击破。

原文

上谋者攻心，上智者服人。故下一城不如得一邦，胜一敌不如多一友。

译文

最高的谋略是攻心，最高的智慧是让人心服。所下攻下一座城市，不如得到一座城市，战胜一个敌人，不如得到一个朋友。

【事典】王旦大度容人

王旦当了宰相，处世圆滑，凡事不固执己见。寇准对他很不满，每次见了皇上，都要说王旦如何如何。

但王旦却始终如一，在皇帝面前，他总是提到寇准的长处。

有一天真宗皇帝笑着问王旦：“你总是称赞寇准，但为什么寇准总是专门选你的短处说呢？”

王旦也笑了。他回禀真宗：“臣当了多年宰相，参与国家大事，难免会有很多缺失。寇准这个人很忠直，他对陛下奏事时无所隐瞒，所以说说臣的缺点也是应该的，这也正是臣称赞他的原因。”

真宗大笑起来：“你真是个好人哪！”

寇准后来当了枢密院直学士，王旦有些公文送到枢密院，有不合格式的地方，寇准就上奏给皇上。王旦因此会受到责问。但他并不介意，只是承认错误。有一次，枢密院有公文送到他那里，他的部下发现了这份公文也不合格式，就高兴地对王旦说：“这次我们也抓住他们的毛病了，上奏给皇上吧！”但王旦没有同意这样做，而是把公文退还给枢密院。寇准感到很惭愧，见到王旦便问：“你老兄怎么这么大度呢？”王旦只是笑而不答。

寇准被免去枢密院的职务后，私下向王旦求情，让他推荐自己当宰相。王旦正色说：“宰相这样重要的职务，怎么能是求来的呢？”寇准心里

很不快。但不久，皇上果然任命寇准为相。寇准入朝拜谢：“臣得蒙陛下知遇，感激不尽！”皇帝说：“你应该感谢王旦才对，这可是他推荐你的！”

寇准听了，又是感激，又是羞愧。他感到自己在度量上远远比不上王旦。

人物

王旦自幼为人沉静，又肯于学习。他的父亲说：“这个孩子将来必定会做官，当个三公宰相也说不定。”王旦在宋太宗时考中进士，开始在平江当知县，当时府衙内常闹怪物，不得安宁，王旦将到任前一夜，看守官听到鬼怪们在大声说：“宰相公要来了，我们应该避开了。”于是怪物从此绝迹。

宋真宗时，王旦累升知枢密院，又任宰相，进封太保，受朝廷重用。他当宰相时间最久，凡事不固执己见，受人毁谤不与计较，军国大事都参与决策，常为国家荐引贤才，却不让人知道。

释评

宰相肚里能撑船，王旦就是这样。无论寇准怎样对他，他都是照样称赞寇准。这是做给皇上看的，也是做给寇准看的。

说王旦对寇准总是挑自己的毛病不往心里去，未必正确。一个平头百姓尚且不能容忍别人的攻击，何况是堂堂宰辅？但王旦是聪明人，他能从大局着眼，没有采用针锋相对的方法，而是把不利化为有利，把对手化为朋友。他做得很漂亮，最后让寇准对他心服口服，再也不会挑他的毛病了。

王旦外表忠厚，但内里却深通谋略。想想看，他要是和寇准作对，以寇准的才干，他未必是敌手，至少会弄得两败俱伤。即使把寇准打下去了，但显得他没有肚量，因为寇准毕竟是一位贤臣，影响总归是不好。而照现在这个样子行事，他在皇帝面前是好人，在寇准面前同样是好人，在史书上他还是好人，只是要自己忍耐一下，多说说对方的好话，又何乐而不为呢？

原文

然谋亦有道矣。权不可弄，谋不可恃。立身正，自有浩气在胸，谋自在其中矣。故曰，智术百端，不如一心守正。

译文

然而谋略也是有道义的。不可以卖弄权术，不可以倚仗谋略。立身正确，胸中自然有浩然正气，谋略也自然在里面了。所以说，智术有多种，但不如一心坚守正道。

【事典】刘仁轨守正辅唐

李义府是阴险狡诈的奸臣，刘仁轨是正直诚实的忠臣，自古忠奸势不两立，刘仁轨为了一件小事竟然得罪了身居宰相的李义府，李义府暗中发誓，一定要把刘仁轨置于死地。

表面上看，李义府永远是和颜悦色，面带微笑，但他内心却非常歹毒。凡是不肯依附他的人，他都要百般陷害。因此，他找了个机会把刘仁轨贬为青州刺史。

他并不就此罢手。当时朝廷正有战事，刘仁轨负责海上运送军粮。当时海上风急浪大，不宜出航，但李义府却逼着刘仁轨出海，结果损失很大。李义府马上让监察御史袁异式进行审讯，他对袁异式说：“你要是办好了这件事，不愁提不了官！”于是袁异式一心把刘仁轨往死里整。

在审讯时，袁异式暗示刘仁轨早做了断，就是要让他自杀。刘仁轨心里明白，但他却倔强地对袁异式说：“我不能为你去死，如果按国法判我死刑，我决无二话！”

李义府又上奏高宗皇帝：“不杀刘仁轨，无法向死去的百姓谢罪！”

但朝中的大臣们都明白，这是李义府在故意陷害，就纷纷上书，要求赦免刘仁轨。高宗没有按李义府的意见办，只是把刘仁轨贬为平民，在刘

仁愿的军中效力。

李义府又暗中唆使刘仁愿杀害刘仁轨，但刘仁愿没有下手，反而事事求教于刘仁轨。后来刘仁愿立了战功，高宗夸奖他，他却说：“这不是臣子的功劳，是前青州刺史教我这样做的。”

刘仁轨在军中多次立功，后来被提升为宰相。而李义府因为作恶多端，引起公愤，被流放边疆，在唾骂中死去。

人物

刘仁轨是唐代著名将领，自幼好学，为人刚正不阿，因为得罪了权相李义府，受到陷害，到军中效力。他在军中屡立奇功，后来又被重用。刘仁轨也是抗日的第一位将领，当时倭寇入侵，刘仁轨出战，大败倭寇。

释评

说邪不侵正恐怕没有多少人会相信，但面对邪恶，坚守正道，以不变应万变，可能是最好的选择。刘仁轨就是这样做的。他得罪了李义府，后者对他百般陷害，他都能安之若素。靠着朝廷的公论，他免于一死；靠着自己的能力和苦干，他一步步重新起步，最终东山再起，而且名列三公。

而害人者必害己。李义府多行不义，自然会弄得天怨人怒。无论他多么聪明，多有势力，但最终逃不过覆灭的下场。这大约是一条铁律，古往今来的奸人都是这样，除非他运气好，在报应到来之前先死掉。



刘仁轨

字正则，汴州尉氏（今河南尉氏）人，唐朝大臣、著名军事将领、海军统帅。

镜鉴

为官亦须坚守道义，在官场斗争中，正义之士更得人心，而奸邪之徒则失道寡助。

因此，我们可以说，无为就是为，无谋就是谋，这种为是更高的为，这种谋也是更好的谋。

原文

以假乱真，真自为假。鱼目混珠，瞒天过海。

译文

以假的来扰乱真的，真的自然就成了假的。这是鱼目混珠的计谋。

【事典】秦桧巧施奸计

岳飞死后，秦桧在朝中的地位如日中天，但他总是表现得小心谨慎。有一天，他的妻子王氏应吴皇后的邀请到宫中吃饭。饭桌上有各地为高宗进贡的贡品，其中有一种青鱼，吴皇后就问王氏：“你没有吃过这种鱼吧？这可是贡品呀！”

秦桧的家中就有各种贡品，王氏就据实说：“我家也有，而且比这个还要大呢！”

王氏回到家里，秦桧详细地问起见面的情形。他听了王氏的话，非常生气：“你真是不晓事！贡品只应该皇家才有的，我们家也有，这岂不是犯了犯上欺君之罪？”

王氏也感到很惶恐。秦桧想了一下，在第二天让人把几十条大鱼送进宫中，说这是青鱼。吴皇后看了，笑着说：“我说哪里有那么多的青鱼，原来是夫人认错了！”

这件事情就这样被掩盖过去了。

人物

秦桧曾随徽、钦二宗被掳到金国，与金廷议和。后来陪同高宗逃走，返回南宋。此后辅佐宋高宗，官至宰相。他在南宋朝廷内属于主和派，反对国内主战派的势力。曾用十二道金牌从朱仙镇召回岳飞，使光复大计就此破灭。

宋高宗在秦桧的帮助下解除了岳飞和韩世忠等人的军权，并以“莫须有”的谋反罪状杀害岳飞父子。之后南宋与金廷再次签订和约。

释评

以假乱真，最后弄得对方真假不分，就可以鱼目混珠，蒙混过关了。

秦桧是旷代奸臣，奸臣总有奸臣的智谋。如果他同街头的小混混一样无知、愚蠢，不但混不上现在的

地位，即使混上去，也很快会被人搞下台的。就拿秦桧来说，宋高宗虽然不愿抗金，甘当儿皇帝，但他确实不是昏庸之辈。而朝中的大臣，又有哪一个是省油的灯？谁会甘心让区区一个秦桧弄权？所以，秦桧在智术上应该是过人一筹。

然而，他的妻子既没有他的智谋，更没有他的头脑，在皇后那里吃饭，无意中说漏了一件事，就是他家不但有皇家的贡品，而且比起宫中的还要好。秦桧当然不能收回妻子的话，他就索性以假乱真，把别的鱼当做青鱼送给皇后。皇后看了，疑心大消，果然是他们搞错了，把别的鱼当成了青鱼。这反过来也说明他们确实没有



秦桧

南宋宰相，江宁人。北宋末年任御史中丞，与宋徽宗、钦宗一起被金人俘获。南归后，任礼部尚书，两任宰相，前后执政十九年。

镜鉴

人皆有疏漏之时，贵在补救得法。

见过青鱼，不然怎么会弄错了？假做真时真亦假。秦桧夫妇得以蒙混过关，顶多让皇后笑话一句：真是土老帽，连青鱼都认不准。当然，真正笑的最终还是秦桧夫妇了。

原文

以波之术，窃为我术，以波之功，窃为我功。移花接木，偷梁换柱。

译文

把别人的方法化为自己的方法，把别人的功劳化为自己的功劳。移花接木，偷梁换柱。

【事典】齐襄王夺人之功

齐国国相田单有一次经过淄水，看到一位老人正在趟水过河。这时天气已经十分寒冷了，老人冻得直发抖，连路也走不了了。

田单顿生恻隐之心，忙解下自己身上的皮袍，披在了老人的身上。

“请问大人是谁？”老人问。

“这是田相国！”田单手下人说。

“就是那位用火牛阵大破燕军的田大人吧？”老人感激地说，“大人可真是一位为国为民的好人哪！”

于是老人到处传扬这件事情，很快京城里的人都知道。

消息传到齐襄王的耳朵里，他很不快，说：“田单对人施恩，是在收买人心。时间久了，王位还不被他篡了去？不如及早除掉他！”他看到左右没人，只有个叫贯殊的臣子站在台阶下，就叫他过来，问：“你听见我

说的话了吗？”

贯殊说：“是的，大王，我听见了。”

“你觉得如何？”齐襄王问。

“臣觉得不妥，因为这一件事就除去一位大臣，人心会不服的。如果大王把这件事变成自己的善行，齐国的老百姓就会感念大王的恩德。”

“说说看。”齐襄王听得饶有兴致。

“大王可以嘉奖田单的善心，下令说：‘我忧虑人民的饥饿，田单就收养他们，供给饮食；我忧虑人民的寒冷，田单就脱下皮袍给他们披上；我忧虑人民的操劳，田单也因此忧虑。他正符合我的心意。’田单有善行而大王嘉奖他，那么田单的善行也就是大王的善行了。”

襄王听了，十分高兴。于是赏赐田单酒宴。

过了几天，贯殊又来见齐襄王说：

“大王应该在群臣朝见时召见田单，在殿庭上致谢，亲自慰劳他。然后布告国内寻找百姓中饥饿者，予以收养。”

襄王这样做后，派人到街头里巷去探听，果然听到人们互相说：

“哦！田单疼爱百姓，原来是大王的教诲呀！”



齐襄王

战国时期田齐政权第七任国君。

镜鉴

解决问题的方法不是唯一的，采取正面的方法比采取负面的方法更好。

人物

田单在一开始当过齐国临淄市掾。燕国大将乐毅率五国联军大破齐国，攻下临淄，田单带领族人用铁皮保护车轴，平安逃到即墨，表现出他的智慧。后来即墨被困，田单被推为将军，组织抵抗。先是用反间计使燕将易人，除去难以对付的燕将乐毅。继又针对燕军的恐怖手段，将计就

计，诱使燕军施暴，从而坚定城中齐人仇燕、抗燕的决心。再用诈降计使燕军守备松懈，以著名的“火牛阵”夜袭燕军营垒，出其不意间大败燕军，杀燕将骑劫，乘胜收复齐失地，迎回齐襄王，因此被封为安平君，任齐国的国相。后受命救赵，击退秦军。因赵割济东三城五十七邑给齐国，换得田单为将，攻燕，下三城。后又担任了赵国的国相。

释评

田单功高盖主，齐襄王的担心也是常情。但因为臣子关心百姓，就认为他是要有所图谋，并且要除掉他，齐襄王的心胸也确实狭隘了些。

这是君主的通病，也是贤臣的宿命。

幸好贯殊为他出了一个主意，巧妙地把田单的功劳记在了齐襄王的功劳簿上。不但田单免于遭祸，齐襄王又得了一个爱惜百姓、又御下有方的好名声。

把别人的功劳化为自己的功劳，这样做虽然有些卑鄙，但总是比杀戮功臣要好得多。

原文

君子感之以义，小人召之以利。人弃我取，人抑我扬。

译文

对君子用义来感化，对小人用利来吸引。人们放弃的，我取而用之，人们控制的，我却放开。

【事典】赵抃智救越州城

宋神宗的时候，赵抃因为反对王安石推行的青苗法，被从资政殿学士的位置外放到越州做了知府。他为政清简，不喜欢官场的那些繁文缛节，到任时只带着一张琴，一只鹤，闲下来的时候，就焚香弹琴，或是看鹤起舞。

他刚上任不久，两浙就发生了旱灾。大旱又引起大量蝗虫的出现，粮食歉收，饥民遍地，又加上疫病，这样一来，就等于雪上加霜，百姓十人中有五六个被饿死。

赵抃全力投入救灾之中。他调集粮食，救治病人，还组织人力掩埋死者。

当灾荒出现时，附近的州县都发出了告示，严格禁止商人提高粮价，并设立了告发制度，发现有提价的，就严加处理。

而赵抃却采取了另外的方法。考虑到粮食短缺，他张榜告知，在本地粮食可以提价出售。

商人趋利。他们听说越州粮价可以随意上涨，就奔走相告，纷纷把粮食运到了越州，想借机大赚一笔。

谁知越州的粮食多了，反而卖不出去。于是，粮商们只好降价把粮食卖出，所以越州的百姓没有饿死的。

人物

赵抃很早就死了父亲，家里贫困，但他刻苦学习，二十六岁考中了进士。

赵抃为人正直，铁面无私。他当了殿中侍御史，曾多次上本弹劾朝中的大臣，甚至一连十二道奏章指责宰相陈执中的错误。范蜀公是陈执中的党羽，他向皇帝奏请杀死赵抃，但赵抃却毫无惧色，我行我素。后来皇帝考虑把范蜀公贬官，赵抃却向朝廷表示，范蜀公虽然依附宰相，但所犯的错误还不足以贬官。有人问赵抃：“范某曾经奏请皇上杀你，为什么还要替他说话？”赵抃却说：“我谈论的是国家事，与个人恩怨无关。”于是人们都称他为铁面御史。

赵抃做官很清正，又能扶助穷困百姓，很受拥戴。他的侄子在家乡的住房很小，就商量着要买下邻居的宅院，赵抃知道了，就训斥侄儿们：

“我家和老人家做了三代邻居，怎么能忍心逼人家搬家？”他命令侄儿们把房子退给人家，还不许讨要所付的房钱。

释评

赵抃无论从哪个角度讲都是位好官。他铁面无私，敢于揭露权贵们的问题，还不计较个人恩怨；他为人仁慈，关心百姓的疾苦，当官也不讲排场，不搞繁文缛节那一套。他不但个人廉洁自爱，还能管束家里人。侄子们为了住得宽敞些，买下了邻居的房子，这本来是正常的交易，愿打愿挨的事，他却下令把房子退给人家，还不许收回房钱。即使用现在的观点看，他也算得上是一位廉政爱民的好干部。

更为可贵的是，这位赵抃还具有市场经济的脑瓜。出现了粮荒，商人们自然要趁机赚一把。但由于其他州县禁止粮价上涨，赵抃就索性放开价格。这样，附近的粮商都被吸引到他那里去了。但他们没有想到，粮食一多，粮价就自然下滑了。这样既靠市场规律抑制了粮价，又保证了州里的粮食供应。虽然有着本位主义和地方主义之嫌，但一州知府首先要考虑的就是本州老百姓的安危。

这样的干部是真正值得称颂的，只可惜在古代这样的干部实在太少了。

原文

挫锐解纷，和光同尘。持中守正，克敌之要。

译文

不露锋芒，消解纷争，收敛光耀，混同尘土。保持中正，这就是克敌的要义。

【事典】郭子仪以德退敌

郭子仪回朝，鱼朝恩就向他发出请柬，邀请他一同到章敬寺游览。

宰相元载知道了这个消息，担心鱼朝恩拉拢郭子仪。如果两个人联手来，对于自己是一个威胁。于是，他派人秘密通知郭子仪，说鱼朝恩的邀请，是对他有所企图，这是暗示鱼朝恩想要谋杀他。郭子仪手下的将士听到这个消息，极力主张要带一批武装卫队去赴约。郭子仪却决定不听这些谣传，只带了几个家僮赴会。他对部将们说：“我是朝中大臣，没有皇帝的命令，他怎么敢害我。假使他是受皇帝的密令要对付我，你们怎么可以反抗呢？”

郭子仪到了章敬寺，鱼朝恩看见他只带来几个，很奇怪：“郭公怎么只带这么几个人呢？”郭子仪笑着回答：“有人说大人想要谋害我，所以我只带了八个老家人来。如果真有这样的事，免得你动手时还要费力布置。”

鱼朝恩大惊：“怎么会有这样的事？郭公千万不要听信这样的谣言！”

郭子仪说：“我当然不信。不然我就不会来了！”

鱼朝恩感动得流泪，握住郭子仪的手说：“不是郭公这样忠厚的长者，谁会不信这种谣言呢。”从此，鱼朝恩对郭子仪倍加敬重。

人物

鱼朝恩在唐玄宗时入宫当了太监。安史之乱，他随玄宗出逃，侍奉太子李亨，得到了李亨的信任，担任过三宫检责使、左监门卫将军，主管内侍省。肃宗即位，委任鱼朝恩为观军容宣慰处置使等职，负责监领九个节度使的数十万大军。唐代宦官掌握兵权就是从这时开始。唐军收复洛阳后，鱼朝恩被封为冯翊郡公，开府仪同三司。代宗时，吐蕃兵进犯，代宗逃往陕州，鱼朝恩保驾有功，被封为天下观军容宣慰处置使，并统率京师神策军。后领国子监事，兼鸿臚、礼宾等使，掌握朝廷大权。鱼朝恩权高位重，于是干预政事，慑服百官，贪贿勒索，迫害无辜，引起了代宗的不满。大臣元载和皇帝密谋除掉他。大历五年的寒食节那天，代宗借口在宫中宴会后召见，将他捕杀。

释评

郭子仪是有见识的。鱼朝恩妒忌他，他不是不知道。但他相信鱼朝恩不敢公然对他不利，只是背后搞些小把戏罢了。因为他的威望，他的权势，都不是鱼朝恩所能相比的。

于是，尽管元载警告了他，他还是去赴约。如果不去，得罪了鱼朝恩，反而会带来不利的影响。

有了这样的考虑，他反而不带警卫，只是带了几名家童。这是告诉鱼朝恩，我相信你。

果然，鱼朝恩知道了谣传，感激起郭子仪来。这件事，反衬出郭子仪的光明磊落，堂堂正正。飞扬跋扈的鱼朝恩对他敬佩有加，显然不是没有道理的。

才辩之为术，尚矣。然能者渐稀。古人逞才恃辩，或以谋国，或以干禄，或以谏主，或以全身，或以联纵，或以明理，非肇于一端，而言殊途一，皆以服人为要。

故鬼谷子曰：“言之不从者，其辩之不明也。”辩之不明，而谋难以行之。况人有明智昏庸，韩非“说难”，良有以也。

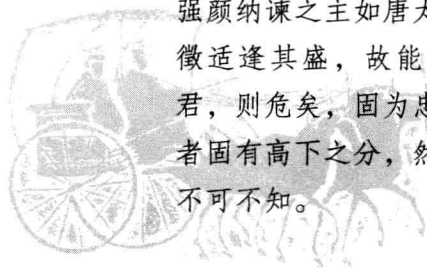
而辩者亦有忠奸。忠者直陈主过，曰谏。奸者巧言悦上，曰谄。

人非圣贤，孰能无过，或讽喻，或直陈，要之皆求实效，而务不可徒图直名。上过之不改，终为己祸。故巧言悦上，不若忠言以告；饰上之过，则为佞人。

古语云：君明臣直。然指陈上过，非说之难，而受之难也。故曰，为忠臣易，为贤臣难。忠臣者，殉其身以成其名；贤臣者，毕其功而全其身。一己之身固不为重，而置君父于何地，社稷于何地？

优孟、东方之徒，譬之喻之，而不直摘君之过，此为明智之举。

故辩宜理直而辞婉。语激气盛者，易怒人主，徒留忠谏之名，于事无补矣。强颜纳谏之主如唐太宗者固不多见，而魏徵适逢其盛，故能成其事。倘遇昏蒙之君，则危矣，固为忠臣哉。由此观之，辩者固有高下之分，然辩亦有术矣，为官者不可不知。



本卷精要

☁ 劝诫的时机，比机智的语言更重要。

☁ 处世为人，当自以为聪明时，祸患就在下面。

☁ 可辩事之对错，不可辩人之对错。

☁ 智者只想改变事情的形态，愚者则想改变人心的形态。

☁ 时间站在忍者一方，善忍者赢。

原文

才辩之为术，尚矣。然能者渐稀。古人逞才特辩，或以谋国，或以干禄，或以谏主，或以全身，或以联纵，或以明理，非肇于一端，而言殊途一，皆以服人为要。

译文

才辩作为智术，是很高的了。然而善于才辩的人并不多。古人卖弄才学，倚仗舌辩，有的是为了国家谋划，有的是为了做官，有的是为了劝谏君主，有的是为了保全自身，有的是为了联合列国，有的是为了阐明道理，并不是出于一个原因，话虽然说得不一样，但目的却只有一个，就是都以说服人为主。

【事典】范雎妙语说秦王

范雎最初在魏国做官，一次他随从中大夫须贾出使齐国，齐襄王因为他能言善辩，就私底下送给他金子及酒食。须贾以为范雎向齐国泄露了魏国的机密，回国后便向魏国宰相魏齐告发。魏齐下令鞭打范雎，打折了肋骨，打脱了牙齿。范雎只好装死，然后逃到了秦国。

有人把范雎推荐给秦王。秦王召见范雎时，范雎假装不识道路走入宫中巷道。秦王乘轿舆前来，宦官怒声驱赶范雎说：“大王来了！”范雎故意胡说：“秦国哪里有大王，秦国只有王太后和穰侯而已！”

秦王听见了，便屏退左右随从，下跪请求说：“先生有什么指教我的？”

范雎却只是说：“是的是的。”如此三次。

秦王又说：“先生终究不愿教吗？”

范雎才说：“我哪里敢呢！我流亡在外，和大王没有什么交往，而想向您陈述的又都是纠正您失误的大事，关系到您骨肉亲人。我即使愿意效

忠，却不知大王的真心，所以大王三次下问我都不敢回答。我知道今天在您面前说出，明天就有处死的危险，但我还是不敢回避。如果我的死能对秦国有所裨益，就是我最大的愿望了。我只怕我被处死之后，天下的贤士都闭口不言，裹足不前，不再投奔秦国了。”

秦王说：“今天能见到先生，是上天为了保存秦国的基业而把您赐给我的。无论事情大小，上及王太后，下至大臣，希望您都对我一一指教！”

范雎于是下拜，秦王也急忙回拜。范雎这才说道：“以秦国的强大，士卒的勇猛，对付各国，就好比用韩卢那样的猛犬去追击跛脚的兔子。而秦国却坐守关外十五年，不敢派兵出击崤山以东，这是穰侯魏冉为秦国的谋划不忠心，但是大王您的方针也有失误。”

秦王说：“我想知道错在何处！”此时，左右随从有不少人在侧耳偷听，范雎不敢提及内政，于是说：“穰侯越

过韩国、魏国去进攻齐国的刚、寿两地，不是好办法。当年齐王向南进攻楚国，破军杀将，开辟千里土地，而最后齐国连一尺一寸领土也未能得到，难道是齐不想要地吗？实在是因为地理形势无法占有。而各国看到齐国征战疲劳，便起兵攻打齐国，大破齐军，使齐国几乎灭亡。这个结局就是因为齐国攻打楚国而使好处落到韩、魏两国手中造成的。现在大王不如采取远交而近攻的方针，得到一寸地就是一寸地，得到一尺地就是一尺地。魏国、韩国位于中原，是天下的中枢。大王如果想称霸，必须接近中原之地控制天下枢



范 雎

战国时魏人，著名政治家、军事谋略家。他同商鞅、张仪、李斯先后任秦国丞相，对秦的强大和统一天下起了重大作用。

镜 鉴

当对方诚心求教时再开口，这样言论更容易被接纳。

组，以威逼楚国、赵国，楚国强就收服赵国，赵国强则收服楚国，楚国、赵国一旦归附于您，齐国就不知所措了。齐国再归附，韩国、魏国便是秦国掌中之物了。”

秦王听了，连声说好。于是以范雎为客卿，与他商议国家大事。

人物

范雎是魏国人，因被人诬陷，被魏相魏齐差人鞭打。后来他化名张禄，由王稽、郑安平帮助逃往秦国。他用天下大势游说秦昭王，罢免了专权的秦相魏冉。秦昭王四十一年，范雎被任命为秦国国相，封于应，称应侯。范雎长于才辩，有远见，他主张远交近攻，歼灭敌国主力。在长平之战中，秦将白起大胜赵军。他妒忌白起之功，逼迫白起自杀。范雎推荐郑安平为将，王稽为河东守。后来郑安平围攻邯郸失败降赵，王稽又因私通诸侯之罪被杀，于是范雎只好称病归还相印，之后很快就死了。

释评

范雎说秦王，有着各种目的。首先，他是为了自己。他在魏国受屈，希望能投靠强大的秦国，施展自己的抱负，这是“干禄”。其次，他要实现这一目的，就要说服秦王改变原有的政策，听从自己的意见，这是“谏主”。第三，他的身份毕竟是一个外来者，担心自己的提议会个人招来祸端，因此，他并不是一下子把自己的想法全部端出来，而是投石问路，试探着说出，这是“全身”。他提出的最有建设性的意见是，要秦王远交近攻，先联纵，然后再各个击破，不断扩大自己的疆域。这是“联纵”，也是“谋国”。因此，他的这一番话，为秦王指出了秦国今后的发展方向，分析透彻，有理有据，得到了秦王的重视。

才辩应该以见识为主，没有见识的才辩，只能是空洞地卖弄口才而已，只能让人听了感到佩服，却不能说服人。要说服别人，还必须具有远见卓识，更要有可行性。我们前些年听所谓大学生

辩论，更多的只是在弄卖技巧，并没有多少真知灼见在里面，这只是逞口才之利而已。真正的辩者，并不一定非要如长江之水滔滔不绝，而是要说到点子上，就像范雎这样。

原文

故鬼谷子曰：“言之不从者，其辩之不明也。”辩之不明，而谋难以行之。况人有明智昏庸，韩非“说难”，良有以也。

译文

所以鬼谷子说过：“话说了而别人不听，是因为道理没有讲清。”道理讲不清楚，而谋略就难以实行。何况听的人有明智的也有昏庸的，韩非子认为说难，是很有道理的。

【事典】魏徵忠言谏主

唐太宗因为皇孙降生，非常高兴，就在东宫大摆酒席，宴请五品以上官员。

在酒席上，太宗连饮了几杯，趁着酒兴对魏徵说：“朕治理国政与往年相比怎么样？”魏徵沉吟了一下，回答说：“要论加于四方的威德，要远远超过贞观初年；至于说到人心悦服，臣以为不如从前了。”

太宗说：“远方民族羡慕圣德，所以前来归附。你说不如以前，怎么会是这样？”

魏徵答道：“陛下以前担心天下未能大治，所以注意修德行义，每天

都有新的作为。如今天下既得到了治理，又比较安定，所以说不如从前勤勉了。”

太宗说：“现在做的事情与往年都是一样的，有什么区别呢？”

魏徵说：“贞观初年，陛下唯恐臣下不提意见，常常引导他们进谏，听到进谏便乐于采纳。如今却不然，虽然勉强听从，却面有难色。这便是区别。”

太宗说：“你能举出例子吗？”

魏徵说：“陛下以前想杀掉元律师，孙伏伽认为依法不当处死，陛下赐给他兰陵公主的花园，价值一百万。有人说：‘赏赐太厚重了。’陛下说：‘朕即皇位以来，还没有听到有人进谏，所以要重赏。’这是为了引导众人进谏。司户柳雄假冒隋朝所授官资，陛下想要杀掉他，又采纳戴胄的谏言而作罢。这是以前乐于采纳谏言的例子。贞观八年皇甫德参上书谏阻修缮洛阳宫，陛下内心愤恨，虽然因为我直言相劝而作罢，但只是勉强听从啊。”

太宗说：“除了爱卿谁还有这样的见解！人苦于不能自知呀！”

人物

魏徵，见本书第20页。

释评

说服别人，最重要的是要讲清道理。道理讲清楚了，别人才会信服。信服了，才会考虑接受。魏徵就是这样。他一生中总是给唐太宗提意见，唐太宗又总是能够听从，这当然与唐太宗是一代明君有关，但如果魏徵说不清道不明，唐太宗还会听吗？

因此，才辩要有理有据，要摆事实，讲道理，还要恰当贴切，道理也要说清楚。这样，才算得上是真正的才辩。

原文

而辩者亦有忠奸。忠者直陈主过，曰谏。

译文

而辩者也可以分为忠奸两种。忠心的辩者直接指出上级的过错，这就叫谏。

【事典】冯唐直谏主过

汉文帝叹息说：“可惜现在没有廉颇和李牧这样的将才为朕守护疆土。”当时冯唐就在他的身边，回应了一句：“就算有了廉颇和李牧，陛下怕也是不能重用！”汉文帝很不高兴，但也没有多说什么。

这时，匈奴入侵边关，文帝为了这件事情发愁，就找来冯唐，问他：“你为什么说我不能重用廉颇、李牧呢？”

冯唐回答说：“古时候君王派遣将军时，跪下来推着车毂说，国门以内的事我决断，国门以外的事，由将军裁定。所有军队中因功封爵赏赐的事，都由将军在外决定，归来再奏报朝廷。这并非虚夸之言。我的祖父说，李牧在赵国边境统率军队时，把征收的税金自行用来犒赏部下。赏赐由将军在外决定，朝廷从不干预。君王只是交给他重任，要求他成功，所以李牧才能够充分发挥才智。派遣精选的兵车一千三百辆，善于骑射的士兵一万三千人，能够建树功勋的士兵十万人，因此能够在北面驱逐单于，大破东胡，消灭澹林，在西面抑制强秦，在南面支援韩魏。在那时，赵国几乎成为霸主。后来恰逢赵王迁即位，他的母亲是卖唱的女子。他一即位，就听信郭开的谗言，最终杀了李牧，让颜聚取代他。因此军溃兵败，被秦人俘虏消灭。”

文帝点头，说：“有道理。”

冯唐又接着说：“但现在的情况却大不一样。就拿魏尚来说，身为云中郡的郡守，他把军市上的税金全部用来犒赏士兵，还拿出个人的钱财，五天杀一次牛，宴请宾客、军吏，亲近左右，因此匈奴人远远避开，不敢靠近云中郡的边塞。有一次匈奴入侵，魏尚率领军队出击，杀死很多敌军。那些士兵都是一般人家的子弟，从村野来参军，哪里知道“尺籍”、“伍符”这些法令律例呢？他们只知道整天拼死作战，杀敌捕俘。到幕府报功，只要有一句话不合实际情况，法官就用法律制裁他们。应得的奖赏不能兑现，而法官却有错必究。我这个人愚蠢，但认为陛下的法令太严明，奖赏太轻，惩罚太重。况且魏尚只犯了错报多杀敌六人的罪，这是无心之过，陛下却把他交给法官，削夺他的爵位，判处一年的刑期。以此来看，陛下即使得到廉颇、李牧，也是不能重用的。”

文帝听了，不但没有怪罪冯唐，反而很高兴，当即就让冯唐拿着汉节出使前去赦免魏尚，重新让他担任云中郡郡守。而任命冯唐作车骑都尉，掌管中尉和各郡国的车战之士。

人物

冯唐的祖上是赵国人，后来他的父亲迁到代，汉朝建立后又迁到了安陵。冯唐为人孝顺，远近闻名，因此被举荐做了中郎署长，侍奉汉文帝。



冯唐

西汉时大臣，颇有贤能，然直到老年才被发现提拔，文帝朝曾为宰相，不久被免，武帝即位后，欲启用冯唐，冯唐已90多岁，遂用其子为郎官。

镜鉴

如果时机得当，有能摸准居上者心意，那么坦诚地表达自己的看法也未尝不可。

有一次，文帝乘车经过冯唐任职的官署，见到冯唐就问：“老人家怎么还在做郎官？家在哪里？”冯唐都如实作答。汉文帝说：“我在代郡时，我的尚食监高祛多次和我谈到赵将李齐的才能，讲述了他在巨鹿城下作战的情形。现在我每次吃饭时，心里总会想起巨鹿之战时的李齐。老人家知道这个人吗？”冯唐回答说：“他尚且比不上廉颇、李牧的指挥才能。”汉文帝说：“你说个究竟。”冯唐说：“我的祖父在赵国时，担任过统率士兵的职务，和李牧有很好的交情。我父亲从前做过代相，和赵将李齐也过从甚密，所以能知道他们的为人。”他又直言劝谏文帝不要因为一点小事就贬斥将领，文帝很高兴，就令冯唐拿着符节去赦免了魏尚的罪，重新任命他为云中都守。又任命冯唐为车骑都尉，统领中尉和郡国的车战之士。

景帝即位后，冯唐做了楚国的国相，后被免官。武帝时访求贤良之士，乡里推举冯唐。当时冯唐已九十多岁，不能再做官了，于是任用他的儿子冯遂。

释评

读历史，感到最让人赞叹和深思的是，古代的君主有纳谏的习惯，大臣们也有进谏的传统。而在其中，智者只想改变事情的形态，愚者则想改变人心的形态。

作为人，无论是帝王、官员还是平民百姓，谁都愿意听一些好听的话，这是人性所在，概莫能免。但是，作为领导者，他们都清楚，要想治理好国家，听从下面的意见是必要的。而作为各级官员，也有必要如实地向上级反映自己在工作中的意见和看法，尽管这些意见和看法有时不那么让上级喜欢。冯唐为了让自己的意见得到文帝的重视，故作惊人之语，有意引起文帝的注意，然后再一点点把自己的想法说出来。这也是一种劝谏的技巧。从这个具体事例中，我们可以看出，冯唐的策略是成功的。他说服了文帝，改变了对魏尚的处置，这不光挽救了魏尚这个人才，也将对人才的使用产生良性影响。如果没有人才，文景之治怕只是一种空想了。

原文

奸者巧言悦上，曰谄。

译文

奸佞的人用花言巧语取悦上司，这叫做谄。

【事典】杨再思的谄媚

杨再思在武则天朝当了多年的宰相。他既无好的品格，又无才干，只有一张巧嘴，善于花言巧语，曲意逢迎。凡是皇帝喜欢的，他就极力说好；凡是皇帝讨厌的，他就大加诋毁。

武则天宠幸张昌宗，张昌宗就飞扬跋扈，贪赃枉法，无所不为。朝中正直的大臣都对他侧目而视，杨再思却时时处处拍张昌宗的马屁，以此来讨好武则天。有一次，张昌宗被大臣们抓住了把柄，要对他进行处罚。武则天有意袒护，就问宰相们：“你们说，宗昌是不是对国家有功呀？”宰相们都沉默不语。杨再思却换上一副笑脸说：“宗昌有功，而且功劳很大！”

武则天连忙说：“快说说他有什么功劳！”

杨再思不慌不忙地说：“他为陛下



杨再思

唐代武则天朝大臣，曾多年为相，其为人“佞而智”，善窥探上意，深谙官场生存之道。

镜鉴

谄媚的语言背后是奸佞的用心。

炼了丹药，陛下吃了身轻体健，更加年轻、漂亮，这难道不是大功一件吗？”

武则天大喜，就此令大臣赦免了张昌宗。

张昌宗人称六郎，长得很美，加上他为了讨好女皇，就刻意装扮，穿着锦衣华服，更加英俊洒脱。有一次在宴会上，张昌宗拿杨再思开心：

“大人长得像高丽人。”

于是，杨再思就拿了件紫袍，反披在身上，跳起了高丽舞。

有人当着武则天的面奉承他：“六郎长得像莲花一样！”

“这个比喻不妥！”杨再思大声说。

武则天听了，觉得奇怪：“怎么，你认为六郎比不上莲花？”

“是的，陛下。”杨再思微微一笑，“臣以为以六郎比莲花是贬低了六郎，应该是莲花像六郎一样才是。”

武则天大笑：“卿真是会让朕开心呀！”当即给他二百匹绢，作为赏赐。

人物

杨再思在武则天和中宗朝做过十年丞相，为三朝元老，被封为“郑国公”。其为人“巧而圆滑，能得人主微旨”。作为宰相，他从不向朝廷推荐人才，反而对武则天和他的面首曲意逢迎，为人所不齿。但这样的人，却受到武则天的赏识，死后竟陪葬乾陵。

释评

与忠谏相对应的是官员对主上的谄媚。杨再思的无耻一直把他牢牢地钉在耻辱柱上。他不光阿谀武则天，甚至还阿谀武则天的面首，虽然这对他个人暂时有好处，但对整个国家却会造成危害，而最终也害了他自己。一方面是像宋璟这样的正直大臣，一方面是杨再思这样的无耻小人，对比是何等的鲜明啊。而宋璟等人的高大也正好反衬出杨再思的卑微。

原文

人非圣贤，孰能无过，或讽喻，或直陈，要之皆求实效，而务不可徒图直名。上过之不改，终为己祸。故巧言悦上，不若忠言以告；饰上之过，则为佞人。

译文

人不是圣贤，谁能没有过错，或是讽喻，或是直说，重要的是要求得实际效果，而务求不能求得虚名。上级的过错如果不加以改正，最终会使下级受到牵累。所以用花言巧语取悦上级，不如用忠言相告；粉饰上级的过错，就会成为谄媚之人。

【事典】两个不同的宰相

李吉甫出任宰相以来，往往对过去和自己结怨的人加以报复，宪宗也了解到一些情况，因此提升李绛当了宰相。李吉甫善于逢迎皇上的意旨，而李绛刚正不阿，二人多次在宪宗面前发生争论。

一次，宪宗来到延英殿，李吉甫就进言说：“天下已经太平了，陛下应该多多享乐。”宪宗看了看李绛，李绛说：“汉文帝时，兵器钝弊，没有锋刃，家家富裕，人人丰足，贾谊尚且认为这是将火种放到堆积着的木柴下面，不能说这就是安定了。现在，朝廷的法纪号令不能够控制的地区，有河南、河北五十多个州；异族秽恶的气息，近处已经与泾州与陇州连接，边防上的烽火屡次报警；再加上水旱灾害经常发生，库存的粮食空匮乏用，正是陛下应当天亮以前就起床，傍晚时分才进食的时候，怎么能够将现在称为太平，忙着享乐呢！”

宪宗听了，连连点头：“你的话正合朕的心意。”退朝以后，宪宗对身边的人说：“李吉甫专门阿谀献媚，像李绛那样，才称得上是真正的宰相！”

李吉甫曾经劝说皇帝：“臣子不应该固执地一味进谏。让君主喜欢，臣下安宁，不是也很好吗！”李绹针锋相对地说：“臣子应该敢于冒犯圣上的威严，讲出逆耳但又恳切的忠言。要是让君主陷于邪恶，怎么能够算得上是对君主忠诚呢！”宪宗说：“李绹说得对。”李吉甫来到中书省，躺在那里，不肯办事，只是长吁叹气罢了。有时候，李绹很长时间没有进谏，宪宗就追问他说：“到底是朕不能够容纳你的意见，还是没有事情应该进谏呢？”

又有一次，李吉甫告诉宪宗说：“奖赏与惩罚，是人君的两大权柄，不能够偏废。自从陛下登基以来，施行的恩泽够深厚的了。只是刑罚未能振举，朝廷内外官员松懈懒惰，希望更为严厉地执行刑法，以便使内外官员振作起来。”宪宗看着李绹说：“这种说法对吗？”李绹回答说：“帝王的政务，推尚仁德，而不是推尚刑罚，怎么能够丢开周成王与周康王、汉文帝与汉景帝的榜样，反而去效法秦始皇父子呢！”宪宗连连称是。过了一段时间，又有一个臣子入朝奏对，也劝说宪宗实行严厉的刑罚。事后，宪宗对宰相们说：“此人是一个大大的奸臣，他劝说朕实行严刑峻法，你们知道其中的用意吗？”宰相们都回答说：“不知道啊。”宪宗说：“他这是打算让朕失去人心罢了。”李吉甫吓得变了脸色，退朝以后，一句话也不说。

人物

李绹在元和六年入阁拜相，为中书侍郎，同中书门下平章事。李绹敢于犯颜直谏。他曾说：“身居国家重要职位，只图惜身不敢直谏，是臣辜负于君王；若臣子为国为民不看圣上脸色说话，敢于做出不顺从圣上的事而被治罪，是圣上负于臣子。”宪宗听罢很感动，说道：“卿告诉了朕别人难以说出来的话，疾风知劲草，卿就是这样。”

李绹后来因为得罪了权贵，就以脚病为由辞去宰相的职务，当了礼部尚书，后来又做兵部尚书。文宗时，被召为太常卿，以检校司空为山南西道节度使。大和四年，李绹奉旨募兵千人赴四川讨逆，被杨叔元乱军所害。

李吉甫在唐宪宗时任宰相，曾经参与策划讨平剑南节度副史刘辟叛

乱；元和二年任中书侍郎同平章事，策划讨平镇海节度使李琦叛乱，并在一年多时间内改换了三十六个藩镇，削弱了藩镇势力。后再任宰相时，裁减朝廷冗员，并建议宪宗讨伐淮西吴元济的叛乱。

李吉甫虽然有时迎合圣意，但他学识渊博，是一位地理学家。他编撰的《元和郡县图志》是我国现存最古的一部舆地总志。

释评

同为宰相，也同样姓李，但李绹和李吉甫在皇帝面前却形成了鲜明的对比。李绹见识宏远，而李吉甫目光短浅；李绹忠言谏主，李吉甫却有意顺从和讨好皇帝。无论如何，宪宗还是个明白人，虽然李吉甫处处迎合他，他却看清了李吉甫的为人，私底下表示出对他的不满。也就是说，李吉甫的马屁拍到了马腿上面。这当然也幸亏有李绹作为比较，才能使皇帝看清了同样作为宰相，但他们的境界却是那么不同。

李吉甫并不算是奸臣，但他的做法确实不那么正确。一个臣子，怎么能在国家还没有完全安定的时候劝君主安乐？又怎么能劝皇帝不要让臣下忠谏？至于他要皇帝对大臣严厉，可能是由于政见的不同，但无疑他的这一做法不合时宜，是短视的，也反映出他对皇帝的暗中奉承（这是要加强皇帝的威严）。如果宪宗接受了李吉甫的意见，后果恐怕不容乐观吧。

原文

古语云，君明臣直。然指陈上过，非说之难，而受之难也。故曰，为忠臣易，为贤臣难。忠臣者，殉其身以成其名；贤臣者，毕其功而全其身。一己之身固不为重，而置君父于何地，社稷于何地？

译文

古语说，君王明智，臣子才能正直。但指出上级的过失，并不是说出来难，而是接受起来困难。所以说，做忠臣容易，做贤臣困难。忠臣，牺牲自己成就名声；贤臣，实现功业又能保全自身。自己的生命固然不那么重要，但是这样又把君主放在哪里，把国家放在哪里呢？

【事典】魏徵明辨忠与贤

魏徵的模样长得很一般，但是很有胆略，善于说服皇帝，也经常犯颜直谏。有时候，他提出意见，让太宗感到恼怒。他却面不改色，太宗也拿他没办法。

太宗喜爱鹞鹰。一次，有人送给他一只好鹞鹰，太宗把它放在臂膀上，突然远远望见魏徵走过来，忙藏进怀里边。偏偏魏徵奏事奏了很长时间，等魏徵走了，可怜的鹞鹰竟被闷死在太宗的怀里。

太宗刚刚即位后，励精图治，多次让魏徵进入自己的内宫，让他说说自己为政哪些做得正确，哪些做得不对。魏徵对国家大事很有见解，性情又直率，因此有什么说什么，毫不隐讳。

一次太宗说：“魏徵每次进谏的时候，我要是不听，和他讲话，他也总是不回答，这是为什么呢？”后来，魏徵对此回答说：“我认为事情不可行，所以谏阻；陛下不听从谏阻而我如果答话，那么事情便得到施行，所以不敢回答。”太宗说：“先回答以后再谏阻，又有什么伤害呢？”魏徵答道：“过去舜帝告诫群臣：‘你们不要当面顺从，而背后却说另一套。’如果我心里知道不对嘴上却答应陛下的意见，这正是当面顺从。难道这是稷、契侍奉舜帝的本意吗？”太宗大笑，说：“人们都说魏徵行为举止粗鲁傲慢，我看他反倒觉得妩媚可爱呀！”魏徵离席起身，拜谢道：

“陛下引导让我畅所欲言，所以我得以尽愚诚；如果陛下拒不接受忠言，我又怎么敢屡次犯颜强谏呢？”

一次，有人上告魏徵重用自己的亲戚，太宗就让大臣温彦博去调查，调查的结果是并无此事。但温彦博却说：“魏徵作为朝廷重臣，不能避嫌，因此受到诽谤。虽然他没有犯下这样的过错，但也应该责备。”于是，太宗就让温彦博批评魏徵，并让他今后注意避嫌。

过了几天，魏徵上奏说：“君主与臣下一体，应彼此竭诚相待。如果上下都在避嫌，那么国家的兴亡就难以预料了，我不敢接受这个诏令。”太宗忙说：“我已经后悔了。”魏徵拜了两拜道：“我很荣幸能为陛下做事，愿陛下让臣做良臣，不要让臣做忠臣。”太宗问：“忠臣和良臣有什么区别吗？”魏徵答道：“后稷、契、皋陶，君臣齐心协力，共享荣耀，这就是所说的良臣。龙逢、比干犯颜直谏，身死国亡，这就是所说的忠臣。”太宗听了非常高兴，赐给他五百匹绢作为奖励。

人物

魏徵，见本书第20页。

释评

魏徵的这番见解非常好，他对贤臣和忠臣的辨析也很有见地。贤臣是受到君主的重用和赏识，和君主一同建立功业，而忠臣是为了君主的事业而拼命抗争，下场总归不是那么好。我们常说，乱世出忠臣，一旦大臣成了忠臣，无论作为他们个人，还是作为国家，都意味着遭到了不幸。因此，按魏徵的分法，我们可以说，比干是忠臣，屈原是忠臣，岳飞是忠臣，而姜太公是贤臣，周公是贤臣，诸葛亮是贤臣。魏徵的这种辨析可谓意味深长，不能不令人深思。

原文

优孟、东方之徒，譬之喻之，而不直摘君之过，此为明智之举。

译文

优孟、东方朔这样的人，靠打比方来讽谏，而不是直接批评主上的过错，这是明智之举。

【事典】优孟妙施讽谏

楚庄王有一匹心爱的马，平时给它穿上华美的绣花衣服，养在富丽堂皇的屋子里，睡在没有帐幔的床上，用蜜饯的枣干来喂它。不料这匹马竟然得病死了，让庄王很是伤心，于是下令大臣给马办理丧事，要用棺槨盛殓，依照大夫那样的礼仪来葬埋死马。有人认为不该这样，庄王很生气，他大声说：“有谁再敢进谏，就砍下他的脑袋。”

优孟听说这件事后，就走进殿门，失声痛哭。庄王吃惊地问：“你为什么哭？”优孟说：“楚国这么强大，有什么事情办不到的，却用大夫的礼仪来为它下葬，实在太对不起这匹马了，我请求大王用人君的礼仪来埋葬它。”庄王问：“那该怎么办呢？”优孟回答说：“要用雕刻花纹的美玉做棺材，用细致的梓木做套材，用榿、枫、豫、樟等名贵木材做护棺的木块，派士兵给它挖掘墓穴，让老人和儿童背土筑坟，齐国、赵国的使臣在前面陪祭，韩国、魏国的使臣在后面护卫，建立祠庙，用牛羊猪祭祀，封给万户大邑来供奉。诸侯听到这件事，就都知道大王轻视人而看重马了。”庄王说：“我的过错竟有这么严重么，你说该怎么办呢？”优孟说：“请大王准许按埋葬牲畜的办法葬它：在地上堆个土灶当套材，用大铜锅当做棺材，用姜枣来调味，用香料来解腥，用稻米作祭品，用火做衣服，安葬在人的肚肠中。”于是庄王派人把马交给了主管宫中膳食的太官。

楚国宰相孙叔敖知道优孟是位贤人，待他很好。临终前，孙叔敖叮嘱他的儿子说：“我死后，你要有事情，就去拜见优孟，说：‘我是孙叔

敖的儿子。’”过了几年，孙叔敖的儿子果然十分贫困，靠卖柴为生。一次路上遇到优孟，就对优孟说：“我是孙叔敖的儿子。父亲临终前，嘱咐我贫困时就去拜见优孟。”优孟说：“你不要到远处去。”于是，优孟就立即缝制了孙叔敖的衣服帽子穿戴起来，模仿孙叔敖的言谈举止，音容笑貌，模仿得活灵活现。这天楚庄王设置酒宴，优孟装扮成孙叔敖的样子，为庄王敬酒。庄王大吃一惊，以为孙叔敖又复活了，想要让他做楚相。优孟说：“请允许我回去和妻子商量此事，三日后再来就任楚相。”庄王答应了他。三日后，优孟又来见庄王。庄王问：“你妻子怎么说的？”优孟说：“妻子说千万别做楚相，楚相不值得做。像孙叔敖那样做楚相，忠正廉洁地治理楚国，楚王才得以称霸。如今孙叔敖死了，他的儿子竟无立锥之地，贫困到每天靠打柴谋生。如果要像孙叔敖那样做楚相，还不如自杀。”于是，庄王向优孟表示了歉意，当即召见孙叔敖的儿子，把寝丘这个四百户之邑封给他，以供祭祀孙叔敖之用。

人物

优孟是春秋时期楚国的宫廷艺人，俳优是他的职业，他的名字叫孟，所以得名。优孟从小就善于言辩，表演也很出色，因此能够经常出入宫廷，并常以谈笑的方式讽谏时事。

释评

优孟的劝谏实在巧妙。他采用了引谬的方法。所谓引谬，就是按着对方的思路，无限地往下推进，一直到它自相矛盾或暴露出荒唐为止。楚王下令，有谏者斩，但我优孟不但不反对，反而支持，不但支持，而且还要推波助澜，最后引出了这样的结论，君主重视马要超过人，这暗示着将会失去人心。楚王爱惜宠物，这不坏，他也并不糊涂。一听说他要因此而失去人心，就马上明白过来。当然，优孟的解决方法也有些过，没有必要把君主心爱的马，烹来吃肉，按好马的规格安葬就是了。这也许是他要证明自己的影响力而要的手段吧。

至于为孙叔敖的儿子求情，优孟也采用了近似的方法。这些都

合乎他的身份。莎士比亚戏剧《李尔王》中有弄臣也经常采用插科打诨的方法来进行劝谏，看来中外有诸多相似之处。

原文

故辩宜理直而辞婉。语激气盛者，易怒人主，徒留忠谏之名，于事无补矣。强颜纳谏之主如唐太宗者固不多见，而魏徵适逢其盛，故能成其事。倘遇昏蒙之君，则危矣，固为忠臣故。由此观之，辩者固有高下之分，然辩亦有术矣，为官者不可不知。

译文

所以施辩应该道理充分，语言委婉。语言激烈、盛气凌人，容易激怒君主，只是留下个忠直敢言的虚名，对事情并没有好处。像唐太宗这样强作笑脸接受意见的君主并不多见，而魏徵正好赶上这个关口，所以能够完成使命。假如遇上昏庸的君主，那就危险了，只是成了他所说的忠臣。以此来看，辩者固然有高下的分别，但施辩也是有学问的，做官的人不可不清楚这点。

【事典】海瑞痛斥皇上

嘉靖皇帝在位已经有四十年了，皇帝当久了，对朝政感到厌倦，却对生命更为留恋。于是，他把主要的精力都放在向神仙祈祷和求取道家的秘方上面。因此，朝纲混乱，国势日渐衰退。

海瑞对皇上的做法感到非常不满。他向嘉靖皇帝递上了奏疏，对皇帝

严加批评。奏疏中说，你是一个虚荣、残忍、自私、多疑和愚蠢的君主，举凡官吏贪污、役重税多、宫廷中无限浪费和各地盗匪滋炽，皇帝本人都应该直接负责。皇帝陛下天天和方士混在一起，但上天毕竟不会说话，长生也不可求，这些迷信统统不过是“捉风捕影”。而奏疏中最让嘉靖帝无法接受的一句话是，普天下的官员百姓，很久以来就认为你是不行的了。

这一奏疏的措辞虽然极端尖辣，但又谨守着人臣的本分。海瑞所要求皇帝的，不过是改变往常臣子向皇帝谏诤时只是批评一种或几种政策或措施的做法罢了，但是像海瑞这样直接指斥皇帝的性格和否定他所做的一切，在历史上是极为罕见的。如果说有，那么也只有比干痛斥纣王时才有这样的态度。

嘉靖皇帝读了奏疏，气得直发抖，他把奏折往地上一摔，大声对内侍说：“赶快抓住这个人，不要让他跑了！”旁边的一个宦官连忙跪奏说：“万岁不必动怒。这个人向来就有痴名，听说他已自知必死无疑，所以他在递上奏本以前就买好一口棺材，召集家人诀别，仆从已经吓得统统逃散。这个人是不会逃跑的。”嘉靖听了，长叹一声，又从地上捡起奏本来一读再读。

最后，嘉靖下令命锦衣卫把海瑞逮捕到东厂禁锢。刑部议决对海瑞按儿子诅咒父亲的律例处以绞刑，然而嘉靖皇帝在以前虽然批准过许多人的死刑，在这时候却没有在刑部的建议上作任何批复。因此，海瑞就在狱中住了十个月，直到新君继位才被释放了出来。

人物

海瑞是明朝嘉靖时期的著名清官，由于敢于直言进谏，惩恶扬善，被人民敬为“海青天”。

海瑞四岁时父亲不幸病逝，他和母亲相依为命，生活异常清苦。在母亲的教导下，海瑞自幼即诵读《大学》、《中庸》等书。他考中举人后，在福建南平县学任教谕，后任浙江淳安知县、嘉兴通判、户部主事、应天巡抚和右都御史等职。海瑞的仕途坎坷，屡次受到排挤，但他始终刚直不阿，执法公正，惩贪抑霸，整顿吏治，并平反了一些冤案。他一生很多时

间闲居家中，只靠祖上留下的一点土地过活。他没有置买田产，只在母亲去世后靠别人帮助买了一块坟地，将母亲安葬了。

海瑞去世时，他的遗物只有八两银子、一匹粗布和几套旧衣服。靠同僚的帮助，他的灵柩才得以运回故乡。船在江上行驶时，两岸的百姓自动穿孝来哭送他，店铺也停了业，送行的队伍长达百里。

释评

有人说，魏徵劝谏太宗，总是理直而辞婉。理直就是道理充分、正确，辞婉则是话说得恰到好处，并不是过于激烈。当然魏徵有时也和太宗顶牛，但总该是没有说出过分的话来，所以太宗最终能够接受。

可辩事之对错，不可辩人之对错。提意见，应该就事论事，不要扯到别的上面，更不必上纲上线。因为这样并无助于让对方接受，相反会激怒对方，把对方逼到完全对立的方面。海瑞就是这样。他上疏皇帝，指出他的错误，无疑是对的，但又何必说出“天下人不值久矣”这样过分的话来？不要说皇帝，就是普通的领导干部也是无法接受的。接受不了的结果是，我会破罐破摔：我就这样了，你能怎的？如果你恨对方，想进一步让对方堕落下去，完全可以这样做。如果真想要对方改正错误，这样的做法就有些愚不可及了。

所以，有人发表高论，说海瑞此举是在博取忠臣之名，端的是诛心之论。因为他这样激烈的做法，不但不能帮助皇帝纠正错误，反而使皇帝向着更坏的方向发展：把他关进牢里，还差点杀了他。这种结果，他事先完全想到了，不然就不会抬着棺材去上疏。他的名声倒是得到了，但于国事无补，还害得自己做了十个月的大牢，使历史上多了个忠臣，却使得朝廷失去了一个贤臣。从政治的角度看，这实在有些不值。因此，海瑞的教训不能不令人反思和借鉴。

[General Information]

书名:仕经

作者:(五代) 冯道原典

页数:300

出版社:合肥市:黄山书社

出版日期:2010.03

丛书名:天下无谋之秘卷八书

简介:这篇文字虽有它的思想局限,但对掌握官场策略和技巧还是提供了很好的参考。通过这篇文章,我们可以更好地理解封建时代官场的权术。同时,它也具有一定的现实作用,通过它提供的内容,我们既可以识别官场中的某些机巧,又可以批判地继承其中的智慧。如对待上级,既要尊重,也要委婉地表达自己的看法;对待下属,既要严格要求,又要适当宽松。这些都属于正确处理人际关系的范畴,即使在今天,也是适用的。至于其中的诈术,如果用于正当的地方,似乎也未尝不可。

SS号:12811488

DX号:000006882199

<http://book.duxiu.com/bookDetail.jsp?dxNumber=000006882199&d=2AECB2552B0013BD4BD3BFFA31980FF7&fenlei=021408&sw=%CC%EC%CF%C2%CE%DE%C4%B1%D6%AE%C3%D8%BE%ED%B0%CB%CA%E9>

封面
书名
版权
前言
目录
修身
明察
远猷
雅量
事上
御下
用人
守身
谋略
才辩

第一
第二
第三
第四
第五
第六
第七
第八
第九
第十