

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

齐国智谋精典



## 序

中共淄博市委书记 李新泰

源远流长、博大精深的齐文化，不仅是我国古代一支优秀的地域文化，而且自秦汉以降便与鲁文化及其它地域文化互相融合，共同构成了我国传统文化的主干，亦不愧全人类文化宝藏中的一块瑰宝。

齐文化的内容是极其丰富多彩的。举凡政治、经济、军事、科技、教育、宗教、哲学、学术、民俗等等无所不包，而智谋便是蕴藏其中的精灵。

在 800 年的历史长河中，在既是“膏壤千里，粟如丘山”，又是风炎土的齐国大地上，曾经孕育了中国智谋家的鼻祖姜子牙，旷世奇才管夷吾，足智多谋的晏平仲，滑槽善辩的淳于髡等众多杰出的历史名人；曾经产生了我国最早的百科全书《管子》，人类兵学的圣典《孙子兵法》等大批优秀的文化典籍；曾经出现了我国，恐怕也是世界的第一个智囊机构——稷下学宫，他们作为齐国智谋文化的主体和载体，给我们创造和存留了丰厚而又珍贵的精神文化遗产。

“因其俗，简其礼”的治齐原则；“与时变，与俗化”的变革观念；“尊贤智，赏有功”的用人方针；尚礼义，重法制的政治传统；“均田分力”，“相地衰征”的农业制度；“通商工之业，便鱼盐之利”的工商政策；“来天下之人，聚天下之财”的开放措施；孟津观兵，牧野之战的兵权奇计；“尊王攘夷”，“不战而屈人之兵”的称霸方略；围魏救赵，减灶诱敌的取胜战术；“不羞小节，耻功名不立”的人生追求；“社稷是主”，不死君难的价值取向；有道则仕，无道则隐的处世哲学；阴谋修德，以倾商政的养晦之术；《管子》的博大，《孙子兵法》的精辟，《晏子春秋》的灵透，稷下学说的恢弘；……总之，齐国的智谋文化内容之丰富，风格之显明，在先秦时代，是其它任何诸侯国都无与伦比的，而且这种文化精神已经超越了时空，历久弥新。譬如：《孙子兵法》的许多理论、谋略不仅被应用于现代化的战争，而且对诸如企业管理、商贸竞争、外交活动、体育比赛等许多领域都有指导意义，并由此而产生了奇迹般的效果，造成了世界性的轰动效应，被誉为不朽之精典。因而研究齐国的智谋文化，服务于两个文明建设是很有必要的，很有价值的。

然而，由于比较复杂的原因，千百年来，齐文化一直被障蔽着，齐文化的研究长期处于被冷落的境地，学界罕有问津，寂可罗雀，几成绝学。当历史的车轮滚进 20 世纪 80 年代的时候，随着我国改革开放的深入开展，这种局面才开始得到改变。学术界的一批有识之士，首先提出了齐文化这一概念，并投入较大的人力和物力进行研究，算来已有十几年了。其间，诚然有大批的研究成果不断涌现，但至今还没有一部有关齐国智谋的专著问世，诚可憾也。

宣兆琦、张士友同志主编的《齐国智谋精典》填补了齐文化研究领域中的一块空白，为此我感到由衷的高兴。在《齐国智谋精典》一书即将付梓之际，宣兆琦同志让我为之作序，因而有机会先睹为快。

《齐国智谋精典》主要包括政治智谋、统御智谋、军事智谋、经济智谋、思辩智谋、学术智谋、处世智谋等编，每编智谋由导言和智谋条目两部分组成。导言高度概括，运用洗炼的笔墨，流畅的语言，阐述本编的重要概念、

术语，总序本编主要内容，描绘本编智谋特点。每条智谋由四个层次构成。智谋体或直录原文、或译成白话、或概括叙述，均注明出处，史有所征，持之有故。第二层次，作者以哲学的思辨来认知、分析、评判智谋体本身所蕴含的深层思想。第三个层次精选了古今中外典型而生动的事例对该条智谋进行历史比证，以点及面，生发开来，以奏完善、深化智谋深意之效。最后本着鉴往知来，古为今用的原则，进一步阐述了该智谋在当今社会中，尤其在两个文明建设中的借鉴作用和价值。这一层次处理的比较谨慎，有的展开讨论，有的点到为止，有的未着一字，留给读者更广阔的体会空间。

总之，《齐国智谋精典》一书内容丰富，材料翔实，例证典型，分析透辟，结构严谨，语言凝炼，雅俗共赏，是一部融科学性、哲理性、知识性、艺术性、通俗性为一体的佳作。我相信该书的问世，将会给许多读者以多层面的有益启迪。我也殷切地企盼着更多更好的齐文化研究成果涌现。

是为序。

1996年春于淄博

# 齐国智谋精典

## 第一编 政治智谋

政治是人的政治，没有人就无所谓政治；人是政治的人，离开了政治，人也就成其为人。君主与大臣、贵族与平民、侠客与隐士、野老、樵夫、村姑……凡是人，无不被牢牢地粘连在一张由政治机构、政治制度、政治措施所构成的政治生活网络之中。

对于这张政治网络，人们无法摆脱它，也无须摆脱它；只能接受它，不管主动还是被动；只能适应它，不管积极还是消极；只能改造它，不管有奈还是无奈……于是在这一接受、适应和改造的过程中，便产生了政治思想、政治智慧和政治谋略。

政治作为一种社会现象，随着人类的呱呱坠地，便掀开了它那原始而古扑、粗糙而模糊的扉页；在“世界末日”到来之前，它将不会、不忍，也不可能划上抑或看似圆满、抑或充满缺憾的句号。政治，如影随形般地相伴人类走过了悠悠的历史，走进了纷纷的当世，也必将相伴人类走向那茫茫的未来。

历史已经过去，历史并未过去；未来尚未到来，未来必将到来。对于生活在历史未来和未来历史的当世的人们，亟需回答的一个问题是：如何正视昨天，把握今天，创造一个美好的明天？古人云：“鉴于往事，有资于治道”。今人说：“推陈出新”，“古为今用”。这种智者的声音，呼唤着我们将审视的目光，回归到两千多年前的一个古老国度。

先秦齐国自公元前 11 世纪创建，至公元前 3 世纪统一于秦朝，立国达 800 余年。在这条历史长河中，在这块肥沃的土地上，滋养、孕育了一大批杰出的政治人物。其中有明君，有贤相，更有众多的仁人志士。周室功臣、齐国始祖姜子牙，中兴之杰、五霸之首齐桓公，一飞冲天、一鸣惊人齐威王，霸主之辅、孔子誉仁管夷吾，重俭力行、太史执鞭晏平仲，忠义兼备、荣辱与共鲍叔牙，一串串闪光的名字如二月草原斗艳的花朵，象八月空中璀璨的群星。

他们在正世理民，经邦治国的实践过程中，勤于思考，勇于探索；继承传统但不泥古，追求创新却不虚幻；与时变，同俗化；心血所结，经验所积，给我们留下了一笔丰富的精神文化遗产。

他们在神权政治的幽灵依然徘徊在中国上空的背景下，萌芽了“重人事而轻鬼神”的思想；他们在“封略之内莫非君土，食土之毛谁非君臣”的君主制时代，提出了“社稷是主”，民为邦本的主张；他们在世卿世禄制度下，制定了尊贤尚功的基本国策；他们高张“尊王攘夷”的大旗，九合诸侯，一匡天下；他们颁布“悬赏纳谏”的诏令，知耻反勇，雄霸关东；他们以礼治国，视“礼义廉耻”为国家四维；他们厉行法治，以赏赐刑罚为治国手段；他们隐语阐幽，君主顿开茅塞；他们弹琴论政，平民三月拜相；……这些充满智慧的思想，这些饱蕴谋略的行动，不仅奏效当时，而且影响后世；以其强大的生命力，超越了时空，历久而弥新！

### 人君刚则国家灭

据《说苑·敬慎》载，齐桓公说：“金刚则折，革（皮革）刚则裂；人君刚则国家灭，人臣刚则交友绝。夫刚则不和，不和则不可用。是故四马不和，取道不长；父子不和，其世破亡；兄弟不和，不能久同；夫妻不和，家室大凶。《易》曰：‘二人同心，其利断金’。由不刚也。”

上文之“刚”，就是“刚愎”，换言之就是盲目自信，凡事自以为是，唯我独尊，独断专行。一个人如果刚愎自用、任性、骄傲，就不能正确对待别人的意见，更听不进相反的意见，因而难于和睦相处，合作共事。如果一国之君刚愎自用，就不会发挥群臣的聪明才智，必然成为一个独裁者，其结果定会导致国家的衰败或灭亡。

据《隋书·炀帝纪》载：“（炀帝）又猜忌臣下，无所专任，朝臣有不合意者，必构其罪而族灭之。故高颀、贺若弼先皇心膂，参谋帷幄，张衡、李金才藩邸惟旧，绩著经纶，或恶其直道，或忿其正议，求其无形之罪，加以刎颈之诛。其余事君尽礼，讐讐匪躬，无辜无罪，横受夷戮者，不可胜纪。政刑弛紊，贿货公行，莫敢正言，道路以目。”隋炀帝刚愎残暴，在中国历史上堪称典型。他自以为威行万物，无所不能，故而外疏猛士，内忌忠良。他“或恶其直道”，“或忿其正议”，或全凭猜忌，滥杀无辜，搞得众叛亲离，国将不国，这是他走向灭亡道路的根本原因之一。

再如沙皇亚历山大一世对军事一窍不通，却又摆出一副军事专家的架子。他听不进库图佐夫元帅的合理建议，自以为是地瞎指挥一通，结果导致了1805年俄法战争的惨败，自己也几乎送命。对此，《神秘沙皇——亚历山大一世》中说：“1805年，接到法军害怕与俄奥联军在奥里特里茨会战的报告后，俄奥两国皇帝立即批准了奥军顾问魏罗特制定的作战计划：联军放弃普拉岑高地，开往法军集结的原野，从右边包抄法军，并将之围困在布尔诺城内，切断通往维也纳的退路。12月2日拂晓，沙皇亚历山大一世如参加检阅一般，身穿华丽的军装，带着几名侍从武官，前往普拉岑高地，视察即将撤出阵地，前去包围法国人的部队。亚历山大兴致勃勃。上午八点钟左右，俄奥联军开始行动，主动分批撤出普拉岑高地。浓雾散后，拿破仑命令集结在原野上的部队全线出动，去占领这个著名的普拉岑高地。因为这是这场战役的关键地带。库图佐夫试图把部队留在高地以抵御法国人的袭击。亚历山大十分气恼，厉声责问：‘为什么不前进？’库图佐夫为了争取时间，答道：‘我等各路纵队全部集合以后再开始行动。’皇帝反驳说：‘我们不是在皇后校场上，只有在那里，才应等部队到齐后开始检阅。’无奈，库图佐夫被迫命令部队前进。迂回运动失败了。拿破仑随即占领了已经撤空的普拉岑高地……才一小时，俄奥联军就溃不成军。……趁乱，亚历山大仓皇逃命。”

从中外历史看，刚愎自用、长官意志、家长作风、独断专行、乃政治家、领导者之大忌。由此可见：“人君刚则国家灭”乃中的之语。

### 九惠之教

据《管子·入国》载：圣王治民，推行九种惠民的政教。第一叫作老老，第二叫作慈幼，第三叫作恤孤，第四叫作养疾，第五叫作合独，第六叫做问病，第七叫作通穷，第八叫作振困，第九叫作接绝。老、幼、病、穷、困、孤、独，生活无依，特别需要照顾和接济。能否对这些处于困境之人进行救助，是体现统治者是否以民为本的关键。《管子》主张在国家内设置掌老、掌幼、掌孤、掌养疾、掌媒、掌病、掌穷、掌振困、掌接绝等九种官职，以体现出统治者的惠民之政。

孟子曾言：“老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。天下可运于掌。”只有尊老、爱幼，才能充分体现君王的慈善之心。汉献帝建安二十二年冬天，在曹操统治的地区发生严重疾病，百姓死亡甚多，垦田面积减少，为了赈济灾民，曹操下令说：“去冬天降疫病，民有凋伤，军兴于外，垦田

损少，吾甚忧之。其令吏民男女：女年七十以上无夫子，若年十二已下无父母兄弟，及目无所见，手不能作，足不能行，而无妻子父兄产业者，廩食终身。幼者至十二止，贫穷不能自赡者，随口给贷。老耄须待养者，年九十已上，复不事，家一人”（曹操：《贍给灾民令》）。曹操赈济穷困的扶助政策，对于恢复和发展农业生产，具有积极意义。同时也在一定程度上体现了曹操对人民的体恤和关怀。

在南宋王朝临近全面崩溃之际，统治者仍不思挽救危亡，只图享乐，仍然大兴土木，加重百姓劳役。当时，作为殿中侍御史程元凤提出：停止大兴土木，扩建皇宫、园林有害的劳役，节省下来的财物用来救济那些无家可归、到处流浪的饥民；把对僧徒没有限制的施舍奖励的财物转移过来，用以供给那些贫穷困顿，背乡离井，到处乞讨的群众。务必实行宽大仁慈的政策，用来紧密地团结千百万群众的心（《宋史》卷四百一十八）。当时程元凤能够提出这些合理的建议，充分体现了他对那些“暴露之民”、“颠沛之众”的关切之情，这是难能可贵的。

如今，在我们优越的社会主义制度下，真正做到了幼有所养，老有所终，孤独穷困有所恤。在这个大家庭中，一方有难，八方支援，经济发达地区无私地支援贫困地区，帮助他们尽快地脱贫致富，人们热心于社会福利事业，完善社会保障制度等，所有这些都充分体现了社会主义制度下的新风尚，是对“九惠之教”的发扬光大。

### 三选之法

管仲把德、才作为选举和任用官吏的标准。正如《管子·君臣下》中所说：“其选贤遂才也，举德以就列，……举能以就官。”所遵循的原则是“三本”和“四周”。“三本”者，一曰德必当其任，二曰功必当其禄，三曰能必当其官。“四周”者，一曰大德不至仁，不可以授国柄；二曰见贤不能让，不可与尊位；三曰罚避亲贵，不可使主兵；四曰不好本事，不务地利而轻赋敛，不可与都邑。根据上述精神和原则，管仲制订了一套较为合理的选任制度，即基于乡属长官荐贤制的三选之法。何谓三选之法呢？据《管子·小匡》中载：

正月初，乡长报告公事，桓公亲自询问道：“在你们乡中，有无平时行义、好学、聪明、质性仁厚、慈孝于父母、长悌之名闻于乡里的人？有，就要报告，有而不报，叫作埋没人才，有五种罪。”又问：“在你们乡中，有无勇气、体力、筋骨强壮出众的人？有，就要报告，有而不报，叫作埋没人才，有五种罪。”乡长报告完毕，回到乡中勤加访求，把所得贤才送到朝廷，桓公亲自接见，然后就把这些人安排在官府工作，此谓一选。到了年底，桓公命令官长，把新官的成绩写成书面材料，并挑选新官中的贤者一块上报，然后普遍征询乡里百姓的意见，加以验证，此谓二选。最后桓公亲自召见被举之人，仔细观察他的素质，并提出许多治国理政的问题进行策问，被举者回答满意后，再下到乡里调查了解此人的实际工作能力，没有大过的，便提拔为上卿的助手，此谓三选。

由此可见，三选之法是相当合理而严密的一种选官制度，早在春秋时期能够创立此制，足见桓管君臣超人的聪明智慧。此说较之于造成“举秀才不知书，察孝廉父别居”恶果的汉代“察举”制度，较之于造成“上品无寒门，下品无士族”恶果的魏晋南北朝时期的“九品中正制”，不知高明多少倍！

延至宋辽金时期，金朝户部尚书曹望之遵循“三选之法”的一些真谛和

精神，认为金朝当时实行的举荐人才制度存在着很大的弊端。他说：“论举之法虚文无实。宰相拔擢及其所识，不及其所不识。内外官所举亦辄不用，或指以为朋党，遂不敢复举。”既然宰相荐举存在着如此大的弊病，因而他主张朝廷应制定一种推荐人才的具体制度。如宰相及其他执政的大臣每年必须推荐三品官二人，御史大夫以下的朝官和地方官在自己的任内必须推荐二人，以下各级官员推举人才的任务以此类推。在自己任内没有荐举人才的，该升官的不准升。其间有破格提拔的，执政大臣必须把这个人的才能、品德、功绩按照实际情况报告给皇上。其中有弄虚作假或推荐错了的，要根据法律给予必要的制裁（参见《金史》列传第三十）。

曹望之上距桓公管仲近两千年之久，他所构画的荐举制度尚不及“三选之法”完备，可见三选之法的行世价值和对他人的启迪价值了。

### 义有七体

《管子·五辅》说：义有七体。什么叫七体呢？回答是：用孝悌慈惠来奉养亲属，用恭敬忠信来侍奉君上，用公正友爱来推行礼节，用端正克制来避免犯罪，用节约省用来防备饥荒，用敦厚朴实来戒备祸乱，用和睦协调来防止敌寇。这七个方面，都是义的实体（内容）。人民必须知义然后才能中正，中正然后才能和睦团结，和睦团结然后才能生活安定，生活安定然后办事才有威信，有威信才可以战争胜利而防务巩固。所以说：义是不可不行的。

义作为伦理道德的规范和立身处世的准则，最为儒家所倡导，所追求，所礼赞。孔子说：“饭疏食饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣。不义而富且贵，于我如浮云”（《论语·述而》）。孔子并不简单地一味地反对致富求贵，但他认为在富贵之上还有更重要的东西，那就是“义”！如果以舍弃“义”的代价而换取富贵，孔子是绝对不干的。这说明孔子对“义”和“富贵”的基本态度。孟子说：“鱼，我所欲也，熊掌亦我所欲也；二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生亦我所欲也，义亦我所欲也；二者不可得兼，舍生而取义者也。生亦我所欲，所欲有甚于生者，故不为苟得也；死亦我所恶，所恶有甚于死者，故患有所不辟也。如使人之所欲莫甚于生，则凡可以得生者，何不用也？使人之所恶莫甚于死者，则凡可以辟患者，何不为也？由是则生而有所不用也，由是则可以辟患而有所不为也，是故所欲有甚于生者，所恶有甚于死者。非独贤者有是心也，人皆有之，贤者能勿丧耳”（《孟子·告子上》）。孟子认为义比生命更为可贵，为了义可以舍生而忘死。这种以义为贵的精神，激励了世世代代的仁人志士，至今光华不减。然而儒家之义的内涵似乎略显通仄了些。《管子》在吸取了儒家精神的基础上，将义拓展至全方位的人际关系、外交国际关系、社会政治生活的各个领域，并视为国之四维之一，不能不说《管子》的作者们眼界更宽一些，更务实一些。

齐人不仅这样说，也是这样做的。冯谖为孟尝君田文市义的故事颇耐人寻味。田文广交天下侠士，门下食客 3000 余人，名列战国四公子之首。当初，冯谖是一个胸有韬略却藏而不露的贫困潦倒之人，迫于生计，不得不到孟尝君处做了一名三等食客。后来，他靠智慧，三弹其铗，升为上等门客。有一次，孟尝君要委派一个精明干练之人到封地薛邑收债，冯谖自告奋勇。临行前，冯谖问道：“责收毕，以何市而反？”孟尝君答道：“视吾家寡有者。”冯谖深知孟尝君席丰履厚，锦衣玉食，珍宝山积，“狗马实外厩，美人充下陈”，何寡有之？真正缺少的是“义”！是民心！所以他一到薛地，便召来债户，假托孟尝君的命令，焚烧债据，放弃一切债款，为孟尝君“市义”而

归。后来，孟尝君失势，回到薛地，受到当地百姓的夹道欢迎，这正是冯谖为之市义的结果。由此可见义在人际关系以及社会政治生活中所占的重要位置。

### 与民一体

据《管子·君臣上》记载：古代君王御临天下的时候，人民就把他的德行比作神明。先王也是善于吸收人民意见的。关于人民的意见，只个别的听取，就会是愚蠢的；全面综合地听取，就将是圣明的。先王就是善于同人民合成一体的。与民一体，那就是用国家保卫国家，用人民保卫人民，人民当然不会去为非作歹了。

英明的君主，顺从人心，广泛听取人民群众的呼声，发布政令适应人的性情，行事都从众人共同关心的地方出发。这样命令布置下去，就不会有阻碍；刑罚设置了，也会措置不用。象商汤、文王那样有崇高德行的圣王，还要多方搜集众人的言论。这是因为他们深明“与民一体”的道理。

据史载：春秋时期，郑国的人民到乡校去，评论执政的人。然明对子产说：“把乡校毁掉，怎么样？”子产说：“为什么呢？那些人早晚作工之余来到乡校，评论执政者做的事是好是坏。他们认为好的，我就实行下去；他们厌恶的，我就改正过来，乡校是我的老师啊；像这样，为什么要毁掉它呢？我听说靠忠诚和善良减少怨恨，没听说施用权势去堵住怨恨。难道我不能立即制止吗，但是，这就像防止洪水决口一样，大决口造成的灾害，伤人必定很多，我不能挽救。不如小的决口把它疏通引导，所以，不如我听到他们的议论，把它当做我治病的良药。”然明说：“我从今以后知道您确实是可以成事的人。我实在是不明事理。您果真能做到这样，郑国确实是有依靠了，岂只是几个执政的人呢？”

子产不毁乡校，让人民有一个议论国政的机会，以便执政者集思广益，作为治国的参考，这是子产这位政治家很高明的地方。当政者只有听取人民的意见，及时改正缺点，才能做好工作，使国家强盛。

我们党以为为人民服务为宗旨，奉行“从群众中来，到群众中去”的群众路线，广泛吸取群众的意见，在此基础上形成政策和法令，因此是顺应民心的。在执行的过程中，又欣然接受广大人民群众的监督，不断改进自己的工作，真正体现了“与民一体”的思想作风。

### 与时变与俗化

《管子·正世》中说：“古之所谓明君者，非一君也。其设赏有薄有厚，其立禁有轻有重，迹行不必同，非故相反也，皆随时而变，因俗而动。”又说：“不慕古，不留今，与时变，与俗化。”

上引所论说明：人不能两次踏进同一条河流，时代在发展，社会在变化，治国者就应根据自己所处的时代特点，社会环境，面临的具体问题而制定适合实际情况的法律政令，采取具有自己特点的措施，即与时而变，因俗而化，而不应因循守旧，泥古不化。

对此，《吕氏春秋·察今》说：“故治国无法则乱，守法而弗变则悖，悖乱不可以持国。世易时移，变法宜矣！譬之若良医，病万变，药亦万变。病变而药不变，向之寿民，今为殒子矣！故凡举事必循法以动，变法者同时而化，若此论则无过矣。”

《吕氏春秋》的作者们以良医视病用药，病万变，药亦万变作比，认为治国无法则乱，而有法不知变法则悖，由此喊出世易时移，变法宜矣的强音！

这一强音在战国时期的大改革家商鞅那里找到了雄劲的音符！

商鞅说：“前世不同教，何古之法？帝王不相复，何礼之循？伏羲、神农教而不诛，黄帝、尧、舜诛而不怒，及至文、武，各当时而立法，因事而制礼。礼、法以时而定，制、令各顺其宜，兵、甲、器备各便其用。”又说：“三代不同礼而王，五霸不同法而霸。故知者作法，而愚者制焉；贤者更礼，而不肖者拘焉。拘礼之人不足与言事，制法之人不足与论变。”其实，商鞅“礼、法以时而定，制、令各顺其宜”的观点，《吕氏春秋》“世易时移，变法宜矣”的观点，与《管子》“随时而变，因俗而动”，“不慕古，不留今，与时变，与俗化”是相通的，共同反映了古人“穷则变，变则通，通则久”的思想。

征之于齐国史实足可说明上引思想的正确性。齐国的开国君主姜太公就是一位思想解放，善于并勇于变革的杰出政治改革家。他受封建齐，根据齐地的具体情况，制定的“因其俗，简其礼”；“通商工之业，便鱼盐之利”；“劝女工，极技巧”；“尊贤智、修道术、尚有功”的一系列基本国策，就是因俗化、与时动的具体表现。其后，管仲辅佐桓公，邹忌辅佐齐威王又进行了两次大规模的改革。实践证明，齐国的每一次改革都给予其政治生命机体注入了新的血液，使齐国跻身于五霸、七雄之列。

#### 天下不患无臣 患无君以使之

据《管子·牧民》载：天下不怕没有贤臣，怕的是没有明君去使用他们。

圣明的君主治理国家，是通过管理好官吏，任用贤臣去管理人民的，任用贤臣是治民的本纲。《韩非子·外储说右下》记载：“摇木者一一摄其叶则劳而不遍，左右拊其本而叶遍摇矣。临渊而摇木，鸟惊而高，鱼恐而下。善张网者引其纲，若一一摄万目而后得，则是劳而难；引其纲而鱼已囊矣。故吏者，民之本纲也，故圣人治吏不治民。”治理人民就象摇树叶一样，不是一片一片地掀动树叶，而是敲打树干，又象捕鱼一样，不是拨弄一个个网眼，而是牵其网纲。所以，国家治理得好坏，要看有没有贤臣，但进一步看，有没有贤臣，关键在于有没有明君去使用他们。因为为天下之大，芸芸众生，其中不乏贤臣良将，但要发现他们，充分发挥他们的作用，需要有贤明的君主。“天下不患无臣，患无君以使之”的谋略就强调了明君在治理国家过程中的决定作用，这是符合客观实际的。

如果君主昏庸，即便有贤臣辅助，也难以成大业。《旧唐书》卷一记载：“史臣曰：‘廉士可以律贪夫，贤臣不能辅孱主。诚以志昏近习，心无远图，不知创业之难，唯取当年之乐。’这是针对唐中宗李显而发的议论，他执政期间追求享乐，不知创业之艰，更不能任贤使能，心无远图，结果使大唐基业日渐衰败。再有后主刘禅，虽得经世之才诸葛亮之辅佐，但仍不能使蜀国强盛，所以被人称之为“扶不起来的阿斗”。山此可见，明君在国家兴亡之中起着决定性的作用。

#### 不掩君过

在先秦齐国长达 800 余年的历史长河中，曾出现了两个彪炳青史的贤相，一曰管仲，二曰晏婴。晏婴曾事灵、庄、景三公，参政历 50 余年。他一生以节俭力行重于齐，而勇于和善于进谏又构成他政治生活的一个很重要的组成部分。他说：“士逢有道之君，则顺其令；逢无道之君，则争其不义”（《晏子春秋》卷三第二十八）。“不掩君过，谏乎前，不华乎外；……顺则进，否则退，不与君行邪也”（《晏子春秋》卷三第二十）。

晏婴不仅是这样说的，也是这样做的，一部《晏子春秋》，以相当大的篇幅记载了晏婴上谏的情况，给我们树造了一个勇于和善于上谏的战士和谋士完美统一的形象。

比如，“（齐）景公为履，黄金之褻，饰以银，连以珠、良玉之絢，其长尺，”“冰服之以听朝”，造成了很坏的影响。晏婴见后，当即陈列三条罪状以斥之：“轻重之量，以害正生，其罪一也；作服不常，以笑诸侯，其罪二也；用财无功，以怨百姓，其罪三也”（《晏子春秋》卷二第十三）。齐景公不仅服饰华丽，而且游乐无度，他春秋游猎，又造大台，晏婴进谏说，春夏征用百姓，是夺去农时，对国家不利。景公不听，反而说，我听说相贤国家就能治理好，为臣效忠，国君就安逸。我年纪老了，遂我所乐吧！晏婴并不退让，进一步谏诤道：“昔文王不敢盘于游田，故国富而民安。楚灵王不废乾溪之役，起重华之台，而民叛之。今君不革，将危社稷，而为诸侯笑。臣闻忠臣不避死，谏不违罪。君不听臣，臣将逝也”（《晏子春秋》卷二第八）。此例繁多，不胜枚举。

古语云：武死战，文死谏，说的正是晏婴“不掩君过，谏乎前”，“忠臣不避死，谏不违罪”的直谏精神。正是这种精神塑造了中国古代政治史上的一个优良传统，培育了众多的谏诤之士，很大程度地匡正君过，使君主专制政体下多多少少地闪射出一些民主的色彩。

汉武帝时有一个名叫汲黯的大臣，此人性格直爽，敢于当面指责别人的过失。当时，汉武帝正广招文学贤良之士，标谤说：“吾欲云云（如此如此）”。汲黯当面指责道：“陛下内多欲而外施仁义，奈何欲效唐、虞之治乎！”这无疑当头棒喝，汉武帝震惊之余，变色而罢朝。群臣都为汲黯捏着一把汗，但汲黯却泰然自若他说：“天子置公卿辅弼之臣，宁令从谏承意，陷主于不义乎！且已在其位，纵爱身，奈辱朝廷何！”（《资治通鉴》卷十七）表现了夺目的诤臣风采。

当然，在君主专制时代，尽管谏诤是臣下的义务，甚或视作一种权力，但采纳与否却是君主的自由。因而在明暗各异的君主那里，在阴晴不同的场合，谏诤就会出现不同的命运，上演了一出出完全由君主导演的悲喜剧。

### 太公首诛

据《韩非子》载：姜太公受封于齐地营丘。齐国有隐士狂裔、华士二人。他们自称德行高洁，不愿做天子的臣子，不愿结交诸侯。唯愿过一种“耕作而食之，掘井而饮之……无上之名，无君之禄，不事仕而事力”的天放式隐居生活。结果被太公杀掉了。周公旦听说后，发急传而责问道：“夫二子贤者也，今日殒国而杀贤者，何也？”太公却不以为然，他讲了这样一大堆道理，他说：“彼不臣天子者，是望不得而臣也；不友诸侯者，是望不得而使也；耕作而食之，掘井而饮之，无求于人者，是望不得以赏罚劝禁也；且无上名，虽智不为上用；不仰君禄，虽贤不为望功；不仕则不治，不任则不忠。……是以杀之。”

这则故事涉及的重要内容之一就是何者为贤的问题。在太公看来，狂裔、华士为了保持自己清白的名声而避世离俗，不为君主所用，不为国家效力，不算真正的贤者。另外，无才者不为所用，不足以危害国家；有才者不为所用，可能危害至大。因此对于有才而不受国君统御者，宁可杀之，不能留之，否则将会后患无穷。持类似主张的有马基雅维里，他说：“人若不受安抚，便得予以消灭”（《君王论》）。还有后汉王充，他说：“以清节自守，不

降志辱身为贤乎？是则避世离俗，长沮、桀溺之类也。虽不离俗，节与离俗者钩，清其身而不辅其主，守其节而不劳其民。大贤之在世也，时行则行，时止则止，铨可否之宜，以制清浊之行”（《论衡·定贤篇》）。由此看来，不论明君或暗主，不论治世或乱世，一味地追求避世离俗似的清高，未必可取。孔子诛少正卯也是有力的一例。

少正卯和孔子是同时代的人，都办学校。少正卯所办学校，生员充足，而孔子的学校却三盈三虚。后来孔子当了鲁国的大司寇，就将少正卯杀死在宫门外华表台下。对此，孔子的理由是：人有五种恶行，而盗窃还不包括在内。一是通达古今之变即铤而走险；二是不走正道而坚持走邪路；三是把荒谬的道理说得头头是道；四是知道很多丑恶的事情；五是依附邪恶并得到恩泽。这五种恶行沾染了一种，就不免被杀，而少正卯是五种恶行都兼而有之。他是小人中的雄杰，不能够不杀他。五种恶行都是些冠冕堂皇的话，关键的是后边一句：不安分守己的小人雄杰，才是少正卯被杀的真正原因。

这一政治智谋所采取的形式未必可取，不为我用者杀之不是解决问题的上策，且被后世的暴君发展到极端。比如韩非之死就是很好的说明：“人或传其书至秦。秦王见《孤愤》、《五蠹》之书，曰：‘嗟乎，寡人得见此人与之游，死不恨矣！’李斯曰：‘此韩非之所著书也。’秦因急攻韩。韩王始不用非，及急，乃遣非使秦。秦王悦之，未信用。李斯、姚贾害之，毁之曰：‘韩非，韩之诸公子也。今王欲并诸侯，非终为韩不为秦，此人之情也。今王不用，久留而归之，此自遗患也，不如以过法诛之。’秦王以为然，下吏治非。李斯使人遗非药，使自杀不”（《史记·老子韩非列传》）。这不仅仅是韩非的个人悲剧，也是这一政治智谋文化走向极端所造成的社会悲剧。

### 见侮不辱者不失为士

据《吕氏春秋·正名》载：齐湣王常常标榜自己喜欢士。有一次尹文子谒见齐王。尹文问齐湣王：“我希望能听您说说什么样的人叫做士。”齐王没回答。尹文子说：“假若有这样一个人，侍奉父母很孝顺，侍奉君主很忠诚，结交朋友很守信用，住在乡里尊敬兄长。有这四种品行的人，可以叫做士吗？”齐王说：“这真是所说的士了。”尹文子又问：“您如果得到这个人，肯用他作臣子吗？”齐王说：“我当然希望，但是却得不到。”尹文子说：“假如这个人在大庭广众之中受到莫大侮辱却不争斗，您还让他作您的臣子吗？”齐王说：“不。士受到侮辱却不争斗，这就是耻辱。”尹文子说：“这个人虽见侮不辱，但没有丧失上述四种品行。没有丧失上述四种品行，就应不失为一士，您却不让他作臣子，那么您先前所认为的士还是士吗？”齐王无话以答。尹文子说：“假如有这样一个人治理国家，人民有没有错误都惩罚他们，还怨人民难治理，这样行吗？”接着尹文子又举例说：“您法令上说：杀人者处死，伤人者受刑。人民中有的敬畏您的法令，受到莫大的侮辱而不敢争斗，这是顾全您的法令，而您却说受到侮辱不去争斗是耻辱。本该作臣子的您不重用他，这就是在惩罚他呀！”尹文子的“见侮不辱，解民之斗”是要求做君主的人正确处理好“名”与“实”的关系，主张按实求名。

中国古代衡量一个人贤与不贤，往往都是以“德”为标准。孔子讲“为政以德”（《论语·宪问》），荀子也主张“论德以定次”（《荀子·君道》）。前文所介绍的尹文子与齐王论士的标准也是“孝、忠、信、悌”。所以古代

用人首先考虑德。尹文子所说的“见侮不辱”意即要求齐湣王考察士人要名实相符。同时，“见侮不辱”有时也可以作为一个人的处世信条。

羞耻之心人皆有之，受到侮辱而不去争斗，这是常人很难做到的，这需要恢弘的气度，“宰相肚里能撑船”说的就是这个道理。中国历史上最能“见侮不辱”的人是韩信。《史记·淮阴侯列传》记载：“淮阴屠中少年，有侮信者，曰：‘若虽长大，好带刀剑，中情怯耳。’众辱之曰：‘信能死，刺我；不能死，出我裤下。’于是信熟视之，俯出裤下，蒲伏。一市人皆笑信，以为怯。”后世也常常用“胯下辱”来称谓那些忍小辱而终成大器的人。常有这样的情形：虎落平阳遭犬欺，落地的凤凰不如鸡。然而虎终究是虎，凤凰终究是凤凰。人们的生活也免不了跌宕起伏，小人得志便猖狂，不与他们去计较自是君子之风，这事实上也是一种以退为进的处世策略。

### 且怀且威

据《管子·形势解》载：管仲认为，作君主的，温良宽厚则人民爱戴他；整齐庄严则人民敬畏他。人民爱戴他就同他亲近，人民敬畏他就可以为他所用。人民亲近君主而又为君主所用，这正是君主所最需要的，所以“且怀且威君道备。”

温良宽厚是孔子所主张的五德之一（五德即恭、宽、信、敏、惠），所以为政之人，只有为人宽容，才能得到众人的爱戴，真正有大成就的人，都要有与人为善的宽大胸怀，“宰相肚里能撑船”，只有温良宽厚，才能使人心亲附。《吕氏春秋·爱士》篇记载：秦穆公曾丢了一匹拉车的战马，他亲自到各处去寻找，在岐山的南面看到一群农夫正在分食马肉，穆公叹息说：“吃了骏马的肉而不喝酒，恐怕马肉会伤了你们的身体。”于是穆公赐酒与众人后便离开了。过了一年，秦、晋战于韩原，晋国士兵包围了穆公的战车，秦穆公身上的七层铠甲已经被击穿了六层，在这危急时刻，曾经分食马肉的300多农夫，赶来在车下竭尽全力为穆公解围，秦军大胜，俘获晋惠公而归。因此，《吕氏春秋》作者评论道：“君主施行仁德，爱护人民，人民肯定爱戴他们，甚至为他们所爱戴的君主去死，都是心甘情愿的。”但仅仅有慈爱宽厚之德是不够的，还须以强制的手段制服一些恶势力，韩非子就主张君主要有威势，说：“马能够托负重物，拉着车子到遥远的地方，凭借的是它的筋力。拥有上千辆或上万辆兵车的国君，凭借的是威势。”在韩非子看来，君主如果没有威势，就会造成大权旁落，奸臣当道，甚至犯上作乱（《韩非子·人主》）。韩非子的观点不是没有道理的，但他只看到了问题的一个方面，过份强调“威”而忽视了“怀”的作用，难免有失偏颇。

正确的方法就应如管子所言，既怀又威，在该以道德力量感化时，就要采取慈善的态度；在应当以谋略手段制服人的时候；就要威严起来。倡导教化，是中国传统文化的主流，在今天仍显示其巨大的生命力。然而时代的发展，同时也呼唤健全的法制，使人们在日常生活中有法可依，依法行事。对一些不法之徒，必要时就要绳之以法，如果放任他们，整个社会必将乱成一团，这是现代社会对“且怀且威君道备”理论的引伸。

### 失齐而隆薛无益

据《战国策·齐策一》载：战国时期，齐国大贵族，时任齐相的靖郭君田婴打算在他的封地薛邑挖掘深深的壕沟，修筑高高的城墙，建造一个固若金汤的堡垒，用以保护自己的私有财产，巩固自己的地位。许多人劝阻此事，都被靖郭君拒绝了。这时有门客谏曰：“君子闻大鱼乎？网不能止，钩不能

牵，荡而失水，则蝼蚁得意焉。今夫齐，亦君之水也。君长有齐阴，奚以薛为？失齐，虽隆薛之城至于天，犹之无益也。”靖郭君听后，深感有理，于是取消了城薛计划。

这则故事从鱼水关系讲起，用比喻的手法，生动而深刻地阐明了家国一体，国存家存，国灭家亡的辩证关系。从古到今，凡深明大义的人，无不认同于这一道理。

《左传·襄公二十五年》载：齐庄公被崔杼杀死了，晏婴前往，枕着庄公的尸体哭了三声，站起来跳了三跳，走出崔氏家门。他的手下人问：“咱们殉死吗？”晏婴答曰：“光是我一个人的国君吗，我死？”手下人又问：“咱们逃亡吗？”晏婴答曰：“是我的罪过吗，我逃亡？”手下人复问：“咱们回家吗？”晏婴答曰：“国君死了，回到哪儿去呢？”在我国古人的心目中，君代表国家，君死则国灭，无国何以有家？晏婴故有此语。无独有偶，《战国策·齐策六》记载：战国时期，燕国大将乐毅率五国联军伐齐。战于济西，齐军大败，诸侯军罢归，燕军却长驱直入，一举攻下齐都临淄，齐闵王逃亡。时有一个15岁的少年，名叫王孙贾，事闵王。在战乱中，他找不到闵王的下落，便回到家中。他的母亲责备说：“女朝出而晚来，则吾倚门而望；女暮出而不还，则吾倚闾而望。女今事王，王出走，女不知其处，女尚何归？”她是位很伟大的母亲，她深知倾巢之下，没有完卵的道理，并以此而教训她的儿子。王孙贾听完母亲的一席话后，知耻反勇，召集国人，保家卫国。这样的典型，在我国可谓代不乏人。西汉初期，生活在我国北部草原地区的匈奴族，惯骑善射，骠悍异常，屡屡侵犯中原汉朝的边境，对汉室构成极大的威胁。汉武帝时有一抵抗匈奴的名将霍去病，他以“匈奴不灭，何以家为”的豪言壮语表达了抵抗侵略，保家卫国的决心。

的确，国是水，家是鱼；无水鱼则死，国破家则亡；国是皮，家是毛；皮之不存毛将焉附？国之不存，何以家为？这是亘古不变的真理！因此，当一己之小家的利益与国家利益发生冲突的时候，应以国家利益为重！因为只有国家利益得到保障后，小家的利益才得以实现，“大河有水小河满”的俗语讲的就是这个道理。

### 鸟飞准绳

据《管子·宙合》载：管子指出，鸟的飞翔，一定要返回到山上，集合在谷中。不飞回到山上则疲困，不集合到谷中则死亡。山与谷的地位，不一定平正笔直。但回到山上，集在谷中的路线，曲折固然曲折，总的则应该是正直的。因为鸟从北方起飞，想到南方就飞到南方；从南方起飞，想到北方就到北方。如果大的方向是正确的，不可以小的曲折为妨害。所以，圣人称美此事而写在书里说：长达千里的道路，不可能用绳墨来拨直；大到万家的城市，不可能用准具来取平。这说的是伟大人物的行动，不必拘守先例与常规，能立义就可以称贤。所以，人君在考评臣下的时候，不可丢掉这个论人的方法。

无论做任何事情，都要讲求实际。《吕氏春秋·察今》指出：“治理国家无法可依就会发生混乱，情况变了，死守不符合现实需要的法令而不改变就违背常理；混乱和违背情理都不能保持国家的稳定。随着时代的发展，改变旧法是适宜的。比如一个良医，病情有千变万化，用药也要千变万化，病情变了，而用药不变，就会使本该长寿的人夭折。办一件大事要依法而行，但法却要按情况而作修改。所以天下曾有过71个圣明的帝王，他们所制订的

法令都不一样，不是他们标新立异，而是他们所处的时代及所面临的局势不同。所以说，好的宝剑要求它能削铁如泥，而不在乎它叫莫邪或别的什么名字；一匹好马要求它能日行千里，并不在乎它叫骥或者骜。能干出一番大事业，就是古代英明君主对他的将相所要求的标准”。此段话可作为管子“鸟飞准绳”的最好注解。这就是说，评价一个人，要看他的主流，而不要拘泥其小节。据《晏子春秋》记载：有个叫高纠的人，比较有才能，晏子叫他帮助治家，并多次向他征求意见，他从来不提什么。三年后晏子就把他辞退了，其他宾客都不理解，问高纠有何过错，晏子说：“只有圣人才能自立于世，而我只是一个平常人，一定有不少缺点和错误，我身边左右的人都不给我提意见，我将有更大过失，高子在我身边呆了三年，从来没批评过我一句，所以，我只有把他辞退。”高子唯唯诺诺，虽有才智也无用处，晏子之举是明智的。

我们每一个人也都要面对别人，认识别人，尤其是领导者在选拔和任用人才时，更要实事求是，切记不可因小失大。

### 用人宜取其长

据《战国策·齐策三》载：战国四公子之一的齐同孟尝君田文有一个门客，孟尝君并不喜欢他，想驱逐他。这时，齐国高士鲁仲连劝阻说：“猿猴离开树木到了水中，就不如鱼鳖；历险阻登高峰，千里马就不如狐狸。曹沫奋举三尺宝剑，全军不能抵挡；假使曹沫放下三尺宝剑，而使用农具和农夫同处田野耕作，就不如农夫。所以对于事物若舍弃它的长处而使用它的短处的话，圣贤唐尧也有做不到的。现在差遣人而他不胜任，就说他无用；教诲人而他做不到，就说他笨拙。笨拙就驱逐，无用就抛弃，使人有被抛弃被驱逐的厄运，不和他们相处，这些人以后就会回来报复，这难道不是世上应记取的最重要的教训吗？”孟尝君深受教育，由衷他说：“好！”于是就不再驱逐那位门客了。俗话说：寸有所长，尺有所短。每一个人都有长处和短处，而在用人方面，明智的做法是用人的长处，做到人尽其材；倘用其短，即使大才俊士，也不若常人。

管仲相齐三月，与桓公论百官道：“升降揖让有礼，进退熟悉礼节，说话刚柔有度，我不如隰朋，请安置隰朋担任接待宾客的大行。开垦荒地使之成为城邑，开辟土地，繁殖五谷，增加人口，我不如宁戚，请安置宁戚当管理农业的大司田。在平原广郊之上，使战车不乱，战士不退，鼓声一起而三军视死如归，我不如王子城父，请安置他做大司马。审判案件，调节纷争，不妄杀无辜，不妄诬无罪，我不如宾胥无，请安置他任大司理。敢于冒犯君主的面色，进谏必忠，不怕死，不贪图富贵，我不如东郭牙，请安置他任大谏。这五个人，我一个都比不上，但是用来同我管夷吾去交替，我是不干的。您若想治国强兵，有此五人就够了；若想图王霸之业，则有管夷吾在此。”这则故事的核心内容是说管仲熟悉每个人的特长，然后安置在相应的位置上去发挥各自的特长。否则特长不能发挥，就是埋没人才，等于没有人才。由于桓管用人得当，发挥群体优势，故成就了一番轰轰烈烈的霸业。

唐太宗李世民也是一个善于用人所长的开明君主。当时他手下有两位杰出的人物，即房玄龄和杜如晦。房玄龄，齐州临淄人。杜如晦，京兆万年人。二人玄武门之变中功居第一，贞观年间，房玄龄升任中书令、尚书左仆射，即总理百官的宰相。杜如晦升任兵部尚书，尚书右仆射，兼管吏部选事。房玄龄善于谋划，杜如晦长于决断。二人优势互补，珠联璧合，共掌朝政，辅

佐李世民安国抚民，治军理政，结果出现了贞观治世的局面，获得了崇高的声誉，时人称之为“房谋杜断”。

### 立法宜简忌繁

《管子·法法》中说：君主对人民有三项要求。三项要求不节制，君主地位就危险了。三项要求是什么呢？一是索取，二是禁止，三是法令。索取总是希望获得，禁止总是希望达到，法令总是希望推行。但索取太多，所得到的反而少；禁止太多，反而很难达到；法令太多，反而推行的少。索取而不得，威信就日益降低；禁止而不达，刑罚将受到轻视；法令而不行，下面就欺凌君上。从来没有多求而多得，多禁而多止，多令而多行的。

《管子》认为：立法的目的无非要求民众能够守法，而君主的欲求和禁止过多，势必造成法令滋彰，使民莫之所从。若此，有法等于无法。因此《管子》主张立法宜简而忌繁。

《管子》的这一主张得到古今大政治家和开明统治者的认同，并得到实践的验证。

西周初叶，周天子为屏藩王室，大行分封。太公以功首封于齐，伯禽以宗室受封于鲁。伯禽三年报政周公，太公五月而报政周公。周公问其报政之疾，太公答曰：“吾简其君臣礼，从其俗为也。”后闻伯禽报政之迟，周公叹曰：“呜呼，鲁后世其北面事齐矣！”周公为何发出这种不祥之感叹呢？因为他认为：“政不简不易，民不有近；平易近民，民必归之”（《史记·鲁周公世家》）。周公的这种认识与《管子》的主张是一致的。

唐太宗也主张立法用法应以宽简为原则。他对群臣说：“死者不可再生，用法务在宽简”（《贞观政·刑法》）。结果，贞观四年，全国死刑才 29 起，几乎达到刑罚不用的地步。与此相反的是王莽时期，法多令繁，人民无所适从，每有触犯，则滥施酷刑，或罚为官奴，或数家连坐，株连左右邻舍，百姓“愁法禁严苛，不得举手”，致使民怨沸腾。汉光武帝刘秀恢复汉室，建立东汉后立即颁诏全国：“顷狱多冤人，用刑深刻，朕甚悯之。孔子云：‘刑罚不中，则民无所措手’。其与中二千石、诸大夫、博士、议郎议省刑法。”后又诏曰：“将残吏未胜，狱多冤结，元元（人民）愁恨，感动天气乎，其令中都官、三辅、郡、国出系囚，罪非犯殊死，一切勿案，见徒免为庶人。务进柔良，退贪酷，各正厥事焉”（《后汉书·光武帝纪》）。刘秀力矫王莽之弊，将法令刑罚化繁为简，更去酷刑，释囚犯，免官奴。此举使得民愤减轻，阶级矛盾得以缓和。值得注意的是，刘秀在这里规定的法宜省减，刑宜适当，使民知所遵循等原则，以及采取的“进柔良，退贪酷”的措施，对于立法和量刑工作，是很有意义的。

### 礼有八经

《管子·五辅》说：礼有八经。……什么是八经呢？回答是：上与下有礼仪，贵与贱有本分，长与幼有次序，贫与富有法度。这八个方面是礼的纲领。所以，上与下没有礼仪就要乱，贵与贱不守本分就要争，长与幼没有等次就要叛离，贫富失其节制，而国家还不陷于混乱，是没听说过的。因此，圣明君主总是整顿这八礼以教导人民。

礼是华夏族及其后裔汉族文化的重要组成部分，从某种意义上说是它的标志之一。从我国古代社会的历史看，礼可以说是无所不包的社会生活的总规范，融习俗、道德、政治制度、经济制度、婚姻制度、人伦关系、行为准则为一体。因此，在政治家心目中礼是治国的大纲和根本。《左传》、《国

语》中有许多这类论述，如“礼，经国家、定社稷、序人民，利后嗣者也”（《左传·隐公十五年》）。“礼，王之大经也”（《左传·昭公十五年》）。“礼，国之纪也”（《国语·晋语》）。

在先秦诸子百家中，儒家最重视礼的作用，可称之为礼家。孔子反复讲“为国以礼”（《论语·先进》）。他说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。道之以德，齐之以礼，有耻且格”（《论语·为政》）。又说：“上好礼，则民莫敢不敬”（《论语·子路》）。“上好礼则民易使也”（《论语·宪问》）。荀子的政治思想全部内容都是围绕礼展开的，是礼治主义的典型。《荀子·大略》说：“礼之于正国家也，如权衡之于轻重也，如绳墨之于曲直也。故人无礼不生，事无礼不成，国家无礼不宁。”

《管子》的作者们深深地感染了儒家思想，故对礼异常地重视。《君臣下》说：“礼孝弟则奸伪止。”《形势解》说：“礼义者，尊卑之仪表也。”《任法》说：“群臣不用礼义教训则不祥。”《牧民》更把礼视为“国家四维”之一。上引《五辅》所论，把礼的内容具体到上下、长幼、贵贱、贫富八个方面，这无疑是一种等级礼制，但在古代社会，确实起着治国理民的不可替代的作用。

难怪在礼崩乐坏的春秋时代，孔子极力主张恢复周礼，他说“一日克己复礼，天下归仁焉。”同时代的齐相晏婴也是礼的积极主张者。他说：“君令、臣共；父慈、子孝；兄爱、弟敬；夫和、妻柔；姑慈、妇听，礼也”（《左传·昭公二十六年》）。可见晏婴在此所讲的礼又具体到君臣、父子、兄弟、夫妻、夫妇的五伦关系。这些关系的最高要求是：“君今而不违，臣共而不贰；父慈而教，子孝而箴；兄爱而友，弟敬而顺；夫和而义，妻柔而正；姑慈而从，妇听而婉；礼之善物。”（同上）有礼作为行为规范，人们就可以由修身齐家而治国，而平天下。因此在姜齐政权即将被田齐取代时，晏婴认为欲扶大厦于将倾，“唯礼可以已之”，因为“礼之可以为国者久矣，与天地并”。

时代在前进，社会在进步，古代的等级礼制显然已不适应于今天，但礼作为行为规范的原则，以及某些人际关系的要求，比如彼此间的友爱、互助、和睦相处等仍不失其借鉴的价值。

### 冯谖倚柱弹剑而歌

据《战国策·齐策四》载：冯谖是齐国的一个穷人，因无法生活，便来投奔孟尝君。孟尝君亲自接待了他，问他：“你爱好什么？”答曰：“没有爱好。”又问：“那你能做什么呢？”答曰：“什么也不能做。”孟尝君笑了笑说：“你留下吧。”把他安排在三等食客里，吃的是粗粮粗菜。过了十几天，冯谖倚着柱子，弹着自己的剑唱道：“长剑啊，我们回去吧，这里没有鱼吃。”总管告诉了孟尝君。孟尝君说：“给他鱼吃吧！给他二等门客的待遇。”过了一段时间，冯谖又唱道：“长剑啊，我们回去吧，这里没有车子坐。”左右的人都讥笑他，又告诉了孟尝君。孟尝君说：“给他车子坐吧！给他一等门客的待遇。”

又过了一段时间，冯谖复次弹着剑唱道：“长剑啊，我们还是回去吧！我在这里不能养我的老母亲啊！”周围的人听了，都很讨厌他，说他贪得无厌。孟尝君了解到冯谖家有老母，就派人去供养他的母亲。从此以后，冯谖再也没有弹唱了。冯谖为什么要倚柱弹剑再三吟唱呢？原来冯谖是个极有才智的人，他弹剑的目的，是想试探孟尝君是否真正赏识他。冯谖自信凭自己

的才能可以报答孟尝君对他生活上的优厚待遇。冯谖弹剑而歌，颇有“毛遂自荐”的意味，他能够施展自己的才能，则仰仗于孟尝君对他的宽容与赏识。

西汉的东方朔曾说过：“水至清则无鱼，人至察则无徒”

（《汉书·东方朔传》）。一个人对别人要求太苛刻了就不会有人追随，所以在用人问题上，必须举大德，赦小过，才能任人所长。在招贤问题上，物质利益的诱惑当不失为一大杠杆。荀子说：“人之情为欲多面不欲寡，故赏以富厚”（《荀子·正论》）。墨子也指出：对贤良之士，必须“富之贵之，敬之誉之。然后国之良士，亦将可得而众也”（《墨子·尚贤》）。古代许多思想家都认识到了以利招才这一途径，孟尝君之所以再三满足冯谖的要求，恐怕也是基于这种认识。

人们常说：“重赏之下必有勇夫。”昔者燕昭王给郭隗以优厚的礼遇，盖漂亮的住宅，并于易水岸边建黄金台，置千金于上，广招人才，因而才形成了“士争趋燕”的局面。今天，我们国家对于优秀人才的奖励也一改过去只用口头表扬的办法，许多有见识的地方领导，不惜以重金招揽和奖赏有突出贡献的科学家，这实属英明之举，值得提倡。

### 圣德之治

据《司马法·仁本》载：从前的君王治理天下，顺应自然规律，适合地理条件，任用贤德的人，设官分职，各司其事，分封诸侯，区分等级，按照爵位高低给以不同的俸禄。这样，使诸侯都心悦诚服，外国也向往归附，诉讼和战争也没有了，这就是圣王用仁德来治理天下。

天时、地利、人和是国家强盛和发展的三个基本方面，统治者要予以高度重视。天时乃自然规律，是绝对不可违背的，顺应“天时”才有可能取得丰硕的果实；地利，是有利的地理条件，统治者应善于利用之，要因地制宜，富国富民；人和指人民和睦、团结，这是治理国家的关键。只有“人和”才能使天时、地利的作用发挥出来，离开了人和，一切都无从谈起。“圣德之治”的谋略，强调把天时、地利、人和三个方面有机结合起来，以达到富国富民，使天下人悦服的目的，是符合社会发展规律的。

孟子说：“天时不如地利，地利不如人和……所以说，保住人民不必靠边疆划界，巩固国防不必靠山川险阻，威行天下不必凭兵器的锐利。行仁政的，帮助他的人就多；不行仁政的，帮助他的人就少。帮助的人少到极点时，连亲属都反对他；帮助的人多到极点时，全天下都顺从他”（《孟子·公孙丑下》）。在这里，孟子强调了“人和”对于得天下的重要性，是深刻的。

姜太公始封齐，齐地“地鹵，人民寡”，针对这一自然环境，太公因地制宜，制定了“通商工之业，便渔盐之利”的工商立国的政策，使齐国的经济有了长足的发展；对于人民则是采取缓和的统治方式，“因其俗，简其礼”，使人民心悦诚服，加上尊贤尚功的用人方针，使齐国逐渐成为“冠带衣履天下，海岱之间敛袂而往朝焉”的东方大国。从太公封齐到齐国成为东方大国，其成功的地方就是太公重视天时、地利、人和三个方面的有机结合。

今天的领导者，应从“圣德之治”的谋略中得到启示，要根据国情、省情和市情，实事求是的制定符合客观实际的方针、政策，把人民的利益摆在首位，这样才能得到人民的拥护。

### 刑罚不足畏

《管子·牧民》中说：单靠刑罚不足以使人民真正害怕，仅凭杀戮不足以使人民心悦诚服。刑罚繁重而人心不惧，法令就无法推行；杀戮多行而人

心不服，为君者的地位就危险了。

上引所论说明，有法必依，违法必究，执法必严，无疑是治政理国所必须遵循的一条原则。但是法制必须辅之以教化。只有通过教化，使老百姓知道法治之原理，法律之内容；明白守法之必要，违法之利害；并且逐渐养成遵法守纪之习惯，才可达到法治之目的。如果单靠刑罚，仅凭杀戮，甚至滥施刑罚，大加杀戮，只会失去民心，激发人民的反抗情绪，使法治走向反面，变成以法乱国了。正反两方面的历史事实无不证明这一思想的正确与合理。

春秋时期，晋献公宠爱骊姬，杀太子申生，逼迫重耳、夷吾逃亡，晋国大乱。后来，夷吾回国即位，是为惠公，无德而失民。惠公死，传位其子子圉，即怀公。此时，重耳流亡在外已经 19 年，欲返回晋国。怀公惧重耳回国而已位不稳，于是滥刑杀戮随从重耳出亡者的家属。这种不思取信于民反大行杀戮以逞淫威的做法，必然使民生背心。正如卜偃所言：“己则不明而杀人以逞，不亦难乎？民不见德而唯戮是闻，其何后之有？”（《左传·僖公二十二年》）果然不出所料，三个月后怀公被杀了。

北魏时期，有一个名叫于洛侯的，此人贪酷残忍，靠资历做了秦州刺史。在任期间，州民富炽抢夺了一点财物，于洛侯便将富炽鞭一百，并截其右腕。王陇客杀了两个人，按照当时的法律处死就可以了。可是洛侯活拔陇客之舌，生刺陇客之本，继刺陇客之胸腹多达 20 余处。王陇客随刀之进出而颤动不已，苦不堪言，惨不忍睹。最后又把陇客绑在四个立柱上，砍掉手脚，直待气断命绝，才斩其首，支解四体，分悬道路两旁。致使州民“见之者无不伤楚，阖州惊震，人怀怨愤，百姓王元寿等一时反叛”（《魏书·酷吏传》）。幸得孝文帝及时纠正，斩于洛侯以谢百姓，才免成大乱。

唐朝酷吏来俊臣为人狠毒，因善于告密而取得武则天的宠信，官至御史中丞。他在任职期间，排除异己，大兴冤狱，前后灭族 1000 余家。后因得罪了武氏诸王和太平公主，于 697 年被武则天处决。对此，官吏和百姓拍手称快，许多人说：从此我们能够“背着床”安心睡觉了。来俊臣死后，人们余恨未消，其遗体被挖眼、摘肝，肉被剁成碎末，连骨头都被马踏成灰。由此可见《管子》之“刑罚不足以畏其意，杀戮不足以服其心”乃至理名言。

### 刑赏贵当

《管子·禁藏》中说：“刑赏不当，断斩虽多，其暴不禁”。此之“当”既有质的规定，也有量的限度。从质的方面看，该赏者不赏，该罚者不罚，谓之不当；或者介于赏与不赏之间者赏之；介于罚与不罚之间者罚之，亦谓失当。如苏东坡所言：“可以赏，可以无赏，赏之过乎仁（过分宽厚）；可以罚，可以无罚，罚之过乎义（过分严厉）。”从量的方面看，功轻而赏重，或罪轻而罚重都是失当。“赏之以爵禄，是赏之道行于爵禄之所加，而不行于爵禄之所不加也。刑以刀锯，是刑之威施于刀锯之所及，而不施于刀锯之所不及也”（《刑赏忠厚之至论》）。因而刑赏贵当。

然而历史上有许多统治者却做不到刑赏适当，或流之宽，或失之严，造成很坏的后果。例如宋真宗错定奖赏标准，按留在士兵身上的箭头授赏，真是糊涂透顶。由此可知赏赐首先需要制订好奖励标准。如果标准过高，众人可望不可及，奖励犹如虚设；相反，如果标准过低或漏洞过多，又必给爱占便宜者以可乘之机。正如宋太宗所言“世之治乱，在赏罚当否。”此话很有道理。

### 权有三度

《管子·五辅》说：权有三度。……什么是三度呢？回答说：上考度天时，下考度地利，中考度人和，这就是所谓三度。所以说：天时不祥，则有水旱；地利不宜，则有饥荒；人道不和，则有祸患。三者的到来，都是政事不好（缺乏考度）招致的。

政局稳定与否，决定于老百姓是否安居乐业，即政在得民；而老百姓能否安居乐业，则取决于他们是否拥有最起码的物质生活条件，即民以食为天。中国古代社会的主要生活部门是农业，有农则稳，无农则乱。而农业的丰歉在科技远未发达的古代深受天时和地利两大因素的影响，又直接地影响着国计和民生。因此历代凡有远见卓识的君主和政治家无不非常重视农业生产，无不非常重视影响农业生产的天时、地利，无不非常关注深受经济制约的人和人。上引所论正是对于这一原理的精辟概括。

纵观我国封建王朝的兴衰史，便会惊奇地发现这样一种颇近规律性的社会现象：每到一个王朝的后期，天灾频仍，非旱即涝，非涝即蝗；土地兼并，“富者田连阡陌，贫者无立锥之地”；徭役沉重，男子不足，征调女子；苛捐杂税，赋敛无度，“二十倍于古”；严刑重罚，“赭衣塞途，圜圉成市”；天灾人祸，官逼民反，一群群生活无着的难民或啸集山林，或聚义水泊。他们揭竿而起，替天行道。结果，一座座壮丽辉煌的殿台楼阁在农民起义的烽火中纷纷倒塌了，新起的王朝鉴于旧朝覆灭的教训，往往会调整一下统治政策，也每每相应地出现一个“盛世”。然而过不多久，统治者又会重蹈覆辙。中国古代社会的历史就这样周而复始地运行着。

沉重的付出，有时也会换回一些报偿。开明的政治家们在天时、地利、人和方面确曾有过许多明智之举。战国初期，李悝首倡变法，行地利之教，使魏国雄霸诸侯，自不必多说。延至唐代，贤相姚崇力主捕蝗，也可算得上历史佳话。据《资治通鉴》卷二百一十一》载：“唐玄宗开元三年六月。山东大蝗，民或于田旁焚香膜拜设祭而不敢杀，姚崇奏遣御史督州县捕而瘞（埋）之。议者以为蝗众多，除不可尽；上（唐玄宗李隆基）亦疑之。崇曰：‘今蝗满山东，河南、北之人，流亡殆尽，岂可坐视食苗，曾不救乎！借使除之不尽，犹胜养以成灾’。上乃从之。卢怀慎以为杀蝗太多，恐伤和气。崇曰：‘昔楚庄蚕蛭而愈疾，孙叔杀蛇而致福，奈何不忍于蝗而忍人之饥死乎！若使杀蝗有祸，崇请当之’。”在姚崇的坚持下，督促州县，吏民动员，捕杀蝗虫，以除天灾。结果在连岁蝗灾的情况下，天下“不至大饥”，维持了开元盛世的局面。

由此可见，《管子》上度天时、下度地利、中度人和的三度思想行之于古代是颇见成效的。不仅如此，借鉴于当代也是有价值的。回想当年，在极左思想的指导下，唯意志论盛行，许多违背自然规律和经济规律的做法给我们的事业带来了不可弥补的损失。抚今追昔，感慨颇多。

#### 有难不死出亡不送

据《晏子春秋》卷三第十九载：“齐景公问于晏子曰：‘忠臣之事君何若？’晏子对曰：‘有难不死，出亡不送’。公不说曰：‘君裂地而封之，疏爵而贵之，君有难不死，出亡不送，可谓忠乎？’对曰：‘言而见用，终身无难，臣奚死焉？谏而见从，终身不出，臣奚送焉？若言不见用，有难而死之，是妄死也；谏而不见从，出亡而送之，是诈伪也’。”

上引所论阐明了晏婴对于忠臣的理解和对忠臣行为方式的认知。在晏婴看来，死君之难，送君出亡不能算忠臣。因为明君躬身纳谏，从善如流，政

治清明，社会安定，终身无难，臣下何死之有？何送之为？反之，昏君暗主，刚愎自用，亲小人，远贤人，严刑酷罚，横征暴敛，国难民怨，君主或死或亡，那是罪有应得，咎由自取，臣下若为此君而死便是妄死，即无谓的牺牲；若为此君而送，那是诈伪，即违心的做法。由此看来晏婴的这种认识是相当深刻的，在他所处的那个时代，能够直言其主张，不仅充满着智慧，而且亦具有足够的勇气！他这一席骇世惊俗的话语，无疑喊出了时代的强音。

延至唐代，又出现了一个类似晏婴的人物，他就是“愿为良臣，不为忠臣”的魏征。据《资治通鉴》卷一百九十二中载：贞观元年，魏征拜见太宗李世民时说：“臣幸得奉事陛下，愿使臣为良臣，勿为忠臣。”李世民反问道：“忠、良有以异乎？”魏征答道：“稷、契、皋陶，君臣协心，俱享尊荣，所谓良臣。龙逢、比干，面折廷争、身诛国亡，所谓忠臣。”李世民听后很高兴，赐绢五百匹。

魏征的认识和晏婴是相通的，他们对忠、良的辨证理解给人们以智慧的启迪。

### 同天下之利者得天下

据《六韬·文韬·文师》载：天下不是一个人的天下，而是天下人的天下。能和天下人同享天下利益的，就可以取得天下；独占天下利益的，就会失掉天下。

古人云：天有四时，地有财富，能和人民共同享受的，就是仁爱，谁有仁爱之德，天下就归顺谁。免除人们的死难，解决人们的困难，消除人们的祸患，解救人们危急的，就是恩德，谁施恩德，天下就归顺谁。和人民同忧同乐，同好同恶的，就是道义，谁讲道义，天下就归附谁。人们都厌恶死亡而乐于生存，欢迎恩德而追求利益，能使天下都获得利益的，就是王道，谁实行王道天下就归顺谁。总之，“同天下之利者得天下”，这是符合社会历史发展规律的。

“同天下之利”就是视四海如一家，只有这样，才能上下同心，江山才能稳固。据史载，唐太宗李世民率领各卫队的将士在显德殿练习射箭，并对他们说：“外敌的侵略，从古就有，这不足为患，隐患在于边境稍一安定下来，君主就沉醉于安逸的生活而忘记了战备，因此当敌人来侵略时没有办法抵御他们。现在我不让你们干那些挖池子修游乐园的事，专门领着你们练习弓箭武艺。天下平安无事，我就做你们的老师；外敌入侵，我就做你们的统帅。也许这样可以使我们国家的老百姓能够平安的生活吧！”于是李世民每天带着数百人在大殿上练习射箭，并亲自监考，射中目标的人大都赏给弓、刀、布帛，他们的将领也可记上等功。大臣们多次进谏说：“按照法律规定，拿着兵器来到皇上所在地的人应当处以绞刑。现在如果一些地位卑下的人在皇帝的御所旁边搭弓射箭，皇上又亲身在这中间，万一有丧失理智的人偷偷向皇上射箭，发生意料不到的不幸，这么于是不以国家为重的行为。”李世民不听这些意见，并且说：“君主把四海百姓看成一家人，封地里的人都是我忠诚的孩子，我对每个人都推心置腹，怎么对日夜守卫在身边的将士也乱加猜忌呢？从此以后，人人都努力磨练自己，几年之中，这些人都成了精锐的将士（《资治通鉴·唐纪》）。

在今天，只有在社会主义制度下，人民才真正成了社会的主人，这就要求人们要具有主人翁的意识，具有高度的历史责任感，同心协力地把我们的祖国建设得更加繁荣、昌盛，以不负国家主人的名号。

## 因材而授职

《管子·形势》说：关于“道”，它的理论是一致的，但运用起来则各有不同。有的人懂得道而能治家，他便是治家的人材；有的人懂得道而能治乡，他便是治乡的人材；有的人懂得道而能治国，他便是治国的人材；有的人懂得道而能治天下，他便是治天下的人材；有的人懂得道而能使万物各得其所，那便与天地一样伟大了。

上引所论说明人的能力有大小，治道有偏重，因此在用人方面要遵照因材授职的原则，既不能大才小用或小才大用，也不能用非所长，而应使人尽其才，各得其所。

明太祖朱元璋在起义期间和建立明朝后，都反复强调用人必须因材授职，使“大小轻重，各适其宜”他的这种主张可谓与《管子》不谋而合，深得用人之道。他说：“立国之初，致贤为急。中书，百官纲要，总率郡属，须采择贤者，与之共理。但任人之道，大小轻重，各适其宜（《明太祖实录》卷十四）。又说：“任人之道，因材而授职。譬如良工之于木，大小曲直，各当其用，则无弃材。夫人亦然，有大器者或乏小能，或有小能不足以当大事，用之者在审察其宜耳。骅骝之材，能历险致远，若使攫兔，不如韩卢。铅刀之割，能破朽腐，若解全牛，必资利刃。故国家用人，当各因其材，不可一律也”（《明太祖实录》卷三十）。

在量才而用，因材授职方面，刘邦算得上一个典范。他说：“运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”他对汉初三杰各自的特长了如指掌，因而用之，故能在楚汉之争中，战胜项羽，建立汉室。后来，刘邦在讨伐黥布的战争中受了重伤，死前，吕后问他后事的安排。刘邦说：萧何死后可以曹参代之为相；曹参死后，王陵可以为相。但他认为：王陵“少慧（愚而刚直），陈平可以助之。陈平知（智）有余，然难独任。周勃重厚少文，然安刘氏者必勃也，可令为太尉”（《汉书·高帝纪》）。刘邦不仅深知王陵诸人的才能、特长，而且了解他们各自的性格，在此基础上委以不同的重任。历史证明刘邦的安排是正确的。

在今天的人事安排上，依然存在着量才而用，因材授职的问题，并且较之过去，尤显重要。因为今天的职业分工更细密，所学知识更专门。通才固然有，但更多的是专才。有人长于理论宣传，有人善于组织管理，有人搞工业才华横溢，有人在农村大显身手，对此都应安排到适当的位置，方可发挥各自的专长。

## 因其俗简其礼

据《史记·齐太公世家》载：姜太公封齐后，对当地土著东夷族采取“因其俗，简其礼”的统治政策。此之“俗”、“礼”意指东夷人的生活方式和礼仪制度。所谓“因其俗，简其礼”就是尊重东夷人的文化传统。

我们知道，每个民族都有自己的文化传统，若用暴力手段迫使一个新被征服的民族在较短的时间里，迅速改变其千百年来已经形成的风俗习惯，则是一种极不明智的举措。因为这样做的结果，势必会引起对方强烈的反抗。只有尊重他们的礼俗，不加变动，才不致产生大的民族矛盾，不会引起大的社会动乱。正如马基雅维里在《君王论》第三章《论混合式王国》中所说的那样：“只要不去扰乱他们旧时的生活方式，……这些人在新统治者下面就会静静地安居下去，正像他们在勃艮底、不列颠尼、噶斯康尼与诺曼底这些

很久以来合并于法兰西的地方所见到的情形一般。”

太公的这一政治智谋在我国古代的辽、元、明诸朝都有创造性的运用。契丹崛起之后，辽太祖耶律阿保机晚年征服了渤海国，辽太宗耶律德光又从石敬瑭手里取得燕云 16 州，将其南境扩大到长城一带。这样，在辽朝辖境之内，不仅民族众多，而且兼有以农耕为主的封建经济和以游牧为主的奴隶制经济。为了适应这种状况，辽太宗制定了“以国制治契丹，以汉制待汉人”，“因俗而治，得其宜矣”的统治政策。所谓“国制”，就是依照阿保机时期的契丹官制设立“北面官”，用以统治契丹和其它少数民族。所谓“汉制”，就是仿照唐朝官制设立“南面官”，“治汉人州县、租赋、军马之声”。南面官，主要任用汉人，而杂以契丹人，但出任南面官的契丹人需穿汉服，也称汉官（《辽史·百官志》）。南面官的设立对保持汉族地区农业生产的发展和稳定辽朝的统治起到了一定的作用。

元世祖征服西藏（吐蕃）后，因其“地广而险远，民犷而好斗”，于是大力推行“因其俗而柔其人”的统治政策。当时的藏族人民普遍信仰喇嘛教，元朝统治者便决定以宗教的力量来统治西藏。忽必烈即帝位后，立即加封喇嘛教萨迦法王八思巴为“国师”，“郡县土蕃之地，设官分职，而领之于帝师。”后来，元朝设立宣政院管理西藏和全国佛教事务，帝师总领宣政院事，“帝师之命，与诏敕并行于西土”（《元史·八思巴传》）。宣政院长官由朝廷重臣担任，第二位则由帝师推荐僧人担任。西藏地区的各级官员，由宣政院或帝师推荐，一般任用藏人，僧俗并用，军民通摄，实行政教合一的制度。元朝对西藏地区这种“因其俗而柔其人”的政策和政教合一的制度，对稳定西藏地区的统治，促进全国的统一有着重大的作用。

1364 年，湖广地区土家族元朝土官覃垕、夏克明、田重禄等归附于朱元璋，并请求改置官司。朱元璋允之，设置慈利军民宣慰司，任覃垕、夏克明为宣抚使，田重禄为同知宣抚司事，并采取“因其俗而治之”的措施（《明太祖实录》卷十四）。所谓因俗而治，包括两方面的内容：一是尊重少数民族的生活习惯，让他们留居原地，按照自己的传统方式进行生产和生活。二是尽可能保留其原有的行政体制。朱元璋的这一措施符合少数民族的愿望，受到了他们的普遍欢迎。这对于瓦解元朝的统治，争取边疆各族首领的归附和我我国统一多民族国家的巩固，起了积极的作用。

上述三例，是太公“因其俗，简其礼”这一智谋在我国古代社会，治国理民的典范，实践证明是有效的。若反其道而行之，教训则必然是残酷的。

《大金国志》卷五载：金朝初年，下令汉族人削发，禁穿汉服，违者杀头。当时金国命官刘陶守代州，因一军人头发稍长，斩之于市。韩常守庆源，耿守忠知解梁，见有人穿汉服围裙的，亦斩之。这种违背民情的高压举动，引起了中原汉人的顽强抵抗。由此可见，因俗而治乃高明之举。

#### 伐钟磬之具并歌舞之乐

据《管子·霸形》载：宋国攻打杞国，狄人征伐邢国和卫国。齐桓公对此视而不见，听而不闻，并不出兵救援，反而光着身子，以帛缠胸装起病来，并且振振有词地对管仲说：“寡人有千岁之食，而无百岁之寿，今有疾病，姑乐乎！”管仲见桓公糊涂到这种地步，且又一时难以说服他，便心生一计，欲擒先纵，说：“好吧！”于是下令悬起钟磬，摆出竽瑟，每天宰杀数十头牛，歌舞宴饮，连续了几十天。群臣都来进谏，桓公又弹起了老调：“寡人有千岁之食，而无百岁之寿，今有疾病，姑乐乎！且彼非伐寡人之国也，伐

邻国也，子无事焉！”后来，杞、邢、卫都被攻破了，桓公还盘桓在酒乐之中，并志满意得地问管仲：“乐夫，仲父？”管仲回答道：“此臣之所谓哀，非乐也。臣闻之，古者之言乐于钟磬之间者不如此。言脱于口，而令行乎天下；游钟磬之间，而无四面兵革之忧。今君之事，言脱于口，令不得行于天下；在钟磬之间，而有四面兵革之忧。此臣之所哀，非乐也。”桓公听后如雷震耳，恍然大悟，于是接受了管仲巧妙的劝谏，伐钟磬之具（砍掉钟磬的悬列），并（屏，免除）歌舞之乐（撤掉歌舞音乐），宫中为之虚空。后来以缘陵封杞，以夷仪封邢，以楚丘封卫，定三君之居，取信于诸侯，为齐国霸业创造了必不可少的前提条件。

古人云，生于忧患而死于安乐。一个人如果贪图吃喝玩乐，迷恋安逸的生活，此人必将一事无成。一国之君如果沉湎声色犬马，便会祸国殃民，危害更大。齐桓公毕竟从梦生醉死的生活里摆脱出来，然而历史上又有多少昏君长梦不醒呢！试举几例：

263年，蜀汉终被魏国所灭，后主刘禅被俘后，软禁在魏都洛阳。有一天，司马昭宴禅，为之作故蜀伎，旁人皆为之而感怆，独刘禅喜笑自如。司马昭问刘禅：“颇思蜀否？”答曰：“此间乐，不思蜀！”刘禅乐不思蜀，毫无亡国之忧，胸无复国之志，为千古所笑（《三国志·后主传》）。

南朝陈后主陈叔宝荒淫无度，他大修宫室，终日沉湎酒色。任用奸佞之臣，589年，都城被隋军攻破，陈叔宝只得带着贵妃们跳入枯井，终被抓获（《陈书·袁宪传》）。

此类事例繁多，不胜枚举。

### 先谋后事者昌

据《古今图书集成·兵略部》载：殷纣王无道，杀比干，囚箕子，微子奔周。这时周武王问太公曰：“仁者贤者亡矣，商可伐乎？”太公对曰：“先谋后事者昌，先事后谋者亡，夏条可结，冬冰可折，时难得而易失。”其中“先谋后事者昌”这一看似平淡之语，却包含着无穷的哲理，闪烁着夺目的智慧火花。

生物进化史告诉我们，最古老的一些生物只具有极低级、极简单的趋利避害似的刺激感应方式；即便像“狡兔三窟”、“狐假虎威”一类被人们视为狡猾的动物，它们的行为也不是发自能动思维的指使，而是在物竞天择的历史长河中逐渐形成的自发本能。而人类高明于生物和一般动物的一个重要方面就在于创造了语言，发生了思维，并在与自然的斗争和同类竞争中产生了谋略。他们事前总是周密的思考、精心的策划、巧妙的安排一番，然后才付诸实施。从而使他们的行为，由无意识导入有意识，由盲目进入自觉，其结果自然是创造了成功的最大可能性。这就是古人讲的预则立、不预则毁的道理。“先谋后事者昌”正是姜太公对这一道理的最早总结和表述，此智慧运用于政治获得极大的成功，已为历史实践所证明。

据史载，太公是这样说的，也是这样为周文王和周武王谋划的，他再度出山，被周文王委以大任后，便辅佐文王和武王修德理政，抚民治军；联络各地诸侯，讨伐殷商盟国；孟津观兵，牧野之战；兴周灭商，与天下更始，“太公之谋计居多”（《史记·齐太公世家》）。

太公事业的继承、发扬、光大者管仲，被桓公弃一箭之私仇，委以相任后，为桓公规划了这样一幅争霸诸侯的蓝图：“参其国伍其鄙”，以“定民之居，成民之事”；“修旧法，择其善者，举而严用之；慈于民，予无财；

宽政役，敬百姓，则国富而民安矣”；“作内政而寓军令”；“轻重罪而移之于用兵”；“反其侵地，正其封界”，近交远攻；尊王攘夷以成霸业（《管子·小匡》）。齐桓公的霸业果真是按管仲的谋划一步步实现的，真是深谋远虑，智高一筹。难怪司马迁以赞美的笔调评价道：“管仲既用，任政于齐，齐桓公以霸，九合诸侯，一匡天下，管仲之谋也”（《史记·管晏列传》）。

堪与此相媲美的尚有诸葛亮的隆中对。当时布衣诸葛亮未出茅庐，便晓天下大势。他以高屋建瓴之势，为落魄的刘备设计了这样一个谋图帝业、匡扶汉室的方案：占据荆、益二州，西和诸戎，南抚夷越，内修政理，联吴抗曹，形成三足鼎立之势。待天下有变，时机成熟，便兵出二路，一路从荆州出发，直捣宛、洛；一路从益州出发，经奔秦川，然后合围中原，“诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣”（《三国志·诸葛亮传》）。后虽因关羽失荆州，马谡失街亭等许多偶发事件破坏了隆中对策全面顺利的实施，然从天下三分，六出祁山的历史事实看，诸葛亮不愧为旷世之才，隆中对策乃千古奇谋。

目前，我国正深化改革，扩大开放。伴随着经济体制由计划经济向市场经济的转轨，政治体制的改革也在加大力度。而在政治体制改革的过程中，“先谋后事者昌”所蕴含的智谋至少在改革思路、改革程序步骤等方面会给予我们很多有益的启迪。

### 齐威王视人才为宝

据《史记·田敬仲完世家》载：齐威王与魏王在郊野一块围猎。魏王问齐威王道：“您一定也有宝贝吧？”齐威王回答道：“没有。”魏王不相信，说：“象我们小小的魏国，尚且有经寸之珠照车前后各十二乘者十枚，而你们齐国是拥有万辆战车的大国，怎么会没有宝贝呢？”威王说：“我所认为的宝贝与您不同。我有臣叫檀子的，使他把守南城，楚国就不敢侵犯我国南境，泗上十二诸侯都来朝报；我有臣叫盼子的，使他把守高唐，赵国就不敢侵犯我国西境；我有臣叫黔夫的，使他把守徐州，燕国、赵国都畏见侵伐，分别在北门、西门祭祷求福；我有臣叫种首的，使他缉捕盗贼，我国道不拾遗，夜不闭户，社会稳定。可见，能够光照千里的，哪里仅仅是装有明珠的十二辆车子呢！”魏王听后深感惭愧，怏怏不乐地离开了齐国。

每谈及国宝，庸俗的人们总认为是指金银珠玉等器物。其实不然，孟子说：“宝珠玉者，殃必及身”（《孟子·尽心下》）。相反，人才得失，关系到一个国家的兴衰存亡。俗话说“得士者昌，失士者亡”。可见，贤能之士才是国家的真正宝贵财富。齐威王不以明珠为宝，而以檀子、盼子等贤臣为宝是很有见地的。

无独有偶，《说苑·反质》中记载了一个与上述相类的故事：经侯去拜访魏国太子，他身上左边带着装有玉石的宝剑，右边戴着饰玉环的佩中，左边的宝光照右边，右边的宝光照左边。经侯坐了一会，魏太子不看这些，也不问他。经侯问道：“魏国也有宝物吗？”魏太子说：“有。”经侯又问：“魏国的宝物什么样？”魏太子答道：“君主讲信用，当臣的忠诚，百姓爱戴，这是魏国的宝物。”经侯说：“我所问的宝物，不是说的这些，我问的是器具宝物。”魏太子说：“有。徒师沼大夫治理魏，集市上没有漫天要价的；郟辛大夫治理阳地，道路上的遗物无人拾取；芒卯相国在朝廷上，四邻国家的贤人都相继到魏国。这三位大夫，就是魏国的最大宝物。”经侯听后默默无语，解掉左剑右佩，放在座位上，象犯了错误一样站起来，也不告辞，快步走出，登车离开了。魏太子派人骑马拿着剑佩追赶上还给经侯，并让派

去的人告诉经侯说：“我没有好品德，不能把珠玉当作宝物守着它，这些东西在寒冷时不能当衣服穿，在饥饿时不能当饭吃，请不要给我留下祸害。”经侯回国后闭门不出，忧郁而死。

能与齐威王和魏太子在视人才为宝方面相媲美的，还有唐初贤相房玄龄。据《贞观政要·论任贤》载，隋末唐初，每当唐军打了胜仗，平定一地后，大家都抢着要珍玩珠宝，惟有房玄龄先收揽人才，送至太宗幕府。遇到一些谋士猛将，他便暗中与其交结，说服他们归顺太宗，让他们为太宗效力。

然而，历代的统治阶级，却往往重物而不重人，千方百计搜罗宝物，把忠臣良将置于无用之地，甚至加以迫害，结果相继亡国，为天下所笑。比如商纣王吧，他残害贤良，剖比干，囚箕子，逼得微子佯狂。牧野之战，商军败绩，纣王却穿上宝玉之衣，登鹿台，赴火而死（参见《史记·殷本纪》）。抛开其他姑且不论，仅就对国宝的认识观之，商纣王比经侯要愚蠢多了。因为经侯最后通过反思而忏悔了，而纣王却至死不悟。

当然，不同的时代，人才的标准自然不尽相同。然而，人才是国家之宝，恐怕是古今一理。

### 齐威王悬赏纳谏

据《战国策·齐策一》载：齐相邹忌身材修长，形貌瑰丽，可谓齐国的美男子。一天早晨，他穿戴整齐，自窥其镜。先问其妻，次问其妾，后问客人：“我与城北的徐公比较，谁更漂亮些？”三人异口同辞，都说徐公不如邹忌漂亮。此时的邹忌只闻徐公貌美却未见面，因此对三人的话未置可否。

有一天，邹忌终于亲眼看见了徐公。他反复打量比较，觉得徐公比自己漂亮；继之又偷偷地照着镜子比较，愈加觉得徐公比自己漂亮多了。对此，邹忌夜不成寐，反复思考，终于悟出了“吾妻之美我者，私我也；妾之美我者，畏我也；客之美我者，欲有求于我也”的道理。并由此而联想到齐威王，“宫妇左右，莫不私王；朝廷之臣，莫不畏王；国境之内，莫不有求于王，”因而得出“王之蔽甚”的结论。

次日，邹忌上朝，便把夜间所思、所悟告诉了威王。威王听后，深感有理，便下令群臣吏民：“能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤议于市朝，闻寡人之耳者，受下赏。”

诏令颁布，言路大开。进谏者络绎不绝，门庭若市。数月之后，进谏者日渐减少。一年之后，由于齐国政治得到彻底改善，人们想进谏却无谏诤之言了。

这则故事说明凡人所为，不能无过；有过不知，缘起障蔽。君主身居高位，臣仆环绕，更容易“隔绝聪明，过而不闻其过，阙而不知其阙”（《明太祖实录》卷一百），因此需要有献替之臣、忠谏之士来“拾遗补过”。然而，在君主制政体下，要臣民真正做到知无不言，是很困难的。俗语说：“重赏之下必有勇夫”，那么悬赏纳谏，就肯定会有人敢于直言了。

齐威王悬赏纳谏的政治智谋在朱元璋那里得到了继承和发展。据《明史·萧岐传附门克新传》载：朱元璋经常诏求直言，连各地学校教官来京，也向他们询问民间疾苦。巩昌人门克新任泰州教谕，秩满回朝。朱元璋召问经史之学及政治得失。门克新直言无隐，对答如流。朱元璋大喜，初授赞善，继擢礼部尚书。与此相反的是，奇岚人吴从权、山阴人张桓或者埋头教学，对民事所知不多；或者因有所顾忌，不敢坦言。当朱元璋召问民情时，皆答：“臣职在训士，民事无所与。”朱元璋听后大怒曰：“宋胡瑗为苏、湖教授，

其教兼经义治事。汉贾谊、董仲舒皆起田里，敷陈时务。唐马周不得亲见太宗，且教武臣言事。今既集朝堂，朕亲询问，俱无以对，志圣人之道者因如是乎？”于是便将二人流放边地，并且榜谕天下，引为鉴戒。朱元璋这种进谏者赏，止谏者罚的做法，使他能够更多地了解到国情和民意，对政治决策大有裨益。

### 齐桓公五访小臣稷

据刘向《新序·杂事》载，齐桓公拜访一个叫小臣稷的人，一天去了三次都没见到他。齐桓公的随从人员说：“作为拥有万辆战车的国君，拜访一个平头百姓，一天三次都没能见到，这也就可以停止了。”齐桓公说：“话不能这样说，一个用傲慢的态度对待官职和俸禄的士人，当然看不起他的国君；他的国君若用傲慢的态度对待王霸之业，自然也看不起士人。既使小臣稷先生轻视官职俸禄，我怎能敢轻视王霸之业呢！”于是齐桓公五次拜访小臣稷，终于见到了他。

这则故事在赞美齐桓公求贤若渴礼贤下士的同时，也说明了这样一个事理：我国古代有不少饱学之士，旷世奇才，由于种种原因，他们象沙土中的黄金，瓦砾中的美玉一样，幽隐于民间。正如诸葛亮所言，“直木出于幽林，直士出于乡下。故人君选举，必求隐处。或有怀室迷邦，匹夫同位；或有高才卓绝，招见不求；或有招贤孝悌，乡里不举；或有隐居以求其志，行义以达其道；或有忠质于君，朋党相谗”（《便宜十六策》）。译作白话为：直木生长在僻静幽深的树林里，直士来源于平民百姓之中。所以君主选拔人才，一定要到还不为人所知的下层去。幽居隐处的，或者是怀恋亲室，有乡土观念，甘愿与一般人同处的；或者是卓越才能，不愿应招出来做官的；或者是愿意应招而又须赡养父母兄长，地方上不推荐的；或者是离群索居来表明自己具有高尚志向，用合乎时宜的行动来实现自己崇高理想的；或者是愿意尽忠国家，但被朋党毁谤排挤的等等。除了上述诸葛亮所举的种种情况外，还有奉行“邦无道则隐”，以求“独善其身”的；还有名声很大而不愿显露自己的。这些隐士，一般来说都有自己鲜明的个性和独特的处世方式，往往给人造成恃才傲物的错觉。其实不然，若遇明君礼聘有加，他们定会欣然出山，干出一番轰轰烈烈的事业。比如诸葛亮吧！他原来是隆中的一个隐士，自比管乐才，好为《梁父吟》，被称为“卧龙”。由于司马徽和徐庶的推荐，刘备三顾茅庐，才走向仕途，结果辅佐刘备，联吴抗曹，天下三分；辅佐后主刘禅，六出祁山，庶几统一中国。正如他上刘禅疏所说的：“臣本布衣，躬耕于南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，谕臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰”（《三国志·诸葛亮列传》）。后人对此事评判道：“若非先主垂三顾，谁识茅庐一卧龙”（唐·汪遵《南阳》）。古代社会，若多几位齐桓公、刘备这样的君主，则会少一些“谁识英雄是白身”的感叹了。

### 齐桓公任用宁戚

据《新序·杂事》载：卫人宁戚听说齐桓公尊贤重士，欲创霸业，于是便想投靠之。可是他困顿不堪，无力到齐国去求见齐桓公，不得不装成一个商人，租了一辆车子前往齐国，夜里便住在齐国国都临淄大城的城门外。恰值齐桓公郊外迎客，从者如云，火把通明有似白昼，城门开启，商人的车辆必须回避。这时，宁戚正在车下喂牛，望见齐桓公时，认为是天赐良机，于是扳着牛角唱起了很忧伤的歌。齐桓公听到之后，拉着仆人的手说：“歌声

真奇怪，歌手一定是不平凡的人。”便命令后面的车子载他回朝。

齐桓公回朝后，随从请示对宁戚的安排。齐桓公说：“赏给他些衣服帽子，我将要接见他。”宁戚拜见齐桓公，先劝之以统一国内，后劝之以统一天下，深得齐桓公的赏识。桓公欲任用宁戚，群臣提出异议说：“这位客人是卫国人，卫距齐只有五百里，路程不算远，不如派人去了解他的情况，如果的确是贤人，再任用也不晚。”齐桓公说：“这样做不对。去了解他，恐怕他有小毛病。因为有小毛病，就忘记别人的大优点，这就是一个国君丧失天下贤士的原因。况且一个人本来就难以十全十美，应该灵活地利用他的长处。”于是任用宁戚，授予卿职。

俗话说：金无足赤，人无完人。每一个人都有缺点和优点，而在用人方面，明智的做法是豁达大度，用其所长，不计小过。否则，便会因小失大，徒失选贤的许多良机。比如韩范已经知道张、李二人是有用之才，他不敢用这两个人，因为他没有桓公的大度和胆量。诸葛亮十分了解魏延的才能，但又知道他依仗才能必不肯屈居他人之下，因此对魏延未免顾虑太多，宁可让他有余才而不让他把全部能力都充分发挥出来。

在用人不计小过方面，韩范、诸葛亮不仅无法与齐桓公相比，即便较之曹操也大为逊色。曹操主张举贤勿拘品行。他说：“昔伊挚、傅说出于贱人，管仲，桓公贼也，皆用之以兴。萧何、曹参，县吏也，韩信、陈平负污辱之名，有见笑之耻，卒能成就王业，声著千载。吴起贪将，杀妻自信，散金求官，母死不归。然在魏，秦人不敢东向，在楚则三晋南谋。今天下得无有至德之人放在民间，及果勇不顾，临敌力战；若文俗之吏，高才异质，或堪为将守；负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之术：其各举所知，勿有所遗”（《举贤勿拘品行令》）。曹操在用人的指导思想，不被世俗传统的旧观念所束缚，不论门第高低，不拘个人小节，而重在治国用兵之才能，这些都有一定的可取之处；

### 齐桓公还田取信

据《史记·鲁周公世家》载：鲁庄公十三年，齐鲁在柯地举行会盟。其间，鲁国勇士曹沫以匕首胁迫齐桓公归还侵占的鲁国土地，齐桓公无可奈何地答应了。但盟会结束后，齐桓公很是后悔，欲背约。在管仲的劝谏下，桓公按盟约的规定归还了侵鲁之地。这一消息不胫而走，其它诸侯国都认为齐桓公是一个很讲信用的人。齐桓公由此博得守信的美名，为开创霸业打下了良好的基础。

“人而无信，不知其可也”，守信用是做人的基本原则。至于国家大政方针的拟定实施，则更应以信为本。据《左传·僖公二十五年》载：晋文公围攻原城，命令筹备三天的粮食，如果打不开原城就撤军。三天过去了，有人报告：“原将降矣。”军吏请示文公：“请待之。”晋文公说：“信，国之宝也，民之所庇也，得原失信，何以庇之？所亡滋多。”晋文公命令按原计划撤军，结果退出一舍之地，原城投降了。晋文公把信用看得高于一城一地的得失，甚至不愿因得一原城而失信于天下，竟在本可取胜时，反决定撤走，这正显示出政治家的广博胸襟和远见卓识。而原城军攻不克，撤军而降的结果又显示了信用的力量。

三国魏明帝时，由于“期信不敦”，民怨极大，王肃上疏说：“夫信之于民，国家大宝也。仲尼曰：‘自古皆有死，民非信不立。’夫区区之晋国，微微之重耳，欲用其民，先示以信”（《三国志·王肃传》）。由此可见，

晋文公取信于民的思想 and 故事对后世影响是多么深远了。

### 齐桓公救患取仁

据《管子·小匡》载：齐桓公忧诸侯之忧。鲁国发生了庆父之乱，两个国君都被杀了，绝嗣。桓公知道后，马上派高子保全鲁国，使鲁人男女不乱，牛马齐备。鲁人很是感激桓公的恩德，便带着宝玉来拜见桓公，并请求以鲁国作为齐国的关内侯，即附庸国，桓公没有那样做。狄人攻伐邢国和卫国，桓公修筑夷仪城封赐邢国，修筑楚丘城封赐卫国。因为卫国的牲畜已经散失，因而桓公还送给卫国良马 300 匹。天下诸侯听说后，都称赞桓公是一个仁德之君，愿意归服他，接受齐国的庇护。

孔子说：“仁者爱人”。在孔子心目中，“仁”是人们道德修养的最高境界。如果把这种仁爱精神推及到政治领域，便出现了仁政。仁政是与暴政相对立的，暴政失民，仁政得民，这是千古不易的真理。

据《吕氏春秋·先己》载：夏后相率军与有扈氏战于甘泽，大败而归。六卿请求再战，夏后相没有答应，他说：“不可。吾地不浅，吾民不寡，战而不胜，是吾德薄而教不善也。”于是改弦易辙，修身养性，睡觉不铺两层席，吃饭不上两道菜，琴瑟不张，钟鼓不修，子女不饰，亲亲长长，尊贤使能，一年后有扈氏自愿降服。夏后相以武力的手段，在战争中没有得到的东西，却在加强仁政的过程中取得了，可见仁政具有很大的威力了，因而历史上有许多统治者在政治出现危机的时候，往往主张厉行仁政。

例如，西汉末年，政治黑暗，宦官外戚轮流专权，致使整个社会严重地动荡不安。汉元帝即位不久便颁布诏书，主张施行仁政。诏曰：“朕承先帝之圣绪，获奉宗庙，战战兢兢。间者地数动而未静，惧于天地之戒，不知所繇（由）。方田作时，朕忧蒸庶之失业，临遣光禄大夫褒等十二人循行天下，存问香老鰥寡孤独困乏失职之民，延登贤俊，招显侧陋，因览风俗之化。相守二千石诚能正躬劳力，宣明教化，以亲百姓，则六合之内和亲，庶几乎无优矣。书不云乎？‘股肱良哉，庶事康哉！’布告天下，使明知朕意”（《汉书·元帝纪》）。审读元帝诏书可知为政不可忽略两点：第一，选贤任能，以求国事安宁；第二，施政要恤民、亲民、教民、安民。简而言之，就是要厉行君惠、臣贤、民安、国宁的仁德政治。

### 齐桓公割地全礼

据《史记·齐大公世家》载：齐桓公二十三年，居住在北方的少数部族山戎攻打燕国，燕国向齐国求救。齐桓公立即带兵出发讨伐山戎，旗开得胜，齐军一鼓作气，把山戎驱逐到孤竹才回来。燕国得救了，燕庄公感激涕零，欢送归国的齐桓公，不知不觉走出了燕国地盘，进入齐境。桓公说：“非天子，诸侯相送不出境，吾不可以无礼于燕。”于是把燕庄公所到齐地割让给了燕国，并命燕庄公修复召公德政，向周王室纳贡，如同成康盛世一般。诸侯听到这一佳话后，都愿意服从齐国的指挥。

在我国古代社会，道家主张以“道”治国，法家主张以“法”制国，儒家主张以“礼”治国。作为国君，作为政治家往往在实际的政治生活中，道、法、礼三者互补兼用。齐桓公在危难之际救燕于水火之中，不但不以功自傲违礼，反而以牺牲本国利益作为代价来恪守礼道，从而在礼崩乐坏的春秋时代为诸侯各国树立了榜样，可见礼在政治社会中的作用和价值。

如众周知，礼的最基本的规定性是“分”，如君臣之分，父子之分，上下之分，等级之分，财产与权力的等差之分，职业之分，衣食住行器用之分

等等。通过“分”使每个人各就各位，各奉其事，各尽其职。“分”的目的就是要维护社会的等级秩序，维护君主的权威，因而古代社会的统治者们无不把礼作为政治之宝。

春秋末期，姜齐衰败，陈氏兴起，民多归之。齐景公求救于晏婴，讨一个疗救的方法。晏婴开出了这样一付济世的药方：“唯礼可以已之。在礼，家施不及国，民不迁，农不移，工贾不变，士不滥，官不谄，大夫不收公利。”又说：“礼之可以为国者久矣，与天地并”（《左传·昭公二十六年》）。由此可知，晏婴认为在民将移，国将迁的形势下，只有修礼才可以保住君主的地位不致动摇。以此反观齐桓公割地全礼的行动，就非常容易理解了。

### 守国在德不在险

《管子·牧民》中说：“城郭沟渠不足以固守，兵甲强力不足以应敌，博地多财不足以有众，唯有道者能备患于未形也，故祸不萌”。译作白话为：单靠城郭沟渠，不一定能固守；仅有强大的武力和装备，不一定能御敌；地大物博，群众不一定就拥护。只有有道德的君主，才能够防患于未然，避免灾祸的发生。

上引所论说明，国家的安危存亡不能仅靠广阔的土地，丰富的物产和强大的军事力量，更不能单单地凭借坚固的城池，险峻的山川，而是系于有道之君实行德政，关乎民心。凡是有作为的统治者和杰出的政治思想家，无不认同于这一见解。

据史载，北魏太武帝拓跋焘聪明睿智，他在位时，群臣征引《周易》设险之义，采撷萧何壮丽之说，劝他高筑京都之墙，深挖护城之河，不料被他严词拒绝。拓跋焘说：“古人有言，在德不在险。屈丐蒸土筑城，而朕灭之，岂在城也？今天下未平，方须民力，土功之事，朕所未为，萧何之对，非雅言也”（《魏书·世祖纪》）。

“在德不在险”，语出魏武侯与吴起的问对。《资治通鉴》卷一》载：“（魏）武侯浮西河而下，中流顾谓吴起曰：‘美哉山河之固，此魏国之宝也！’对曰：‘在德不在险。昔三苗氏，左洞庭，右彭蠡，德义不修，禹灭之。夏桀之居，左河济，右泰华，伊阙在其南，羊肠在其北；修政不仁，汤放之。商纣之国，左孟门，右太行，常山在其北，大河经其南；修政不德，武王杀之。由此观之，在德不在险。若君不修德，舟中之人皆敌国也！’武侯曰：‘善’。”

吴起的话无疑是对的。洞庭湖、彭蠡泽不可谓不阔；黄河、济水不可谓不深；泰华山（今华山）、伊阙山（又名阙塞山、龙门山。因两山相对如阙门，伊水从中间流过，故名。在今河南省洛阳市内）不可谓不峻；羊肠（即羊肠坂，因坂道索曲如羊肠而得名）、孟门（古隘道名。在今河南辉县西）不可谓不险，然而都没有保住三苗、夏桀、商纣的政权不坠，其中的奥妙在于上述统治者不行德政，失去了民心。

屈丐，即赫连勃勃，十六国时期夏的建立者。屈丐蒸土筑城的故事见于《晋书·赫连勃勃载记》。匈奴族人赫连勃勃建立大夏后，便令大臣叱干阿利征调岭北夷夏之民十万人，在朔方水北，黑水之南营造都城。阿利性格残忍刻暴，让民工“蒸土筑城”。筑成后用铁锥刺土，如果刺进一寸，就杀掉筑城的人。结果筑起一个“城高十仞，基厚三十步，上广十步，宫墙五仞，其坚可以砺刀斧”的大都城。但是，视民如草芥、骄奢残暴的大夏统治者，并没能凭借坚城巩固自己的统治，反倒因此而加剧了阶级、民族矛盾，导致

其速亡，结果被拓跋焘吞并了。由此看来，德政和民心比之于坚城深池，险峻山川，当是更为重要的治政之本。

### 阴谋修德以倾商政

据《史记·齐大公世家》载：“周西伯昌之脱姜里归，与吕尚阴谋修德，以倾商政，其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权皆宗太公为本谋”。托名大公的《六韬》虽非姜尚亲手撰写，但从主要成份来说，无疑是对姜太公为首的西周时期施计用谋实践的总结和提炼，这一点应当是可信的。若此，《六韬·发启》中的几句话可视为“阴谋修德，以倾商政”的引申：“鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，俯耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”这一智谋的核心就是，以曲求伸，以退图进，将实质性的工作于秘密之中进行，以韬晦之术，解除殷纣王的戒备之心，等待有利时机，再作关键性的一搏。计曰：“阴在阳之内，不在阳之对。太阴，太阳”（《三十六计·瞒天过海》）。译作白话为：秘计隐藏在暴露的事物里，而不是和公开的形式相对抗。非常公开的形式往往蕴藏着非常机密的内容。“阴谋修德，以倾商政”，正是姜太公将此计最早应用于政治斗争中的体现。而这一政治智谋又被后世许多政治家和政客所应用。

据史载，齐景公时的大夫田釐子“其收赋税于民，以小斗受之，其予民以大斗，行阴德于民，而景公弗禁。由此，田氏得齐众心，宗族益强，民思田氏。”当时大政治家齐相晏婴数谏景公不听，敏感地预测道：“齐国之政其卒归于田氏矣。”果然，田釐子的后代田常任齐相后，积极争取民心，效法其先祖的做法，“以大斗出货，以小斗收”。深得齐国百姓拥戴，“齐人歌之曰：‘姬乎采芑，归乎田成子！’”（《史记·田敬仲完世家》）结果，姜齐政权转归田氏手中。

以此智谋在政治上获得很大成功的还有春秋末期的越王勾践。夫椒之战，越国惨败，越王勾践仅以5000人马退保会稽山，吴王追而围之。这时勾践采纳了谋士范蠡的计策：“卑辞厚礼以遗之，不许，而身与之以市”。于是乃以美女宝器令文种献于吴国太宰嚭以通吴王夫差。夫差不纳伍子胥的进谏，遂赦越王，罢兵而归。勾践返国，阴谋修德，苦心焦思，卧薪尝胆，励精图治，“身自耕作，夫人自织，食不加肉，衣不重采，折节下贤人，厚遇宾客，振贫吊死，与百姓同其劳”（《史记·越王勾践世家》）。十年生聚，十年教训，终雪会稽之耻，成一代霸主。

此一智谋，若被阴谋家利用，也会成为他们登上政治宝座，改朝换代的工具。王莽代汉就是典型的一例。王莽出身于西汉后期权势显赫的外戚之家，他的姑母王政君以太皇太后的身份临朝称制，王莽以此步入政坛。在未当皇帝以前，他伪装巧妙，阴收人心。他曾下令恢复汉宗室和功臣后裔的封爵，给年老退职的二千石以上官吏终身食1/3俸禄的待遇。并扩大太学，增加博士、太学生名额；在郡县乡聚遍设学校，又网罗通晓古书、天文、历算、乐律、兵法、医学以及能教授五经的士人数千人到长安，给予优待。公元2年，旱蝗并行，民不聊生，他带头捐钱百万，献地3000亩以赈济，并下令减免贫民和中等以下人家的租税，取消皇家猎场，以公款置具建房，安置灾民。由此，王莽取得好名声，一时间，各地上书颂扬功德者络绎不绝。王莽认为时机已经成熟，于公元5年自称“假皇帝”，臣民称他为“摄皇帝”，自称“予”，改年号“居摄”。公元8年，利用讖纬之术，登上皇帝的宝座，政治野心由此得以实现。由此可见，同一种政治谋略被不同的人所实施，便会出现不同

的政治效果。

### 如地如天何私何亲

《管子·牧民》中说：“毋曰不同生，远者不听；毋曰不同乡，远者不行；毋曰不同国，远者不从。如地如大，何私何亲；如月如日，唯君之节。”译为白话：不要因为不同姓，不听取外姓人的意见；不要因为不同乡，不采纳外乡人的办法；不要因为不同国，不听从别国人的主张。象天地对待万物，没有什么偏私偏爱；象日月普照一切，才算得上君主的气度。

所论要求一国之君应有天地化育万物的高尚情操，日月普照一切的轩昂气度，大海容纳百川的博大胸怀，而不应以一己之私为标准，划地为牢，作蚕自缚。只有这样，才可以兼听百家之善言，不致于偏信一人之谗语；兼听则明，偏信则暗；明则兴，暗则毁，此乃不易之理，不贰之论。

据《管子·大匡》载：“桓公元年，召见管仲。桓公问曰：‘国家能够安定吗？’管仲回答：‘您能建立霸业，国家就能安定；建立不了霸业，国家就不能安定。’桓公说：‘我不敢有那么大的雄心，只求国家安定就行了。’管仲再请，桓公还坚持说：‘不能。’管仲向桓公告辞说：‘君免我于死，是我的幸运。但我之所以不死于公子纠，是为了要把国家真正安定下来。国家不真正安定，要我掌握齐国政事而不死节于公子纠，我是不敢接受的。’于是走出，到得大门，桓公又召管仲回来，流着汗说：‘你一定要坚持，那就勉力图霸吧！’管仲再拜稽首，起身说：‘今天您同意完成霸业，我就可以秉承君命立于相位了。’于是便发布命令，使五官开始办理政事。”管仲是异姓他乡之人，并且曾是齐桓公的政敌和仇人。然而桓公并不因此而不用其人，听其言。假若因为管仲不是姜姓齐人而不被桓公任为相国，就不会有春秋齐国酋霸之大业了。

在这方面，李世民也是一个很好的典范。魏征曾经参加过农民起义，在封建统治者的眼中是乱臣贼子；曾做过太子李建成的洗马，在李世民的眼中应视为政敌。但李世民并不因此而弃置魏征。相反对魏征器重无比，礼遇有加。魏征一生中向李世民进谏一百多次，全被李世民接受，故有贞观之治盛世的出现。

抗日战争时期，民主人士李鼎铭先生提出“精兵简政”的主张，共产党觉得很有道理，就接受了。毛泽东同志更是主张广泛听取群众的意见，听取不同意见，听取那些曾经反对过自己，而被实践证明反对错了的人的意见。他告诫人们：知无不言，言无不尽；言者无罪，闻者足戒。正因如此，才能广纳善言，集思广益，取得了抗日战争和解放战争的胜利。

在建设有中国特色社会主义的新时代，共产党更是注重广泛听取人民、民主党派的意见，共商大计；同时还注意吸收国外友人的意见，借鉴外国成功的经验。这应是我国古代智慧在今天的创造性运用。

### 远谗谄废比党

据《管子·君臣下》载：做人君的能够远离谗言陷语，废除拉帮结派，使那些淫邪悖乱和游荡求食之徒，不能混入朝廷为官，这是防止诈伪、限制奸邪、巩固国家的途径。

朋党的起源，主要是因为见解、利益不同，与我相同的称之为“正人”，与我相异的称之为“邪党”。既然厌恶与自己不同者，则逆耳的言论难以接受；既然喜欢与自己相同者，则迎合谄谀之徒日益亲近。以至于真伪莫辨、贤愚不分，给国家造成祸患。在《六韬·文韬·尚贤》中，姜太公就把“结

朋党，蔽贤智”作为“六贼”之一”，“群臣中若有营私结党，排挤贤智，蒙蔽君主耳目的，就会损害君主的权威。”可见，“远谗谄，废比党”是统治者要成功地治国理民所必须遵循的重要原则。

对于谗谄、朋党误国，中国历史上不乏其例。最著名的要算是唐朝后期的“朋党之争”了。唐朝的“朋党之争”主要指牛李党争，即以大臣牛僧儒、李宗闵为首的牛党与以李德裕为首的李党之争。党争起自唐穆宗，经唐敬宗至唐文宗时，矛盾达到顶峰。

唐宪宗以来，官员分外官（朝官）、中官（宦官），政权分南司（外官）、北司（中官），犯禁于南，则亡命于北，外官定刑，中官破之，法出多门，人无所措，而宦官势力尤大。唐宪宗、敬宗都为宦官所杀。唐文宗时，宦官王守澄专横跋扈，招权纳贿，为朝廷大患。其时宰相李训与凤翔节度使郑注策动唐文宗除去宦官势力。835年10月，李训、郑注在文宗支持下毒杀王守澄。11月，又密谋发动政变，诛杀宦官。李训先在左金吾大厅设伏兵，诈称后院石榴树夜生甘露，诱使宦官仇士良等往观之，士良至，见李训之亲信左金吾卫大将军韩约变色流汗，怪之；一会风吹幕起，见有伏兵，惊走，发动禁兵大肆诛杀朝官及政变参加者，瞬间，尸横遍地，血流成河，死者数千人，文宗李昂被软禁，史称“甘露之变”。自此后宦官专权更甚。直到唐武宗李炎即位后，以李德裕为相，贬牛僧儒、李宗闵；抑制宦官势力，籍没仇士良家属；裁减冗员1000多人，朋党之争才告平息。

唐朝的朋党之争、宦官专权，使朝风败坏，唐王朝经此之后，更加衰败。其中教训可谓深刻。当今，各级领导率领人民走向富强之路，就必须以史为鉴，“远谗谄，废比党”，加强内部团结，严禁拉帮结派，只有这样，才能使人民同心同德，团结一致。

### 来远留民

据《管子·牧民》载：国家财力充足，远方的人们就能自动迁来；荒地开发得好，本国的人民就能安心留住。

民为国之本，而财富是由人民创造的。对于治理国家的君主来说，是否拥有民众，是国家富强与否的基础和保证。而拥有民众与否，主要表现为两个方面：一方面是使本国、本地的人民安心留居，致力于生产；另一方面，通过发展经济，使国家富强，以吸引外地之民，以便为进一步发展积蓄力量。要做到上述两方面，只有使国家财力充足、经济发展、人民富裕，才能做到。否则，国家贫穷、落后，只能使民心动摇，思迁他乡。辩证唯物主义认为，生产力决定生产关系，经济基础决定上层建筑。生产力是否发展，经济基础是否稳固是考察国家兴亡的依据。《管子》的“国多财则远者来，地辟举则民留处”的思想蕴含了深刻的哲理，是治理国家的经验之谈。

《说苑·君道》记载，河间献王刘德说：“夏禹说人民没有饭吃，那么我就不能指挥他们；事情做成功后对人民没有好处，我就不能再劝勉他们。所以疏导黄河引导它入海，开凿长江汇通它的众多支流，使五湖中的大水注入东海，人民确实辛苦了，然而他们并不埋怨，因为这对他们是有利的”。夏禹治理天下，如治水一般，顺应民众，不做于人民无利之事，而对于民众有利，于国家发展有利的事则大力提倡。这样做的结果，人们虽劳而无怨，民心归向，天下大治。

汉武帝时期，匈奴时常侵扰内地，掠夺财物，搞的边境地区人心惶惶。公元前121年，汉朝出兵击退了匈奴的大规模进犯。汉武帝没有单纯从军事

上来解决匈奴的入侵问题，而是注意从经济上来处理汉与匈奴的关系。公元前104年，汉朝在西域驻兵屯田，结果使汉朝与西域的关系逐渐加强，从而稳定了西域的局势。通过屯田的办法，使当地经济发展，人民安居乐业，既稳定了当地的局势，团结了少数民族，又有力地抑制了外族对内地的侵扰。汉武帝通过驻兵屯田解决与外族纷争的做法，强有力地说明了“国多财则远者来，地辟举则民留处”这一谋略的正确性。三国时的曹操，在当时“土地无主，皆为公田”的情况下，推行屯田政策，不但解决了军粮缺乏的问题，同时也促进了生产的发展，为以后统一中国的北方，奠定了雄厚的物质基础。

在当今社会，经济是否发展是决定国家安定的重要因素。《管子》的“国多财则远者来，地辟举则民留处”与今天的优先发展生产力、以经济建设为中心的国家发展策略是相合的。“来远留民”谋略所蕴含的深刻思想在今天以至未来仍具有借鉴意义。

### 足欲必亡

据《左传·襄公二十八年》载：齐国平定崔、庆之乱后，大行封赏。把在动乱中逃亡外国的公子们都召了回来，为他们准备了器物用具并把原来的封邑重新归还。另外，因晏婴在平乱中有功，景公决定封给他邶殿边上的60个城邑，晏婴拒绝了。齐国贵族子尾对此大惑不解，说：“富有，是人人所追求、所需要的，为什么唯独您不要呢？！”晏婴回答说：“庆氏的城邑满足了他的欲望，所以逃亡了。我的城邑没有满足欲望，若加上邶殿60城邑就满足了。一旦欲望满足，离逃亡就没有几天了。逃亡在外边连一个城邑都不能主宰。为此，我不接受邶殿，不是讨厌富有，而是恐怕失去富有。而且，富有就象布帛的有幅一样，也必须有一定的幅度加以限制。百姓，总是想生活丰厚，器用富饶，因此就要端正道德而加以限制，让它不要不够，也不要过分，这叫做限制私利。私利过了头就要败坏。我不敢贪多，就是所谓限制。”

晏婴在总结前人失败的教训中悟出了欲望足而祸患致的人生和政治哲理。他并不否认求富乃人之本性，但他认为，富必须有个限度，求富必须附合道德，采用正当手段，通过合理渠道，否则便会自取灭亡。晏婴的这一思想深深地影响了中国古代许多优秀的政治家，使他们为政清廉，甚至于为官一任，造福一方，自己却两袖清风，与“三年清知府，十万雪花银”的贪官污吏形成高岸深谷般的对比。裴侠因清廉而被美称为“独立君”就是一例。

据《周书·裴侠传》载：裴侠任河北郡守，躬履俭素，爱民如子，处处考虑不要增加人民的负担。按照旧制，郡守可以拥有30个渔猎夫和30个壮年人，以供役使。裴侠说：“以口腹投人，吾所以不为也。”他便辞退役使之人，取其庸值，为官买马，积年累多，以至于马遂成群。平时仅吃菽麦咸菜而已，极其节俭。当他届满离职之时，一无所取，两袖清风。老百姓编成歌谣唱道：“肥鲜不食，丁庸不取，裴公贞惠，为世规矩。”太祖宇文泰予以褒奖。朝野叹服，号为“独立侯。”

当然历史上多的是贪得无厌、鱼肉百姓、中饱私囊、足欲而亡的赃官，此不列举了。

### 利莫大于治害莫大于乱

《管子·正世》中说：“夫利莫大于治，害莫大于乱。夫五帝三王所以成功立名显于后世者，以为天下致利除害也。事行不必同，所务一也。”译作白语为：国家最大的利益是安定，最大的危害是动乱。五帝三王之所以能够取得成功，并且扬名后世，正因为他们能为天下兴利而除害。他们的所作

所为不一定相同，但努力的目标是一致的。

上引所论说明，国家的大治，是以安定的局面为前提的，因为只有政治安定、社会稳定，人民才能安居乐业，生产才能发展，经济才能繁荣，社会才能进步；反之，若内乱迭起，外患屡兴，兵连祸结，“争城以战，杀人盈城，争野以战。杀人盈野”，哀鸿厉空，饿殍遍野，那么整个社会就要土崩瓦解，所谓的国家和政权也便随之烟飞而灰灭。因而“利莫大于治，害莫大于乱”，乃至理名言。

比如，秦朝暴政，导致陈胜、吴广的大泽乡起义，继之以军阀混战，楚汉之争，连年的动乱使当时的生产力遭到了极大的破坏，以至刘邦登极，西汉初定之时，“自天子不能具钧駟，而将相或承牛车，齐民无藏盖。”延至文景时期，“七十余年之间，国家无事，非遇水旱之灾，民则人给家足。都鄙廩庾皆满，而府库余货财；京师之钱累巨万，贯朽而不可校；太仓之粟陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食。众庶街巷有马，而阡陌之间成群，乘字牝者摈而不得聚会。守閭阎者食梁肉；为吏者长子孙，居官者以为姓号。故人人自爱而重犯法，先行义而后诎辱焉”（《资治通鉴》卷十六）。这就是治与乱的显明对比。由此可知，不管是为政者，还是老百姓，都应该创造、维护、珍惜一个安定团结的社会局面，因为只有社会安定才能进行建设，而动乱只会导致破坏！

#### 邹忌以琴论政

据《史记·田敬仲完世家》载：齐人邹忌善弹琴。一天前往宫室拜见齐威王，威王很高兴，留宿于右室。过了一会儿，威王弹琴，邹忌推门而入，说：一善哉鼓琴！”威王推琴按剑，面呈怒色，很不高兴地说：“夫子见容未察，何以知其善也？”邹忌从容不迫，侃侃而谈道：“夫大弦浊以春温者，君也；小弦廉折以清者，相也；攫之深，驛四之愉者，政令也；钧谐以鸣，大小相益，回邪而不相害者，四时也：吾是以知其善也。”威王夸赞道：“善语音。”邹忌进一步说道：“何独语音，夫治国家而弭人民皆在其中。”威王感到困惑不解，问道：“若夫语五音之纪，信未有如夫子者也。若夫治国家而弭人民，又何为乎丝桐之间？”邹忌答道：“夫大弦浊以春温者，君也；小弦廉折以清者，相也；攫之深而舍之愉者，政令也；钧谐以鸣，大小相益，回邪而不相害者，四时也。夫复而不乱者，所以治昌也；连而径者，所以存亡也：故曰琴音调而天下治。夫治国家而弭人民者，无若乎五音者。”威王听后变怒为喜。三个月以后，任邹忌为相。

邹忌的话中包含着两点非常合理的因素：一口“分”。邹忌认为“小弦浊以春温”，“小弦廉折以清”。那么政治机构中的君、相也像同一张琴上的大、小弦一样，分工明确，各司其职，不能互相取代，混为一谈。二曰“合”。邹忌认为如同清浊、大小、徐疾、刚柔不等的琴音和谐地交织在一起，谱成一曲悦耳动听的乐章一样，政令的推行，政务的实施只有在密切合作下，才能实现大小相益，钧谐以鸣的美政。邹忌以琴音悟政理，可谓知琴善政也。

史实正是这样。比如齐桓公时期，管仲为相，隰朋为大行，宁戚为大司马，王子城父为大司马，宾胥无为大司理，东郭牙为大谏。他们各司其职，分工合作，君臣知遇，风云际会，结果使齐国民富兵强，称霸诸侯。西汉时期的高祖刘邦之与张良、萧何、韩信；唐初的太宗李世民之与房玄龄、长孙无忌、魏征、杜如晦等，莫不如是。由此可知：君臣合作理政，应像弹琴一样钧谐以鸣，大小相益，而不要一人一把号，各吹各的调。

## 身教重于言教

《说苑·反质》中载：齐桓公对管仲说：“我们的国家很小，可供使用的财物也不多，然而群臣们穿的衣服，乘的车马却奢侈过分，我想加以禁止，可以做到吗？”管仲回答道：“我听说，君主尝一下味道，群臣便会大吃大喝起来；君主喜欢的衣服，群臣们便会盛装起来。现在你吃的是桂花之汤，穿的是纯紫之衣、狐白之裘，这就是群臣们奢侈的原因。《诗经》上说：‘不躬不亲，庶民不信。’您既然想禁止这种奢侈之风，何不从自己做起呢？”桓公说：“好！”于是重新制做了纯布的衣服，很普通的帽子，齐桓公穿着这样的衣服上朝，一年后全国就形成了节约之风。

俗话说：上梁不正下梁歪。《管子·形势》中说：“君不君则臣不臣，父不父则子不子。上失其位则下逾其节。”凡此不无说明，一种坏风气的形成在很大程度上与统治者，尤其一国君主的作风、好恶有很大的关系。同理，一种良好社会风气的树立，也要靠统治者的倡导。如果统治者做出榜样来，百姓孰敢不从，这就叫上行下效。上引《说苑》语正是讲的这个道理。

就拿晏婴来说吧！晏婴生活在春秋末期的齐国。这是一个相对稳定的时代，各诸侯国君主和贵族大臣们无不追求奢侈豪华的生活，蔚为风气，而齐国尤甚。作为宰相的晏婴对此深感忧虑，亟欲拨乱反正，净化世风，因而首先从自己做起，节俭力行，薄身厚民，为世人树立了一个廉相的美好形象。

据史载，晏婴出身名门贵族，自己又是身居高位、功业显赫的三朝元老。然而在物质生活方面却异常节俭。他平时穿的是“缁布之衣、麋鹿之裘”、“十升之布”；吃的是“脱粟之食、五卵、苔菜”（《晏子春秋》卷六）。家人也是“食不重肉，妾不衣锦”（《史尼·管晏列传》）。晏婴家居闹市附近，潮湿喧嚣，条件很差。景公几次要给他换一所安静、宽敞的住宅，都被他婉言拒绝了。有一次，晏婴出使晋国，景公趁此机会给他另造一所新宅，而且把周围的老百姓也给赶走了。当晏婴回国后，发现一所富丽堂皇的住宅已经落成，于是面君坚辞，拒不接受。最后，还是把新宅拆掉，恢复旧宅模样，又把周围的百姓请来，与民为邻。晏婴每次上朝都坐瘦马破车，委实寒碜得很。景公见了，以为晏婴的俸禄太少了，以致于无力购置骏马华车，于是命梁丘据送去豪华的车和高大的马。谁知一连三次都被晏婴拒绝了。景公很不高兴地说：“夫子不受，寡人亦不乘。”晏婴解释说：“君使臣临百官之吏，臣节其衣服饮食之养，以先国民，然犹恐其侈靡而不顾其行也。今辍车乘马，君乘之上，而臣亦乘之下，民之无义，侈其衣服饮食而不顾其行者，臣无以禁之”（《晏子春秋》卷六）。晏婴以具体的行动教育了景公和百官，齐国的百姓也由衷地赞美晏婴的高贵品德。

## 弃一箭之仇任管仲为相

据《管子·大匡》载：齐僖公生有三个儿子，长子诸儿，次子纠，幼子小白。按照当时的礼制规定，待僖公百年之后，诸儿是君位的法定继承人，所以僖公便委派管仲、召忽辅佐公子纠，委派鲍叔牙辅佐保护公子小白。后来僖公死了，因诸儿最长，立为国君，是为齐襄公。襄公昏庸无道，公元前686年被公孙无知所杀，无知自立为君。于是鲍叔牙事奉公子小白逃奔到莒国避难；管仲、召忽事奉公子纠逃到鲁国避难。鲁庄公九年，公孙无知被渠丘大夫所杀。连锁性政变使齐国出现了暂时无君的局面。公子小白从莒地先回到齐同即君位，是为齐桓公。鲁国这时也动兵伐齐，要纳公子纠为君，双方战于乾时，管仲箭射桓公，仅中带钩；桓公佯死，幸免于难。结果鲁军打

了败仗。于是齐国要胁鲁国，要鲁国杀公子纠，囚管仲和召忽。在回齐的路上，一进入齐境，召忽就自刎而死，殉了公子纠。管仲便回到齐国。再说齐桓公由宫返齐当上国君后，任命功臣鲍叔牙当宰相，鲍叔牙坚辞，并力荐管仲出任相国。鲍叔牙为了说服桓公，从五个方面比较，认为自己的才能不如管仲。桓公终于接受了鲍叔牙的建议，弃一箭之私仇，任管仲为国相，并尊称之为仲父。正是君臣知遇，风云际会，从此拉开了桓管霸业的帷幕。

这则故事赞美了齐桓公豁达大度的美德和知人善任的嘉行，同时也说明了这样一个道理：作为一个贤士，他所具有的优良素质和卓越才干是绝对的、稳定的；而其政见、人际关系以及恩怨纠葛等则是相对的，可变的，在一定的背景和条件下是可以转化的。一个有宏图大略的开明君主，若能创造条件，因势利导，善于化敌为友，贤士完全可以为我所用。鲍叔牙在推荐管仲时说的一段话就是这个道理。当时，对管仲治国平天下的才能是毋庸置疑的了，但桓公还有解不开的情感疙瘩，即一箭之仇。他对鲍叔说：“管仲亲自射我，射中了带钩，几乎要了我的命，现在竟要起用他，可以吗？”鲍叔牙回答说：“他也是为了自己的君主这样做的。您只要赦罪让他回国，他将同样为您效力。”以后的史实证明，鲍叔牙的话和齐桓公的做法是正确的。

在我国历史上，这类用人佳话是很多的，而最值得称道的首推唐太宗李世民用魏征。魏征，钜鹿人。武德末年，官为太子李建成的洗马，专掌四库图书缮写、刊缉之事。当初，见秦王李世民与太子李建成暗中争夺帝位，屡劝李建成早点动手。李建成优柔寡断，没有接受魏征的劝告，结果在玄武门之变中失败。李世民当上皇帝后召见魏征，斥责他说：“你挑拨离间我们兄弟的关系，是何道理？”大家都为魏征捏一把汗，魏征却慷慨自若，从容回答说：“皇太子如果听我的话，必无今日之祸！”太宗一听此话，马上转怒为喜，对魏征以礼相待，异常敬重，任他为谏议大夫，曾多次邀他入寝宫，请教治理国家的事情。无独有偶，王珪，太原祁县人。高祖武德年间，他出仕太子李建成中允，掌侍从礼仪等事，很受建成的礼重。后因李建成阴谋作乱事受牵连，被流放到嵩州。李建成被诛后，李世民将王珪召回，官拜谏议大夫。他终生部能竭尽忠心，多所进谏，颇有政绩。可见举贤不避仇，善于化敌成友，为我所用实乃上策。

### 社稷是主

据《左传·襄公二十五年》载：由于齐庄公和大夫崔杼的夫人棠姜私通，又曾经把崔杼的帽子送给别人，致使崔杼感到受了莫大的侮辱。公元前548年，崔杼和家臣设计把齐庄公杀死在崔氏家中。晏婴闻讯赶到，此时庄公的八个劈臣勇力之士贾举、州绰、邴师、公孙敖、封具、铎父、襄伊、倭堙都死了。于是晏婴的手下人问道：“死吗？”晏婴断然道：“作为百姓的君主，难道是用他的地位和握有的权力来高踞于百姓之上？应当主持国政。作为君主的臣下，难道是为了他的俸禄？应当保善国家。所以君主为国家而死，那么也就为他而死；为了为国家而逃亡，那么也就为他而逃亡。如果君主为自己而死，为自己而逃亡，不是他自己所宠爱的人，谁敢承担责任？而且别人有了君主反而杀死了他，我哪里能为他而死呢！”晏婴说罢，开门而入，头枕庄公的尸体放声大哭。哭罢站起来往上跳了三次，算是尽了君臣之礼，然后出门而去。

上述故事说明，晏婴在君主与社稷之间划出一条清晰的界限。他认为君主与社稷不是一而二，二而一的关系，君主与社稷的利益不是在任何时候、

任何情况下都完全一致的。当君主与社稷利益一致时，可以为君主奉献一切，因为忠君就是忠国，献身君主，就是报效国家；当君主利益与社稷利益发生冲突的时候，就应该以社稷利益为重。

其实晏婴的这种思想和行为早在管仲身上就有了充分的体现。《管子·大匡》载：管仲、召忽、鲍叔牙三友言志。管仲说：“我作为人君的臣子，是受君命奉国家以主持宗庙的，岂能为子纠个人而牺牲？我要为之牺牲的是：国家破、宗庙灭、祭祀绝，只有这样，我才去死。不是这三件事，我就要活下来。我活对齐国有利，我死对齐国不利。”也许是一种历史的巧合吧，后来子纠在与公子小白争夺君位的过程中失败致死，召忽殉主做了子纠的死臣，而管仲却活了下来做了子纠的活臣，结果完成了一番轰轰烈烈的大事业，“尊王攘夷”，“九合诸侯，一匡天下”，不仅使齐国成为春秋五霸之首，而且保存了中原先进的文化，孔子赞许他“如其仁，如其仁！”由此可见管晏死国不死君的思想闪烁着夺目的智慧之光。

### 君心兼爱

据《管子·版法》载：管子提出，君主应该效法天，对万物全体施德；模仿地，对万物没有私亲。要做到与日月同级，与四时并列。使众人喜悦，决定于爱施俱行；得民众拥护，决定于废除私心，所以君主要兼爱而无所遗弃，才算得上君主的胸怀。要招徕远方的人们，决定于修好国内；要避免祸乱的发生，决定于消除人们的怨恨；要巩固尊贵的地位，关键在于与民同利。

爱是一个永恒的主题。儒家主张“仁者爱人”，墨家主张“兼相爱，交相利。”墨子说：“爱人，必须是普遍地爱所有的人才算是爱人；不爱人，却不一定要所有的人都不爱才算是不爱人。不遍爱所有的人，不能算是爱人”（《墨子·小取》）。又说：“兼爱人并不把自己排除在外，自己也在所爱之中”（《墨子·大取》）。这都与管子所主张的“君心兼爱”的意义是相通的，即：为人君者，就要普遍地爱天下之民，无所偏私，就能得到民众的支持。《吕氏春秋·异用》记载了商汤和文王的故事，颇能说明问题。

商汤在郊外看见一个猎人四面设网，并祷告说：“天上掉的，地上生的，四方来的，都坠落到我的网中。”汤说：“真这样的话，禽兽早就被杀光了，除了桀那样的暴君，谁会这样干呢？”汤收其三面网，只在一面设网，重新教那人祷告说：“禽兽想去向何方就去何方，我只捕取那些触犯天命的。”结果，汉水以南的国家闻知这件事都说：“汤的仁爱已经连禽兽都顾及到了。”于是40个国家都归附了汤。

周文王派人掘池塘，挖出一中具尸骨，官吏把这事禀告了文王。文王说：“重新安葬他。”官吏说：“这具尸骨是没有主的。”文王说：“抚有天下的人是天下之主，抚有一国的人是一国之主，现在难道我不是他的主人吗？”于是让官吏用衣棺把尸骨移葬它处。天下人闻知此事，都说：“文王真贤明啊！连尸骨都受到了他的恩泽，更何况活着的人呢？”

我们看，汤撤去三面网，只设一面网，却由此得到了四十个国家的归附；文王葬朽骨却向天下之人昭示了他的仁德，因而他们才成为中国历史上著名的圣明贤君。爱是一种无形的感召力，“爱人者人恒爱之”。一个领导者，必须以博大的胸怀，施爱心于全体，不存在任何偏私，肯定会得到加倍的回报，这是一个领导者成功的关键。因为在社会这个大家庭里，每个人都是其中的一分子，爱与被爱都是相互的，“只要人人都奉献一份爱，世界将变成美好的人间。”

## 君主身立而民化

据《管子·君臣上》载：管子指出，君主自身是规正德行的根本，官吏好比耳目，是受这根本节制的。君主立身，人民就受到教化；君主正德，官吏就能管好。管好官吏和教化人民，其关键在于君主。所以，国君是不应直接要求于人民的。国家如果发生了悖逆违抗的事，那就是君主丧失了纲纪的结果。有道之君是善于明确设立法制，而不是靠私心来维持的。但是无道的君主就是有了法制，也还要弃法而行私。做人君的弃法而行私，那么臣下必然以私心作为公道，表面上执行公道而在实际上寄托私图，奸恶思想愈积愈大，那么，往大里说会有侵逼和杀害君主的祸事，往小里说也将有相互勾结、发生内争的祸乱。这类事情之所以会产生，正是由于君主的道德没有树立而国家没有常法的缘故。君德不立，妇女就能够窥伺他的主意；国无常法，大臣就敢侵夺他的权势。大臣利用女人的作用来刺探君主的意图，被宠爱的女人就会利用男人的智谋内外勾结，这都是君德不立而招来的祸患。管子的“君主身立而民化”的分析是很深刻的。

民间关于“上行下效”这方面的语言很多，如“上梁不正下梁歪”，“榜样的力量是无穷的”，还有什么“兵熊熊一个，将熊熊一窝”等等。这说明，一般人都容易把在上者作为学习和效法的对象，如学生对于老师，下级对于上司，而越是身居高位者，越容易成为众人瞩目的焦点。所以，居上位者的德行修养犹为重要，因之，孔子说：“自己行为端正，不发命令，事情也行得通；本身行为不端正，三令五申，老百姓也不会信从。所以，自己能做表率，治民施政就没有困难；自己偏私胡为，而要去端正别人，怎么能做得到呢？”（《论语·子路》）孟子也说：“在上位的有什么爱好，在下面的人一定爱好得更厉害。君子的德就象风，小人的德就象草，风往哪边吹，草向哪边倒”（《孟子·滕文公上》）。所以为人上者，若想正人，必须首先正己。《吕氏春秋》中明确指出君主应该“养其身，修其德而化”。就是说君主的职分就是修养自身的道德精神。

据《晏子春秋》记载：齐灵公有个怪癖好，就是喜欢看女子装扮成男人模样，结果全国上下的女人都穿了男式服装。于是，齐灵公发令，有女人穿男式衣服的，撕破她的衣服，扯断她的佩带。命令一下，各级官吏严格执行，但还是禁止不了。齐灵公就向晏子求教，晏子说：您后宫的妇女都女扮男妆，您怎么能禁止得了老百姓这样打扮呢？于是齐灵公又下令禁止宫中妇女穿男式服装，结果，很快这种风气在全国就消失了。

“身教重于言教”，这是千古不破的真理，为人主者当深思之，慎行之。

## 君明则臣忠

据《说苑·尊贤》载：齐景公率兵攻打宋国，走到岔堤之上，登高远望，长叹一声道：“从前我的祖先齐桓公，以八百辆战车称霸诸侯。现在我有三千辆战车，还不敢长时间地停留于此，这大概是没有管仲的缘故吧？”大臣弦章回答说：“我听说，水域广阔则生长大鱼，国君贤明则臣子忠诚。从前有贤君齐桓公，所以才有贤相管仲：假使齐桓公在此，那么车下的臣子，便都会变成管仲一样的人了。”

俗话说，“有其父必有其子”；换言之，“有其君必有其臣”。由此看来，弦章“君明则臣忠”的说法是非常有道理的。设言之，如果国君贤明，不做害民误国之事，不听阿谀奉承之言，下面的官吏便会忠君爱民，犯颜直谏。反之，如果君主昏庸无道，刚愎自用，下面的臣子必然无恶不作，即使

有几个忠臣也会遭到排斥。也就是说，国君的明暗，决定着官吏的忠奸。

征之于史实，正如上言。商纣王疏远贤人，剖比干，囚箕子，微子佯狂；醢九侯，脯鄂侯，滥杀无辜，结果众叛亲离，百姓怨愤。商纣王亲近小人，“用费仲为政，费中善谀好利”；“又用恶来，恶来善毁谗”；宠爱妲己，对妲己言听计从。他“以酒为池，悬肉为林”，行“长，夜之饮”；他跳百里之舞，听靡靡之乐，男女裸逐其间（《史记·殷本纪》）。生活腐化至此，政治败坏至此，消亡结局指日可待。相反，唐太宗善于纳谏，从谏如流，所以贞观年间多净臣直士。据《资治通鉴》卷一百九十四中载：唐太宗的女儿长乐公主出嫁了。因她是长孙皇后所生，唐太宗又特别喜欢她，故召令有司，以多于妹妹永嘉公主一倍的资财陪嫁。魏征听后，急忙以汉明帝封皇子之地少于先帝之子一半的故事进行谏阻。长孙皇后听唐太宗言及此事，感叹道：“妾亟闻陛下称重魏征，不知其故，今观其引礼义以抑人主之情，乃知真社稷之臣也！妾与陛下结发为夫妇，曲承恩礼，每言必先候颜色，不敢轻犯威严；况以人臣之疏远，乃能抗言如是，陛下不可不从。”并以钱400缗、绢400匹赏赐魏征。毕竟忠言逆耳，唐太宗也有心情不好的时候，有一次他还朝回宫，怒冲冲地说：“须杀此田舍翁（指魏征）”。长孙皇后询问原因。唐太宗说：“魏征在朝廷上当面批评我。”皇后听后退回内室，换上朝服站在太宗面前，太宗不解其故。只听皇后说道：“妾闻主明臣直；今魏征直，由陛下之明故也，妾敢不贺！”太宗听后大喜。长孙皇后“主明臣直”与弦章“君明则臣忠”言虽殊而义相同。

#### 君贤圣 国安而民治

据《六韬·文韬·盈虚》载：君主不贤则国家危亡而人民变乱；君主贤明则国家太平而人民安定。所以，国家祸福在于君主贤与不贤，而不在于大命的变化。

贤明的君主治理国家，他的政治平和，官吏不苛刻，赋税抽得少，对待自己也节俭，不因个人的喜好而妨害国法，赏有功，罚有罪，不听信谗言，不荒淫。这样，上层的人不隐情饰非，下层的人不勾心斗角。而昏君则相反，他总是荒于政事，追求享乐，大兴土木，建台造榭，而不顾人民的饥饿、死活。贤主与昏君，是决定国安民治还是国乱民疲的重要因素。“君贤圣，国安而民治”的谋略是经过历史实践检验的真理。

在中国历史上，尧被人们认为圣德之君，尧统治天下，上古的人部称他是贤君。据史载：帝尧为君主时，不用金银珠玉装饰，不穿锦绣华丽的衣服，不观赏珍贵稀奇的物品，不珍藏古玩宝器，不听佚淫的音乐，不粉饰宫庭墙垣，不雕饰薨桷椽楹，不修剪庭院茅草，以鹿裘御寒，以布衣遮体，吃粗粮饭，喝野菜汤，不因劳役而误农时，约束心志而清静无为。官吏中忠正守法的就升迁爵位，廉洁爱民的就增加俸禄。人民中有孝敬父母、抚爱幼小的就敬重他；尽力从事农桑的就慰勉他。区别善恶良莠、表彰善良人家，提倡公正节操，以法制禁止奸邪诈伪。对厌恶的人，他有功必赏；对喜爱的人，他有罪必罚。瞻养鳏寡孤独，救济祸患伤亡。至于帝尧自己则是生活俭朴，征用赋税劳役很少，所以天下万民富足安乐而没有饥寒之苦。百姓爱戴他像景仰日月一样，亲近他像亲近父母一样，是诚心归顺。

贤明的国君怎样治国，古人对此论述很多，这些都很值得研究。这些方面归结到一点，就是国君要克己爱民。国君要想把国家治理好，就要克制自己的欲望、事事为人民打算。说起来很简单，做起来是很不容易的。因为人

们都希望生活得舒适一些，对于一个富有天下的国君，是很难克制自己的。国君高高在上，人民地位低下，要国君爱民如子是很难办到的，所以贤明的国君很少见。今天，领导者是人民群众利益的忠实代表，愿他们从这一谋略中得到启示，真正带领人民创出一番业绩。

### 取于民有度

《管子·权修》中说：土地生长财富，受时令的限制；人民花费劳力，有疲倦的时候；但是人君的欲望则是无止境的。以‘生财有时，的土地和‘用力有倦，的人民供养欲望无穷的君主，这中间若没有一个合理的限度，上下之间就会互相怨恨，于是臣杀其君、子杀其父的现象产生了。因此，对人民征收有度，耗费又有节制的，国家虽小也一定安宁；对人民征收无度，耗费没有节制的，国家虽大也一定危亡。

上引所论认为，在古代农业社会中，春种秋收，所以土地的收入是有限的；在科技尚不发达的时代，日出而作，日落而息，所以人民的劳动力量是有限的；然而在君主专制政体下，统治者的各种欲望却是无限的。有限与无限是矛盾的两个方面，如果处理不好二者间的关系，小则国削民弱，大则民乱国亡，所以不能不认真对待，善自处理。由于时代和阶级的局限性，《管子》的作者没有也不可能绝对排斥君主的欲望，没有也不可能完全反对对人民的剥削，而是不赞成君主极欲不止，纵欲无度，以及为满足欲望所采取的竭泽而渔，杀鸡取卵的不明智做法。他们主张“取民有度，用之有止”，维持人民简单再生产和生活繁育的最低限度的条件，寻求有限和无限间的一种基本平衡。只有如此，君主的欲望即可满足，又不会招致人民的反抗。从主张上讲，《管子》的这种思想是为统治阶级服务的；但从客观上看，在无法排除剥削与被剥削，压迫与被压迫的阶级社会中，这种主张毕竟给统治者一定的限制，给被统治者一定的利益，并对社会的稳定带来正面效应，所以具有合理的成份。

清人毕沅在《续资治通鉴》卷三十九》中载范仲淹安抚江、淮灾民谈节用语曰：“天之生物有时，而国家用之无度，天下安得不困！”因而他主张削冗兵，减冗吏，禁游惰，止土木工程，以节省之费，“施之于民，可以宽重敛。”范仲淹的这一思想与《管子》可谓一脉相承。

然而，在我国封建社会中，君主为了满足自己的贪欲，取民无度，用之不止，因而亡国的事例比比皆是。秦始皇厚赋敛，重徭役，二世而亡；“隋扬帝志在无厌”（《贞观政要·俭约》），终不保身自不待言。就以汉武帝而论，为了满足打击匈奴，开疆拓土的欲望，不顾社会的承受能力，穷兵黩武，赋税、徭役、兵役异常繁重，结果使得西汉初期60年间的积蓄荡然一空，使广大人民失去了简单再生产的条件，所以社会危机四伏，最后不得不走向崩溃。人们尽管可以用雄才大略来称颂汉武帝的文治武功，但从“取于民有度，用之有止”的观点来评价汉武帝，不能不说他是一个失败的人物。国无常经民力必竭《管子·法法》中说：号令已出又改变，礼仪已行又废止，度量已定又更换，刑法已行又动摇，这样，赏赐虽重，人民也不勉力；杀戮虽多，人民也不害怕了。所以说，上面意志不坚定，下面就有疑心；国家没有常法，人民就不肯尽力，这都是规律。

上引所论说明：法律条令一旦制定，就必须具有相对的稳定性和固定性，只有这样，才可使民众百姓知其法，守其法，安其法，积久成俗，化为一种自觉的行动。如果法令朝布而夕改，势必使人们茫茫然无所措手足。因此《管

子》认为法令不能轻立，既立之就不能轻言变更，多变则失信于民。因此，《管子》要求法之不易，“如四时之不贰，如星辰之不变，如宵如昼，如阴如阳”之不替（《管子·正篇》）。亦如“尺寸也，绳墨也，规矩也，衡石也，斗斛也，角量也”（《管子·七法》）。具有不随主观意志而任由改变的客观性。

对此，唐太宗李世民也有深刻的认识。他说：“法令不可数变，数变则烦，官长不能尽记；又前后差违，吏得以为奸。自今变法，皆宜详慎而行之”（《资治通鉴》卷一百九十四）。

法令烦苛，向来是政权将亡之标志。汉初高祖刘邦约法三章，迅速稳定了局势，足见删繁就简之功效。法令屡屡变更，甚至朝令夕改，则会烦滥不堪，不仅执法者难于掌握，而且也易使奸臣曲法以自利。因此李世民要求变更法律慎之又慎。

征之于史实，齐襄公政令无常，导致齐国大乱；王莽改制，名目繁多且朝令夕改，最终归于失败，证明《管子》所言的合理性。

### 国君三经

据《管子·版法》载：管子指出，凡要建功立业，首先要端正君主的心志；其次是不违背风来雨到的天时；第三是使远近高下的人们都得到很好的治理。这就是所谓的“国君三经”，只有这三件事都完备了，国君才可保有其国家。这就是说，作为一个最高统治者，首先要端正自身，审时度势，爱民如子，才能取得成功。

先看一下西汉时期贾谊在《过秦论》中是如何分析秦之教训的吧！他说：“秦始皇死了，余威仍可震慑到边远的少数民族地区。但是一个出身贫寒、身份卑贱的陈涉，论才能不如一个普通人，没有孔、墨那样的贤名，没有陶朱公和猗顿那样的富有；但是他奔走在军伍之间，在田野中崛起，组织起疲惫不堪的士卒，率领数百人，转而向秦王朝进攻，折取树木当兵器，高举木竿作旗帜，天下纷纷起来响应，装载粮食来追随他，原来被秦所灭的各国豪俊之士群起响应，一举把强大的秦王朝推翻了。再说，秦朝的天下并不是弱小的，当初秦国起家的雍州之地，崤山和函谷关的坚固，依然还在；陈涉的地位，一点也不比齐、楚、燕、赵、韩、魏、宋、卫、中山等九国的君王尊贵；陈涉起义用的是锄把棍棒，比不上六国的钩戟长枪锋利；发配戍边的那些人，强不过九国军队；至于深谋远虑、行军用兵的将领，更比不上那时的大将了；但成功与失败的形势却变了，功业的成败正好相反。如果拿过去山东各国与陈涉来比较长短、比较权力，那是不可同日而语的。想想当初秦国以不大的地盘，取得了号令天下之权，能够管理九州，使得诸侯各国前来朝拜，前后用了上百年；然后统一了天下，在崤山、函谷关建立了阿房宫，可是一个陈涉发难却使七代宗庙毁灭了，秦二世而亡，引得天下人耻笑，这是什么原因呢？因为秦始皇用暴力赢得了战争以后没有转移政策为老百姓谋福利，不了解过去对敌人进攻，今天守业要得到人民拥护，这个形势是大不相同的。”贾谊的分析是很透彻的。秦始皇统一中国以后，开始骄奢淫逸，大兴土木，而没有适应时势，把主要工作重点转移到休养生息、恢复和发展经济上来，反而以人民为敌，最终失去了人心，导致了秦王朝的短命，这个教训是深刻的。

“前事不忘，后事之师”，历史的教训值得记取，对于每一个领导者来讲，孔子所言“其身正，不令而行”，都是千古不变的名言，所以，身为掌

权者，端正心志是很关键的，同时要看清形势，不违天时地利，这都是历史的忠告。

### 和而不同的君臣关系

据《左传·昭公二十年》载：齐景公打猎归来，在遗台休息，晏婴陪同在侧。这时梁丘据驱车赶到。景公说只有梁丘据与他和协无隙。晏婴不以为然，认为梁丘据之于景公是“同”，而非“和”。景公不解其意，晏婴喻之以做羹汤说：“和如羹焉，……宰夫和之，齐之以味，济其不及，以泄其过。君子食之，以平其心。”又以音乐作比：“声亦如味，一气，二体，三类，四物，五声，六律，七音，八风，九歌，以相成也；小大，短长，疾徐，哀乐，刚柔，迟速，高下，出入，周疏，以相济也。君子听之，以平其心。”晏婴的所谓“和”，有三个显明特点：第一，“和”不是单一，或同质之物；第二，承认多种事物间的差异或对立现象，承认一体事物的片面性或不完善性；第三，“和”是对立物或差异物的互补、协调、相反相成。据此，晏婴又引出“非同”思想。“同”表现为单一，谈不上事物的发展。正如水和水水制不成羹汤，单音符谱不成乐章一样，完全相同的政见构不成谐和的美政。

当晏婴把这种“和”而“非同”的政治哲学用于君臣关系时，便自然而然、顺理成章地得出以下几个命题：

第一，君臣作为矛盾对立的双方，各以对方的存在为自己存在的前提，缺一不可，彼此间是一种对等的关系，应并存而不是包容或取代。

第二，君臣作为矛盾对立的双方，彼此间是有差别的，要承认这种差别，不能任意抹杀这种差别，“君甘则臣酸，君淡则臣咸”谓之和；“君甘亦甘”谓之同。尚和非同追求的是对立辩证之统一。

第三，君主作为对立的一方，有其片面性和局限性，不可能没有错误。作为君主来说，要承认自己的这种不完善性和错误在所难免的客观现实，应善于征求臣下的意见，躬身纳谏，及时地发现和修正错误，以臣之长补己之短，不断地完善自己。

第四，臣下作为对立的一方，有其相对的独立性和自主性。不应以顺为尚，唯君命是从，而应坚持原则，明辨是非，是则从，非则谏。可见晏婴“和”而“非同”的君臣关系思想是非常深刻的，也是很合理的。

唐太宗李世民与魏征之间的对立互补、相反相成的君臣关系就是典型的一例。魏征一生中200多次上谏唐太宗，或建议，或批评，或面争，或廷折，唐太宗都接受下来。魏征死后，唐太宗“登苑西楼，望哭尽哀。”并“自制碑文，并为书石。”忧凄地对侍臣说：“人以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。魏征没，朕亡一镜矣！”（《资治通鉴》卷一百九十六）以镜为喻，形象之下包涵着深刻。

### 钓有三权

据《六韬·文韬·文师》载：君主收罗人才就和钓鱼一样，钓有三种权术：用厚禄收罗人才，好像用饵钓鱼一样；用重赏收买死士，好像用香饵钓鱼一样；用不同的官位授予不同的人才，好像用不同的诱饵钓取不同的鱼一样。垂钓是为了得鱼。钓鱼的道理也很深奥，从中可以看出大的道理。

大公把收罗人才比作钓鱼，可谓寓意深刻。钓丝细微，鱼饵可见，小鱼会来上钩；钓丝适中，鱼饵味香，中鱼会来上钩；钓丝粗长，鱼饵丰富，大鱼会来上钩。鱼要贪吃香饵，就会被钓丝牵着；人要食君俸禄，就会服从君主使用。所以，用香饵钓鱼，鱼可供烹食；以爵禄取人，人可竭尽其力；以

家为基础而取国，国可为你所有；以国为基础而取天下，天下可全部征服。“钓有三权”的谋略，阐明了收罗人才，驾驭人才的一些道理，是有真知灼见的。

作为统治者，要搜罗人才，不仅像钓鱼一样获取，还必须指出的是，对收罗人才的能力大小要认真区分，根据具体情况授予他们不问的任务，这就如同钓鱼一样，钓上来的鱼是有差别的。只有合理使用，才能人尽其才。钓鱼需下功夫，选取人才更是如此；只有下大功夫才能钓上大鱼、好鱼。据史载：宓子贱担任单父县令，去拜访阳昼，说：“你有什么治理方法送给我吗？”阳昼说：“我少年时贫贱，不懂得治理人民的手段，有两条钓鱼的方法，就让我送给你吧。”宓子贱说：“钓鱼方法是什么样的？”阳昼说：“投钓绳，放鱼饵，马上来吃鱼饵的，是阳桥鱼，这种鱼肉少而且味道不好。那些好似出现又好似离开，好象是吃鱼饵又好象不是吃鱼饵的，那是肪鱼，那种鱼肉多而且味道纯厚。”宓子贱说：“很好！”宓子贱还没到达革父，那些穿着官服乘着车的官吏，接连不断地在路上迎接宓子贱。宓子贱说：“快赶车，快赶车！阳昼所说的阳桥鱼来了。”宓子贱到了单父，请教那里的老年人和贤能的人，和他们一起共同治理单父（刘向《说苑·政理》）。

统治者应在选拔人才时认真仔细地研究，下一番功夫进行考察，才能得到真正的人才，才能在他们的紧密配合下，成就一番事业，这是自然的道理。今天的领导者，应从这一谋略中借鉴些什么，以期更好地实现“人尽其才”的目的。

### 知贤 用贤 信贤

据《说苑·尊贤》载：齐桓公问管仲说：“我常使酒在酒杯中变坏，牛羊肉在祭器中放坏，这样做是否有害于霸业呢？”管仲回答说：“不知贤才有害霸业，知而不用有害霸业，用而不任（给予职权）有害霸业，任而不信有害霸业，信而再派小人检验有害霸业。”桓公说：“很对。”

上引说的是齐桓公欲成就一匡天下的霸业，问计于管仲。管仲从大处着眼，认为酒坏杯中，肉腐器内都是生活琐事，不致影响称霸之大局，以此反衬贤才之重要。在贤才问题上，管仲阐述了知贤、用贤、任贤、信贤的几个环节，可谓全面而深刻。

先看知贤。知贤是善任的前提，善任是知贤的结果，不知贤就谈不上用贤，因而知贤是至关重要的第一步。孔予以“善者好之，其不善者恶之”作为识别贤才的标准。王充并不完全赞成孔子的观点，他说：“以善人所称，恶人所毁，可以知贤乎？夫如是，孔子之言可以知贤，不知善此人者，贤也？毁此人者，恶也？或时称者恶而毁者善也！人眩惑无别也”（《论衡·定贤篇》）。意即需要先辨别“善者”和“不善者”，况且还有特殊情况，称赞者中也有坏人，毁谤者中也有好人。总之，贤者是难于识别的，不能仅仅依据人们的赞扬与指责，必须了解实际情况，从多方面考察，才能识别出真正的贤者。因而刘邵在《人物志序》中说：“夫圣贤之所以美，莫美乎聪明；聪明之所以贵，莫贵乎知人！”

次看用贤。知贤而不用，等于无贤，知人善用，方可成就大事业。楚汉相争，结果项败刘胜。当了皇帝的刘邦当然意气风发，斗志昂扬。一天在洛阳的南宫举行酒会，刘邦借机询问群臣取胜的原因。高起、王陵对以刘邦与天下同利，而项羽“战胜而不予人功，得地而不予人利。”刘邦说：“公知其一，未知其二。”接着说：张良、萧何、韩信三杰，“吾能用之，此吾所

以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我所擒也”（《史记·高祖本纪》）。可见刘邦对用贤者昌，失贤者亡是有深刻体会的。

接着看任贤，任即给以实权，用现在的话说有职有权。用人有两种用法，其一给贤才一定的职位或名号，并不给实际权力，致使贤才无用武之地；其二是给贤才相应的权力，职权相符。只有用任合一，贤才方可发挥作用。以管仲为例，桓公给他卿相之位，齐之市租和仲父之号三项特权，方可发号施令，并且做到令行禁止。反之，管仲若有职无权，即便有天大的本事也得不到施展。

对贤才的信任也是一个很重要的因素，任而不疑不失为用人者的美德。据《旧唐书》卷一载：尉迟敬德、寻相带领八千人马投降李世民。李世民还让敬德统领他带来的人马，并与李世民的原班人马参杂在一起。屈突通担心尉迟敬德会叛变，急切地拜见李世民并谏阻此事。李世民泰然地说：“昔萧王推赤心置人腹中，并能毕命，今委任敬德，又何疑也。”尉迟敬德后来成了唐王朝的开国功臣。这说明以诚相待，用人不疑的重要性。

### 法律平等 贵贱共守

《管子·任法》中说：法是不可不永远坚持的，因为它是存亡治乱的根源，是圣明君主用来作为天下最高标准的法则。无论君主或群臣、上层或下层、贵者或贱者，都必须一律遵守，所以才叫作法。又说：君臣、上下、贵贱皆从法，这就叫作大治。

《管子》所说的法无疑是等级法，然而《管子》的作者们又主张，法一经制定出来，所有的人都必须严格遵守。不论亲疏、远近、贵贱，一皆以法行其赏罚。即如常言道：王子犯法与庶民同罪。

据《资治通鉴》卷二十二中载：隆虑公主的儿子，夷安公主的丈夫，即汉武帝的外甥加女婿昭平君，因醉杀母亲的师傅而被捕入狱。廷尉将此事报告了汉武帝。左右大臣都为昭平君求情道：“隆虑公主生前曾预交大量金钱以赎昭平君将来可能犯下的死罪，陛下就赦免了他吧！”汉武帝含着眼泪说：“我妹妹隆虑公主只有这么一个儿子，临死时曾将昭平托付给我。”言外之意是我何尝不想放他一马！但他叹息良久后说：“法令是先帝制定下来的，若因我妹妹的缘故而破坏先帝之法，我死后有何面目去见先人呢？！”于是就按法律治了昭平君的罪。东方朔对此举大加赞扬，他对汉武帝说：“臣闻圣王为政，赏不避仇讎，诛不择骨肉。……陛下行之，天下幸甚。”

又据《贞观政要·公平》载：贞观元年，吏部尚书长孙无忌被唐太宗诏见，因仓促未解佩刀而入东上阁门，出阁门后，监门校尉才发现此事。尚书右仆射封德彝认为：监门校尉失职，罪当斩；无忌失误，徒二年，罚铜二十斤。唐太宗同意这一处理方案。不料大理少卿戴胄却反驳说：“校尉没有及时发现无忌误带刀入内，二人同为失误。一般说来，臣子于皇帝是不许有失误的，准律云：‘供御汤药、饮食、舟船，误不如法者，皆死。’陛下若念无忌有功，就不属于法律裁决的范围；若按法律处理，罚铜便毫无道理。”太宗说：“法者非朕一人之法，乃天下之法，何得以无忌国之亲戚，便欲挠法耶？”下令重新议处。德彝执议如初，太宗将从其议。戴胄又反驳说：“校尉因无忌而犯罪，按法应当从轻处理；若论其失误，二人的情节是相同的，为什么一生一死如此悬殊呢？！”太宗深感有理，于是赦免了校尉的死罪。

唐太宗“法乃天下之法”，不因皇亲国戚而有损法律之公正与威严的主张，戴胄反对因人量刑，都说明古人也有“法律面前人人平等”的观念。若

司法者都能坚持法律平等、贵贱共守的原则，天下欲有冤狱，其可得乎？！

### 法贵统一

《管子·法禁》中说：国君统一立法，百官就都能守法。……如果国君立法不能统一，下面违公法而另立私理的人就必然增多。这样，人人都行其私理，不行公法，那么，百姓与官法对立、大臣与君主争权，国家的危险便从此开始。《任法》中也说：法律不统一，是国君的不祥。

《管子》认为，假如国君今日立一法，明日立一法，今日之法又异于昨日之法，或朝令而夕改，那么老百姓就莫所适从，无所遵循；而执法人也会各取所需，生发出一事多法，同罪异罚的怪现象；更有甚者会给不法之徒钻法律的空子，以一己之私意曲解国家之公法，达到自己的卑鄙目的的机会。若此，法律便失去了应有的严肃性和权威性，自然起不到赏善罚恶，维护社会稳定，促进社会发展的作用，这是国家之悲哀。因此立法贵在统一。

东汉初年，法律制度有许多漏洞，或一事多法，互相矛盾；或同罪异论，轻重不齐，致使执法者名曰依法行事，实则却能随心所欲，于是造成了法律上的极大混乱。思想家桓谭看到这种怪现象，便上书光武帝，请求校定法律，删除重复，统一法度，颁行天下，以除旧弊。他说：“又见法令决事，轻重不齐，或一事殊法，同罪异论，奸吏得因缘为市，所欲活则出生议，所欲陷则与死比，是为刑开二门也。今可令通义理明习法律者，校定科比，一其法度，班下郡国，蠲除故条。如此，天下知方（法），而狱无怨滥矣”（《后汉书·桓谭冯衍列传》）。

无独有偶，梁立国之初，鉴于齐法律紊乱，吏治弛废以致亡国的惨痛教训，武帝继位伊始，即命大臣修订法律，并广泛参照前朝法典，去粗取精，依据自身政治需要制定了统一的《梁律》，诏令全国依法实施。对此，《隋书·刑法志》中载：“梁武帝承（南）齐昏虐之余，刑政多僻。既即位，乃制权典，依周、汉旧事，有罪者赎。……天监元年八月，乃下诏曰：律令不一，实难去弊。杀伤有法，昏墨有刑，此盖常科，易为条例。至如三男一妻，悬首造狱，事非虑内，法出恒钧。前王之律，后王之令，因循创附，良各有以。若游词费句，无取于实录者，宜悉除之。求文指归，可适变者，载一家为本，用众家以附。丙丁俱有，则去丁以存丙。若丙丁二事，注释不同，则二家兼载。咸使百司，议其可不，取其可安，以为标例。宜云：某等如干人同议以此为长，则定以为《梁律》。留尚书比部，悉使备文，若班下州郡，止撮机要。可无二门侮法之弊。”可见武帝制定《梁律》的一个重要目的是为了根除国家无定法，以及由此产生的各种枉法现象。他与桓谭之论皆印证了《管子》“法贵统一”的主张乃不易之至理。

### 治之以法

《管子·形势解》中说：天，覆育着万物，控制着寒暑，运行着日月，安排着星辰，这是天的常规。天总是依理行事，终而复始。君主，统治万民，治理天下，统率百官，这是君主的常规。君主总是依法治事，终而复始。……天不失其常规，寒来暑往就恰当其时，日月星辰就正常有序。君主不失其常规，群臣就行其正义，百官尽其职守。……所以按常规办事就治，不按常规办事就乱，天从来不曾改变它的常规，因而总是处于治的状态。

上引所论说明，天道有常规，人道、治道亦当法天而有常规，有常规才能治国。天道治之以理，终而复始；君主之治道，则当治之以法，终而复始。一以理，一以法，虽有不同，然当终而复始，不可违背。背理则大乱，违法

则国乱，这就是共同的规律所在。

《管子》之所以主张治之以法，是因为法乃国君定制度，用赏罚，一民使下的法宝。正如《形势解》云：“法度者，万民之仪表也。”《明法解》云：“法者，天下之程式也，万事之仪表也。”《禁藏》云：“法者，天下之仪也。所以决疑而明是非也，百姓所悬命也。”《任法》云：“夫法者，上之所以一民使下也。”《权修》云：“法者，将立朝廷者也。将立朝廷者，则爵服不可不贵也。爵服加于不义，则民贱其爵服。民贱其爵服，则人主不尊。人主不尊，则令不行矣。法者，将用民力者也。将用民力者，则禄赏不可不重也。禄赏加于无功，则民轻其禄赏。民轻其禄赏，则上无以劝民。上无以劝民，则令不行矣。法者，将用民能者也。将用民能者，则授官不可不审也。授官不审，则民闲其治。民闲其治，则理不上通。理不上通，则下怨其上。下怨其上，则令不行矣。法者，将用民之死命者也。用民之死命者，则刑罚不可不审，刑罚不审，则有辟就。有辟就，则杀不辜而赦有罪。杀不辜而赦有罪，则国不免于贼臣矣。故夫爵服贱、禄赏轻、民闲其治、贼臣首难，此涓败国之教也。”由上引可知，“治之以法”乃至理之言。考之于史，以法治国者，往往奏事半功倍之效。

诸葛亮治蜀深谙“一张一弛”、“宽猛相济”之道。他根据当时蜀地的实际情况，推行法治，严加整肃。起初，百姓怨叹，就连许多官吏也不理解。他们进谏说：“昔高祖入关，约法三章，秦民知德，今君假借威力，跨据一州，初有其国，未垂惠抚；且客主之义，宜相降下，愿缓刑弛禁，以慰其望。”诸葛亮回答说：“君知其一，未知其二。秦以无道，政苛民怨，匹夫大呼，天下土崩，高祖因之，可以弘济。刘璋暗弱，自（刘）焉已来有累世之恩，文法羁縻，互相承奉，德政不举，威刑不肃。蜀土人士，专权自恣，君臣之道，渐以陵替；宠之以位，位极则贱；顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。吾今威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣；荣恩并济，上下有节。为治之要，于斯而著。”（《三国志·诸葛亮传》）诸葛亮的法治政策在蜀国大见成效，并成为后世效法的楷模。

### 治官化民

《管子·君臣上》说：作为君主，要管理国家，首先是要“治官”，官治好了，人民就会顺从，人君据法而出令，官吏奉法而行事，百姓守法而成风。

吏治状况如何？直接关系到国家机器的工作效率。对于历代统治者来说，吏治问题都是不可忽视的。君主不可能直接管理百姓，只能通过管好官吏去管好百姓，所以，抓好吏治也就抓住了治国的牛鼻子。在吏治中，首先碰到的问题是机构的设立和官吏的配置。在这个问题上，古人主张精简，反对冗官。东晋桓温认为，设置官吏是为了办理公务。减少不必要的公务，也就可以精减官吏了。明代的霍韬认为精简机构应从调整职掌，端正士风，减少虚文，加强教化、稳定任期等方面入手。“治官化民”的谋略，可谓抓住了治国中的主要矛盾，是符合唯物辩证法的基本规律的。

清朝唐甄认为：治理天下的关键不在于百姓，而在于官吏。有良好的吏治，就能治理好天下。他在《潜书·据桩》中说：“天下难治，人们都认为难在治民；却不知难治的不是百姓而是官吏。平民百姓，只要不是胡作非为的人，他们只求安康而不受苦，何尝喜欢犯法而与官府为难呢！理政者不去考察了解其原因，就认为法令之所以贯彻不下去，是受阻于民众中的不良分

子，因而不怪罪官吏却归罪于平民。和这种人很难讲明白治国的道理。”一个国家，吏治的好坏，直接关系到政策、法令等的推行情况，把治国的关键归于吏治的看法，是很有见地的。

东晋王朝局促于江南一隅，然而中央政府机构众多，叠床架屋，人浮于事。针对这种情况，大臣桓温主张精减机构，裁减冗员，提高行政效率。他说：“设置官吏是为了处理国家事务，事务少就应该精简官吏。官吏精简和国家安定，就能职责分明、人员纯洁。因此，光武帝刚刚兴起之时，合并和精简了许多机构；诸葛亮担任蜀国丞相时，也并省官职，这都是实现大治的经验，也是我们今日的当务之急……官职既经并省，官吏虽少，然而干练；政务既能办好，那么不仅无害于民，而且治国之道也更加宽广了”（《太平御览·职官部一》）。

当今精简机构仍然是一个重要的课题。我国政治体制中长期以来形成的机构雍肿，人浮于事，推倭扯皮等官僚作风严重阻碍了国家前进的步伐。党中央三令五申地声明要下大力气精简机构，这是于国于民皆有利的明智之举。愿我们能从“治官化民”的谋略中得到新的启示。

### 治国之道在于爱民

据《说苑·政理》载：周武王向姜太公询问治理国家的方法。太公回答道：“治国之道，爱民而已。”

众所周知，国家主要是由人民和土地构成的，而土地是死的东西，人民却是活的。因此，治国，实际上就是治人。国家治乱兴亡，关键在于是否得到人民的拥护，由此可见，人民是国家的根本所在。难怪唐太宗李世民发出“水可载舟，亦能覆舟，诚可畏也”的感叹！那么怎样才能得到人民的拥护呢？答案只有一个，就是爱民。

姜太公这一深刻的思想，在晏婴那儿得到了发扬。晏婴说：“德莫高于爱民，行莫厚于乐民”（《晏子春秋·内问下》卷四）。战国时期，儒家学派的代表孟子进一步发展了这一思想，他认为“民为贵，社稷次之，君为轻”（《孟子·尽心下》）。孟子的这种民本思想在同时代及后世的一些开明统治者那儿也有体现，比如赵威后，据《战国策·齐策四》载：齐王派使臣问候赵威后，书信还没打开，威后向齐使问值：“齐国一年的收成好吗？百姓好吗？齐王好吗？”齐使很不高兴地说：“我接受使命出使到您这儿来，现在您不问候齐王面先问收成和百姓，难道是先卑贱而后尊贵吗？”威后说：“不是这样。如果一年的收成不好，百姓靠什么生活？如果没有老百姓，国君靠什么生活？哪有问话不问根本而问末节的呢？”一番话说的齐使无言以对。据《三国志·先主传》载：当初刘备屯驻樊城，曹操大兵压境，刘备不得不率部离去。过襄阳时，荆州的老百姓大都归附刘备，并随之逃难。当到当阳时，已有十多人、数千辆车，每天多只能走上几里路。这时有人对刘备说：“当前形势严峻，应该急行军，以保江陵。可是民多而兵士少，一旦曹操追兵到来，我们将怎么办呢？”刘备说：“夫济大事必以人为本，今人归吾，吾何忍弃去！”在如履薄冰的形势下，刘备所表现出来的人本思想和“何忍弃去”的仁爱精神是难能可贵的。

那么怎样爱民呢？姜太公主张：“对人民要有利而不要有害，帮助他们成功而不要使他们失败，使他们生活下去而不要被杀害，给他们财物而不要夺他们的财物，使他们欢乐而不要使他们受苦，使他们高兴而不要使他们发怒，……善于治国者对待人民，好像父母爱子女一样，好像哥哥爱护弟弟一

样，听到他们吃不饱，穿不暖，就可怜他们，见到他们劳苦，就为他们悲伤。”可惜的是历代统治者都罕有“爱民如子”之心，更少见“爱民如子”的表现。

### 治国在于得贤

据《说苑·君道》载：齐桓公问宁戚说：“管仲现在年纪已经老了，将要离我而去。我担心他百年之后法令不能推行，多数官吏不能尽职尽责，引起百姓怨恨，国中盗贼也就多起来了。我怎样才能使那些坏人坏事不出现，使老百姓丰衣足食呢？”宁戚回答说：“关键的问题在于选拔贤人而任用他。”

贤才在我国古代历史上占有非常重要的地位，是由于他们在改造自然，理政治民，推动社会前进方面，发挥了非常显著的作用。“治国在于得贤”，这句话强调了人才的作用，是有深刻道理的。

宁戚的这一认识与三国时的大政治家、军事家诸葛亮不谋而合。诸葛亮说：“治国之道，务在举贤。若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。”（《便宜十六策》）征之于史实，莫不如此。

殷朝末年，纣王杀比干，箕子披发佯狂，结果殷并于周；春秋时期，陈灵公杀泄冶，邓元率族人出逃，结果陈亡于楚，此失贤之故也。相反，齐桓公用管仲、鲍叔牙、宁戚、鬲朋；秦穆公用百里奚、蹇叔、公孙支；晋文公用咎犯、赵衰、介子推；越王用范蠡、文种，都成就了一番霸业，此得贤之故也。所以说：“无长安之国，无恒治之民，得贤者昌，失贤者亡，自古及今，未有不然者也”（《韩诗外传》卷七）。

### 治国有三本

《管子·立政》说：治理国家有三个根本问题，……一是大臣的品德与地位不相称，二是大臣的功劳与俸禄不相称，三是大臣的能力与官职不相称。这三个根本问题是国家治乱的根源。所以，在一个国家里，对于德义没有显著于朝廷的人，不可授予尊高的爵位；对于功业没有表现于全国的人，不可给予优厚的俸禄；对于主事没有取信于人民的人，就不能让他做大官。所以德行深厚而授爵低微，叫做“有过”；德行浅薄而授爵尊高，叫做“有失”。宁可有过于君子，而不可有失于小人。因为，有过于君子，带来的怨恨浅；有失于小人，带来的祸乱深。因此，在一个国家里，如果有德义不显于朝廷而身居高位的人，贤良的大臣就得不到进用；如果有功劳不著于全国而享有官禄的人，勤奋的大臣就得不到鼓励；如果有主事并未取信于民而做了大官的人，有才能的大臣就不会出力。只有把这三个根本问题审查清楚了，臣下才不敢妄求官禄。

上引所论主要阐明了用人之道，并将此视为治国之本。在用人问题上，是重德还是重才，历来有两种不同的主张和两种不同的做法，以此分为重才派和重德派。重才派的代表首推曹操，他在《举贤勿拘品行令》中说：“昔伊挚、傅说出于贱人；管仲，桓公贼也；皆用之以兴。萧何、曹参，县吏也；韩信、陈平负污辱之名，有见笑之耻，卒能成就王业，声著千载。吴起贪将，杀妻自信，散金求官，母死不归。然在魏，秦人不敢东向，在楚则三晋南谋。今天下得无有至德之人放在民间，及果勇不顾，临敌力战；若文俗之吏，高才异质，或堪为将守；负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之术：其各举所知，勿有所遗。”曹操公然宣布要重用“负污辱之名，见笑之行”，“不仁不孝而有治国用兵之术”的人，可谓把重才推向极端。与此相似的还有汉武帝刘彻，他认为“非常之功，必得非常之人，……士或有负俗

之累而立功名。”因此他要求各地官吏不拘一格为国家推荐人才。《汉书·武帝纪》)金章宗则与此不同,他主张用人以德行为首务。他说:“今之所察举,皆先才而后德,巧猾之徒,虽有脏污,一旦见用,犹为能吏,此廉耻所以表也。若谕所司,察举官吏,必审真伪,使有才无行者不能觊觎,非道求进者加之纠刻。”(《金史·金章宗纪》)金章宗可视为重德派的典型。

在重德和重才方面,如果各持一端,虽然不无一定的道理,但往往会失于偏颇。如马谡对蜀汉政权忠心耿耿,对匡复汉室尽心竭力,不可谓无德,但街亭失守,给北伐中原大业造成了很大的损失。可见有德而无才,或德厚而才薄者只能是有其心无其力,不会成就伟大的事业。复如吕布,骁勇善战,武艺超群,不可谓无才,但他见利忘义,朝秦暮楚,反复无常,最后身败名裂。可见有才而无德,对事业更是无益而寡助。正如冯玉祥将军所台:“我们认为学识固然重要,而人格的修养尤为不可漠视。学识好的人,若用之不得其道,则又往往为恶益甚。曹汝霖、章宗祥都是学贯中西的人物,但结果却都做卖国害民的事”(《我的生活》)。

与重德派和重才派相较,《管子》主张在用人方面要注意德才并重。应该说这种主张更全面些,因此也更合理些。明太祖朱元璋深解其意,强调用人要注重德才兼备,尤其象吏、户、礼、兵、刑、工六部这样重要的部门,更应如此。他说:“六部总领天下之务,非得学问博洽,才德兼美之士,不足以居之。”(《明太祖实录》卷四十九)由此可见德才兼备的用人思想和原则不仅对古代中国有指导意义,而且对今人也具启迪和借鉴的价值。

#### 治国最患社鼠

据《韩非子·外储说右上》载:桓公问管仲说:“治国最患什么?”管仲说:“最患社鼠。”桓公不解地问道:“为什么要患社鼠呢?”管仲说:“您不是见到过社(俗称土地庙)吗?木构而土筑,老鼠穿跳其中,并掘洞而居。人们用烟熏它生怕烧坏了木头,用水灌它又生怕浇塌了泥土,因此很难把它捉到。如今在君主之侧有这么一批人,他们出朝倚权仗势盘剥百姓,入朝结党营私隐蔽自己的罪恶。他们伺察君主的私情告知外朝,内外勾结,相倚相辅,形成一股强大的势力,如果不惩治他们,那么国家的法律就要遭到破坏;如果惩治他们吧,君主的地位也会受到骚扰。这些人就是国家的社鼠啊!”

管仲所说的社鼠在当时的齐国来讲,是有所专指的,那就是易牙、竖刁、公子开方这批“务伪不长,盖虚不久”的生活在桓公周围的阴谋家。管仲主政时,这批人不敢轻举妄动,等待时机,以求叛乱。管仲病重期间,请求桓公将这批人除掉,以绝后患,可惜没有做到,桓公只是把他们驱逐了事。管仲死后,糊涂的桓公又把他们重召回宫,结果发生了一场宫廷变乱,导致桓公死而不葬,五公子相互残杀,桓管君臣几十年开创的霸业毁于这批小人之手。然而管仲把奸臣、权臣、阴谋家比喻成社鼠,视为国家之大患,又是带有普遍意义的。纵观中国古代史,就不难发现,国君一旦被社鼠一样的小人包围,便会眼瞎耳聋,是非不明,忠奸不辨,成为庸君、昏君,甚至暴君;而正直的大臣因“投鼠忌器”也会变得进退两难,无所作为。这时,国家便进入多事之秋。

比如秦二世胡亥之于赵高就是典型的一例。当初,秦始皇在巡幸途中暴死于沙丘,赵高以阴谋手段害死正在督修万里长城的始皇长子扶苏,扶胡亥登上皇帝的宝座。他立二世胡亥为帝后,指鹿为马,飞扬跋扈,培植私党,

陷害异己，大开杀戒，先后杀死了始皇诸子、近臣和大将，连参与二世继位阴谋的李斯也被处以极刑。最后秦二世胡亥也死于赵高之手，秦朝随即而覆灭。社鼠之患，由此可见一斑。

### 孟尝君养士

据《史记·孟尝君列传》载：战国时期，齐国的孟尝君喜欢豢养门客，专门结交天下有各种各样一技之长的人物，门下的食客有好几千人。后来孟尝君被秦昭王请到了秦同担任丞相，可是秦昭王又听信谗言，将孟尝君软禁了起来，孟尝君身陷囹圄，便让人找到了秦昭王最喜欢的燕姬，请她到秦昭王那儿替自己求情。燕姬却说：“要我跟大王说句话并不难，别的礼物我也不要，我只要一件银狐皮袍子。”原来，孟尝君手里的确有一件纯白的狐狸皮袍子，天下无双。可是在孟尝君来秦国时就已经送给了秦昭王。孟尝君很犯愁，这时他手下的一名门客自报奋勇，当天晚上就从狗洞里爬进宫中，偷出了那件皮袍子。孟尝君便派人把那件皮袍子送给了燕姬，燕姬果然说服了秦昭王，放了孟尝君。孟尝君获释后，急急忙忙赶出秦国都城，直奔函谷关，准备逃出秦国。可是他们赶到函谷关时刚好半夜，而函谷关必得等到鸡鸣时分才开关，孟尝君非常担心，一旦秦昭王反悔，派兵追来，一切都完了。这时他的门客中有一名会学鸡叫的人学起了鸡叫，紧接着关里的公鸡全跟着叫起来了，守关人听到鸡叫，忙打开关门，孟尝君一行才得以逃出函谷关。秦昭王果然后悔了，派兵来追，可是孟尝君一行早已无踪影了。这便是“鸡鸣狗盗”故事的来历，孟尝君将一些具有未微小技的人，也收拢于自己门下，集众长以为己用，这是孟尝君成功的重要因素之一。

清代唯物主义思想家王夫之说过：“能用者，无敌于天下，”此言诚是。那么，用什么样的人 and 怎样用人呢？这是一个很值得注意的问题。世上芸芸众生，就如同一棵树上找不到两片相同的叶子一样，几乎没有两个人的才能是相同的，或长于此，或短与彼，这是不以人们的意志为转移的客观事实，只有任人所长，不任其短，才能充分发挥各方面人才的作用。汉武帝曾说过，不是没有人才，只是怕没有察识而已。善于发现，人才处处皆是。郑国的名相子产就注意了这个问题，他发现了四个各有特长的人才：子羽，“能知四国之为”，“善为辞令”；神湛，“能谋”且“谋于野则获，谋于邑则否”；冯简子，“能断大事”；子大叔，“美秀而文”。所以子产在郑国将有诸侯之事时，便分别分工于他们四人，发挥他们各自的特长，因此，子产才能“鲜有败事”（《左传·襄公三十一年》）。子产之“任人所长，不任其短”与孟尝君之养“鸡鸣狗盗”之徒，同出一理。

毛泽东说过“卑贱者最聪明，高贵者最愚蠢。”对于这句话我们应当作辨证的理解，不媚上不做下，方为明智之举。

### 政之所行 在顺民心

《管子·牧民》中说：政令得以推行，在于顺应民心；政令所以废弛，在于违背民心。人民害怕忧劳，我便使他逸乐；人民害怕贫贱，我便使他富贵；人民害怕危难，我便使他安全；人民害怕灭绝，我便使他生育繁息。因为我能使人民逸乐，他们就可以为我承受忧劳；我能使人民富贵，他们就可以为我忍受贫贱；我能使人民安定，他们就可以为我承担危难；我能使人民生育繁息，他们也就不惜为我牺牲了。……因此，满足人民的上述四种愿望，疏远的自会亲近；强行上述四种人民厌恶的事情，亲近的也会叛离。由此可知，“予之于民就是取之于民”这个原则，是治政的法宝。

上引所论，深刻地阐明了政令行废决定于民心向背的道理。因而要求统治者在制定政策法规的时候，要充分考虑到人民的利益，以期政令顺民情，合民意。人民无不需求逸乐、富贵、存安、生育之四欲；无不力避忧劳、贫贱、危难、灭绝之四恶。只有满足人民的四欲，给人民以好处，才能从人民那里得到好处。尽管作者立论的出发点是“予”，落脚点是“取”，包含着为统治者谋划的小失而大得的牧民之术，然而毕竟有益于人民的生活，有利于国家的安定，因而这一思想对行之于古、借鉴于今都是有很高价值的。

《资治通鉴》卷一百九十五载，马周上疏唐太宗李世民曰：“三代及汉，历年多者八百，少者不减四百，良以恩结人心，人不能忘故也。自是以降，多者六十年，少者才二十余年，皆无恩于人，本根不固故也。……贞观之初，天下饥歉，斗米直匹绢，而百姓不怨者，知陛下忧患不忘故也。今比年丰穰，匹绢得粟十余斛，而百姓怨咨者，知陛下不复念之，多营不急之务故也。自古以来，国之兴亡，不以蓄积多少，在于百姓苦乐。”

马周回顾总结历史，认为三代西汉国祚绵长，得益于恩结百姓，政顺民心；秦汉以降多短命王朝，是因为统治者无恩于人民，本根不固。继之将贞观十一年（637年）与贞观初的情况做了比较，指出贞观初年百姓之所以没有怨恨，而此时百姓的怨恨很多，原因就在于统治者能否时刻关心百姓的苦乐，最后得出“国之兴亡……在于百姓苦乐”的结论。这正是对《管子》“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心”思想的继承和发挥。

唐太宗李世民对马周的谏言深表赞同。他曾对魏征说：“崇饰宫宇，游赏池台，帝王之所欲，百姓之所不欲。帝王所欲者放逸，百姓所不欲者劳弊。……劳弊之事，诚不可施于百姓。朕尊为帝王，富有四海，每事由己，诚能自节，若百姓不欲，必能顺其情也。”魏征答曰：“陛下本怜百姓，每节己以顺人，臣闻‘以欲从人者昌，以人乐己者亡。’”（《贞观政要·俭约》）李世民不仅怜爱百姓，顺应民情，而且能够进一步做到节己之欲，以合民意，真不愧我国封建时代杰出的政治家。

### 轻币重礼

据《管子·小匡》载：桓公和管仲对归附齐国的诸侯国采取“轻其币，而重其礼”的外交政策。天下诸侯用瘦马犬羊作为进见齐君的礼币，齐国则用良马回报；诸侯用素绸和鹿皮四张为礼币，齐国则用花锦和虎豹皮回报。各诸侯国的使者，总是空囊而来，满载而归。所以用爱来钓取，用利来吸引，用信来结交，用武来威慑，于是天下诸侯国都服从桓公了。因为他们喜欢桓公的仁爱，又贪图桓公的货利；相信桓公的仁义，又害怕桓公的武力。

先秦时期，各诸侯国与周王室之间有一种“贡赐”礼仪，即诸侯国按规定在朝谒周天子时，要携带本国的方物进献给王室，这叫朝贡，比如楚国向王室贡白茅用以滤酒，而周天子也有一定的礼品予以回赠，这叫赏赐。春秋时期，这种贡赐之礼推及到诸侯小国与大国、霸国之间了。这种贡赐活动既具有政治意义，也具有经济意义，而前者要大于后者。齐桓公作为春秋第一霸主，当然要有一定的气派。他以齐国强大的武力，雄厚的经济作为坚强的后盾，对逆我者威之以武，对顺我者诱之以利，宽猛相济，刚柔兼施，以达号令天下的目的，在这一外交总政策的前提下，对归附之诸侯国采取轻币重礼的政策，在经济上虽然吃点亏，却能赢得广泛的赞扬和拥戴，不失为一种明智之举。

桓管君臣“轻币重礼”的外交政策，后来演化成我国封建时代的一种外

交传统，即中国与外国间的“厚往薄来”外交政策。比如：明朝建立伊始，明太祖朱元璋一再指示中书省和礼部的大臣，在“贡赐”往来中要坚持“厚往薄来”的原则，对朝贡者的回赐应该尽可能优厚一些。他说：“两洋诸国，素称远蕃，涉海而来，难计岁月其朝贡无论疏数，厚往薄来可也”（《明史·西洋琐里传》）。又说：“诸蛮夷酋氏来朝，涉履山海，动经数万里。彼既慕义来归，则责予之物宜厚，以示朝廷怀柔之意”（《明太祖实录》卷一百五十四）。朱元璋所力主的“厚往薄来”原则与睦邻友好的外交政策相辅相成，产生了良好的效果，有力地推动了明朝对外关系的发展。由此可见，在对外交往中，一般应坚持平等互利的原则，但有时为了发展和加强某些友好国家的政治关系，在经济上付出一定代价，作出一些牺牲也是必要的。

### 轻徭薄赋则民治国安

《管子·权修》中说：“土地开辟了，而国家仍然贫穷，那是君主的舟车过于豪华、楼台亭阁过多的原故。赏罚信实而兵力仍然薄弱，那是轻易兴师动众、使民过劳的原故。因为，舟车豪华，楼台亭阁过多，就会使赋税繁重；轻易兴师动众，使民过劳，就造成民力枯竭。赋税繁重则人民怨恨朝廷，民力枯竭则政令无法推行。人民怨恨，政令不行，而求敌国不来侵略，那是办不到的。”

上引所论说明君主穷奢极欲则税重，税重则民生怨；君主滥用民力则役繁，役繁则令不行；民生怨，令不行则国危。亦如谷永所言：“王者躬行道德，承顺天地，博爱仁恕，恩及行苇，籍税取民不过常法，宫室车服不逾制度，事节财足，黎庶和睦，百姓寿考，……失道妄行，逆天暴物，穷奢极欲，湛涵荒淫，诛逐仁贤，群小用事，峻刑重赋，百姓愁怨，……饥馑荐臻，百姓短折，万物夭伤。终不改寤，恶治变备，不复谴告，更命有德。”（《汉书·谷永传》）谷永认为，若不以德治国，轻徭薄赋，国家就会转归有德之人。他的话自然是深刻而有道理的。王符更明确地说：“国之所以为国者，以有民也。民之所以为民者，以其有谷也。谷之所以丰殖者，以有民功也。功之所以能建者，又日力也。化国之日舒以长，故其民闲暇而力有余；乱国之日促以短，故其民困务而力不足。舒长者非谓羲和安行，乃君明民静而力有余也。促短者，非谓分度损减，乃上暗下乱，力不足也。……圣人深知力者民之本，国之基也，故务省徭役”（《后汉书·王符列传》）。

征之于史实，莫不如此。齐景公从欲厌私，高台深池，撞钟舞女，砍伐民力，掠夺百姓，横征暴敛。对此，晏婴认为姜齐的统治已经敲响了隐悠的丧钟，果然后不久便被田氏取而代之了。鉴于历史的经验教训，许多开明有为之君，无不把轻徭薄赋作为治国的重要任务来抓。汉高祖刘邦做了皇帝后，与民休养生息，减轻课收，“十五而税一。”汉文帝即位后，继续推行休养生息的政策，为减轻人民的负担，无论是宫殿亭台、后宫衣物以及陵墓的营建或无所增益，或务求简朴。有一次，文帝欲建露台，预算需耗费百金。文帝认为百金为十家之产，太破费了，故罢之。隋文帝自践祚起，鉴于北周末苛政横行，以致盗贼四起、民不聊生之惨痛教训，故行宽徭薄赋之法，使百姓得以发展生产，改善生活。对此，《隋书·食货志》载：“帝（隋文帝）以江表初定，给复十年。自余诸州，并免当年租赋。十年五月，又以字内无事，益宽摇赋。百姓年五十者，输庸停防。……十二年，有司上言，库藏皆满。……下诏曰：‘既富而教，方知廉耻，宁积于人，无藏府库。河北、河东今年田租，三分减一，兵减半，功调全免。’到了唐代，租、庸、调成为

一种制度，对人民的生产和生活起了一定的保障作用。社会、国家也随之安定和富强起来。

### 厚赏重罚以劝善止

《管子·正世》说：古代明君非止一人。他们设赏有厚薄，立禁有轻重，代各不同，之所以如此，并非故意为之，而是随时而变，因俗而化。在人们做事急躁而行为邪僻的时候，立赏就不可不厚，行禁就不可不重。因此，圣人设厚赏不能算作过分，行重禁不能算作暴戾。赏薄则人们不以为利，禁轻则恶人无所恐惧。设立人们不以为利的轻赏，想要役使人们做事，则他们不会尽力；规定人们不以为惧的轻禁，想要禁止人们作恶，则恶人不会平止。于是，颁布法令，人们也不会听从了。所以赏不足以令人激励，士民就不会为君主出力；罚不足以使人畏惧，坏人就轻于违法乱禁。人们，畏于刑杀然后才能服从，得到好处然后才能听用，被治理然后才走正路，安居乐业然后才能平静无事。

上引所论站在古代社会统治者的立场，从治民的角度出发，阐明了这样一种观点，赏轻不足以劝民使众，罚轻不足以禁暴止恶，因此要求统治者行重赏重罚。当然孟赏重罚并不是乱赏滥罚，也不是用于平常时期。由此观之，不无一定的道理，用之于实际的政治生活中，亦可大见成效。

战国时期，齐威王即位后，沉湎于酒色声乐之中，不理朝政，大权旁落于卿大夫手中。九年之中，诸侯并伐，国家大乱。当此危难关头，幸赖稷下先生淳于髡隐语劝谏，使威王迷途知返，振作精神，整肃吏治，重建朝纲。时有即墨大夫克勤职守，使境内“田野辟，民人给，官无留事，东方以宁。”然而此人不善于阿谀奉承，不屑于贿赂朝廷大臣以求善，故时有谗言灌入威王耳中。与此相反，阿大夫渎职失责，使境内“田野不辟，民贫苦。”并且赵国攻甄，他不能援救；卫国取薛陵，他也不闻不问。可是他惯于以贿赂的手法收买威王左右的大臣，所以都为他说好话，誉满朝中。威王查明实情后，当机立断，重赏即墨大夫，“封之万家”；重罚阿大夫，烹之，“及左右尝誉者皆并烹之。”齐威王这一雷厉风行的措施收到了良好的效果，使“齐国震惧，人人不敢饰非，务尽其诚，齐国大治。诸侯闻之，莫敢致兵于齐二十余年”（《史记·田敬仲完世家》）。

北魏孝文帝统治前期，吏治腐败，贪污受贿成风，严重地影响了政局的稳定。于是孝文帝下令严惩贪官污吏。按照旧律规定，官吏受贿违法断案而接受布 10 匹者，接受别人以送礼名义送给的布 20 匹者，一律处死。孝文帝将后者改为 1 匹，而将前者改为无论多少，只要犯有此罪者，一律处死。时有李洪之外戚的身份做了秦、益二州的刺史。此人贪婪残暴，收受贿赂，贪赃枉法。结果被孝文帝下令锁赴都城，在百官面前宣判其罪，立即正法。其后又有 40 多个地方官吏因受贿而被处死。自此“受禄者无不跼蹐，賂赂殆绝”（《资治通鉴》卷一百三十六）。孝文帝这一严刑重罚措施使当时的腐败问题得以较好的解决，社会也得以稳定。

### 闻天下之至言而恐不能行

《说苑·君道》中载：从前，齐桓公得到管仲和隰朋的辅佐，对他们二人的话经过认真思考后认为很有道理，并为之心悦诚服。正月上朝的时候，齐桓公下令准备好牛、羊、猪三牲大牢，祭祀列祖列宗。祭祀时，桓公站在西边，管仲和隰朋站在东边。桓公赞叹道：“自吾得听二子之言，吾目加明，耳加聪，不敢独擅，愿荐之先祖。”译作白话为，“自从我听到管仲、隰朋

二人的一席话之后，眼睛更明亮了，耳朵更清楚了。我不敢独自占有，愿将一切都荐祭给祖先，（以督导我去实行）”。刘向谓此曰：“此闻天下之至言，而恐不能行者也。”意即：这就是听到天下最好的意见，而担心自己不能实行的例证。

接受批评也好，纳谏也好，征求别人的意见也好，其目的是，当听到别人的批评，而觉得批评得有道理后就应该改正错误；别人的意见或建议只要对决策、对工作有好处，就应该照着去做，而不应该沽名钓誉，徒博虚怀若谷、躬身纳谏的好名声。齐桓公听到好意见，担心不能实施，境界是很高的。

不唯齐桓公，唐太宗李世民也有相同的认识和相似的做法。据《贞观政要·求谏》载：“贞观三年，太宗谓司空裴寂曰：‘比有上书奏事，条数甚多，朕总粘之屋壁，出入观省。所以孜孜不倦者，欲尽臣下之情。每一思政理，或三更方寝。亦望公辈用心不倦，以副朕怀也。’”唐太宗将上书粘之屋壁，出入随时观阅思索，以至三更不睡，为求尽悉臣下之情的做法是很可贵的。

### 信小人者失士

据《管子·牧民》载：作为统治者，应当选任贤能，如果偏信小人，则必然会使贤能之士避而远之。

小人，可以理解为谗佞之人。谗人，通过说别人的坏话而陷害别人；佞人，通过迎合君主或上级的好恶，讨得主子的欢心，借以达到不可告人的目的。二者均为祸国殃民而利己的小人。作为统治者，更应该时刻保持清醒的头脑，不要被小人的花言巧语所迷惑。因为这关系着国家的兴衰存亡。诸葛亮在《前出师表》中说：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”可见，“信小人者失士”的思想是从历史的发展中总结出来的经验之谈。

既然偏信小人，会失去贤能之人，那么作为统治者，应当善于识别小人，这样才能远小人而亲贤士，不至于成为孤家寡人。王充在《论衡·答佞篇》中说：“平庸的君主，则不能识别贤人；不能识别贤人，就不能识别佞人，只有圣贤的人，用九德的标准检验他们的行为，用办事的效果考察他们的言论。如果行为不符合于九德的标准，言论不符合于办事的效果，这样的人就不是贤人而是佞人了。”王充以九德实功作为辨别贤人与小人的标准，可谓是切中要害。

秦二世的迅速灭亡，可作为“信小人者失士”的典型例证。《史记·秦始皇本纪》记载，陈胜等人在楚国故地，并以复兴楚国为号召。陈胜自立为楚王，住在陈县，派遣诸位将领占领各地。关东各郡各县的人民，近年来苦于秦朝官吏的压榨，都纷纷杀掉郡守、郡尉、县令、县丞，起来造反，以响应陈胜的起义，各自号称为侯，或号称为王。他们联合起来向两进军，宣布讨伐秦王朝，人数多得无法计算。

谒者出使于东方后回到京城，把反叛的情况告诉秦二世，二世大怒，把谒者交给官吏治罪。后面的使者到京城后，二世皇帝问及，皆回答说：“一伙盗贼罢了，郡守郡尉正在追捕他们，现在已经全部拿获了，不值得忧虑。”秦二世听了非常高兴。

自古以来，在昏庸的君主面前，说实话者被诛，说谎言者高升，实例不胜枚举。可见，小人和贤士是不可并立的。为了国家的兴盛和统治的稳定，统治者应谨守“远小人，亲贤士”的准则。在今天建设有中国特色社会主义

的过程中，也应从“亲小人者失士”中吸取经验，使人尽其才，把危害国家的蛀虫扫进历史的垃圾堆。

### 修旧法 择其善者而业用之

管仲初入齐国政坛，形势极为险恶。就国内来讲，动乱甫定，姜氏宗庙几不扫除，齐国社稷几不血食，举国上下满目疮痍，各行各业百废待兴；就国际看来，王室式微，四夷交侵，华夏文化不绝如缕，管仲可谓受命于危难之际。在这种形势下，管仲为了医治动乱的创伤，进而富国强兵，称霸诸侯，首先进行了一系列政治、经济、军事等多方面全方位的改革。而他提出的改革纲领是：“修旧法，择其善者而业用之”。

所谓“修旧法”，意即整饬宗周的礼制，以修复文武周公坠地的旧法，把“世法文武远绩以成名”的昭穆二王作为效法的榜样。所谓“择其善者而业用之”，意即依照当时齐国的实际情况，将旧法中合理的有强大生命力的部分实行之，对那些与现实相左的礼法则别创新法以便推行。此之“修旧法”不是机械地复古，此之“业创之”不是全盘否定传统的异想天开式的虚构，而是继承、发展与创造三者间的辩证完美统一。另外，管仲还有一个目的，即借助先王成法的名义，减少旧贵族的阻力，在旧有的口号下注入新的内容，以便顺利而有效地推进改革的进程。管仲确定的这一改革纲领及其指导思想，充满了超人的智慧。及至后世许多人的变法较之于管仲改革失之偏颇，带来了各自不同的悲惨结局。

比如战国时期，商鞅在秦孝公的支持下进行变法运动。他在法不师古思想指导下，别创新法。尽管“商君治秦，法令至行，公平无私，罚不讳强大，赏不私亲近，法及太子，黜劓其傅。期年之后，道不拾遗，民不妄取，兵革大强，诸侯畏惧。”然而终于因为他没有处理好继承与创新的关系，其法刻深寡恩，特以强服，抛弃礼义，不重教训德化，使得人人自危，生怕越雷池半步，所以当孝公死后，他便被惠王以车裂酷刑处死，“而秦人不怜。”（《战国策·秦策一》）商鞅的这一教训，秦始皇嬴政尚未接受。秦始皇统一中国后，曾就行分封抑或行郡县的问题征求博士们的意见。当时博士淳于越主张搞分封，并说：“事不师古而能长久者，未所闻也”。李斯坚决反对之，认为儒者乱法，侠者犯禁，力主实行纯粹的郡县制，并在文化上彻底与传统决裂，焚书坑儒，以吏为师，结果二世而亡，秦朝成了短命的王朝。西汉初年，汉高祖刘邦变得比较聪明起来了，他实行郡县封国双轨并行制，使其创新有所附丽的基础，继承又不乏新意。后来西汉的统治者们又除挟书令。直至罢黜百家，独尊儒术，于是统治渐趋巩固，社会也安定下来。由上述经验教训反观管仲的改革纲领和施政策略，倍感管仲智慧有加。

### 顺民好恶以立法

《管子·形势解》中说：人君之所以做到今行禁止，一定是因为令发在人民所好的方面，禁行在所恶的地方。又说：法立而人民乐从，令出而人民接受，法令合于民心，就象符节那样的一致，君主就尊显。

上引所论讲明了《管子》的一条立法原则，即：因民情合民心而立法。

《管子》认为人之常情没有不爱生而恶死的，没有不爱利而恶害的。因而君主在制定法律政令时，要充分考虑到人民的生存条件和切身利益，而力避杀戮和侵害他们。只有这样，法令才因合民心顺民意而得以推行。

《管子》的这一立法原则颇耐人品味。我们既不能因其关注民生、民利而认为《管子》的作者们在为民请命，其实他们是为君主出谋划策的；也不

能因其为统治者立言而认为这种主张是虚伪奸诈的。说到底，《管子》的作者们主观上为封建统治的法律法令立论，客观上却对人民的生存生活有利，在此，主观愿望和客观效果发生了背离。

从历史上看，一些开明的统治者一定限度地做到了因民情立法或变法。据《史记·扁鹊仓公列传》载：汉文帝四年，齐太仓令淳于意被人上书告发，西解京城长安，五女泣而送行。这时淳于意忧愤交加，感慨万千他说：“生子不生男，缓急无可使者！”谁知此语深深地刺激了聪明、倔强、果敢的幼女缇萦，她决意随父入京。到得长安，缇萦上书皇帝曰：“妾父为吏，齐中称其廉平，今坐法当刑。妾切痛死者不可复生而刑者不可复续，虽欲改过自新，其道莫由，终不可得。妾愿入身为官婢，以赎父刑罪，使得改行自新也。”文帝阅书大惊，起初悲其意，嘉其行，继而细思，认为：“夫刑至断肢体，刻肌肤，终身不息，何其楚痛而不德也，岂称为民父母之意哉！”（《史记·孝文本纪》）于是果断地废除了肉刑。

商鞅治秦时，将十家编为一伍，一人犯罪，九家连坐，谓之连坐法。这种野蛮而残酷的法律一直沿用到汉初。汉文帝认为一人犯法，罪及无辜的父母、妻子、兄弟、姐妹甚至邻里，很不合情理，决定废除之，初让群臣商议。有大臣说：“百姓不能约束自己，所以制定法令管束他们。实行连坐法对他们的亲属一起治罪，是为了使他们内心害怕，不敢轻易犯法。此法由来已久，不可轻废。”文帝认为不对，他说：“我听说法令公正则百姓忠厚，判罪得当则百姓顺从。……法令不公，反害于民，逼其从暴乱。”力主废除连坐法（《史记·孝文帝本纪》）。孝文帝因民情合民意的法律改革导致了当时政治的清明和后世的礼赞。

### 重人事而轻鬼神

据《左传·昭公二十年》载：公元前523年，齐景公先得疥疮，后患疟疾，一年都没有痊愈，诸侯国纷纷遣使前来问病。这时，佞臣梁丘据和裔款认为，景公之病，罪在祝、史失职，没能尽心竭力地向鬼神祈福而消灾，因而建议景公诛祝、史以辞谢客使。晏婴闻听此事，坚决反对这种荒唐和残酷的做法。他对景公说：“若有德之君，外内不废，上下无怨，动无违事，其祝、史荐信，无愧心矣。是以鬼神用飨，国受其福，祝、史与焉。其所以蕃祉老寿者，为信君使也，其言忠信于鬼神。其适遇淫君，外内颇邪，上下怨疾，动作辟违，从欲厌私，高台深池，撞钟舞女。斩刈民力，输掠其聚，以成其违，不恤后人。暴虐淫从，肆行非度，无所还忌，不思谤讟，不惮鬼神。社怒民痛，无俊于心。其祝、史荐信，是言罪也；其盖失数美，是矫诬也。进取无辞，则虚以求媚。是以鬼神不飨其国以祸之，祝、史与焉。所以天昏孤疾者，为暴君使也，其言僭慢于鬼神……君若欲诛于祝、史，修德而后可。”景公听后认为很有道理，于是恕祝、史而行德政。

无独有偶，延至公元前516年，齐国天空出现了彗星。齐景公认为这是不祥之兆，天必降灾于齐，便打算派人祭祷消灾。晏婴谏道：“无益也，祇取诬焉。天道不谄，不贰其命，若之何攘之？且天之有慧也，以除秽也。君无秽德，又何攘焉？若德之秽，攘之何损？……君无违德，方国将至，何患于慧？……若德回乱，民将流亡，祝、史之为，无能补也”（《左传·昭公二十六年》）。

上引两段晏婴语所体现的重人事德性而轻天命鬼神的思想无疑是一种进步的政治哲学思想。然而这种思想并不是为任何人所认可和接受的，相反，

历史上有许多昏庸的统治者不修德政，专事鬼神，结果闹到国难民怨的地步。

比如唐代宗受臣下蛊惑，深信佛教。他常请和尚在宫中进食，让和尚讲经以退入寇之敌，给和尚加官进爵。把大片的京畿良田赐给寺院；在五台山造金阁寺，铸铜涂金为瓦，费资巨亿；又令五台僧数千人散之四方，求利以营之。结果“皆废人事而奉佛，政刑日紊”（《资治通鉴·唐纪》），以至于葬送了江山。此举较之于晏婴重人事而轻鬼神的思想，显得多么糊涂而荒唐。

### 度之往事 验之来事 参之平素

据《鬼谷子·决篇》载：圣人治国，所采取的方略都是根据以往的经验而形成的，然后在未来的实践中加以验证，并且注意在实际运用的过程中查对、核实，以便及时改正、完善。

事物是不断变化的，社会的发展也是如此。所以，作为统治者，观察问题时就要用变动的眼光、发展的眼光，不可墨守成规。一种成功治理方略的形成，必须借鉴以往的经验，但不是照搬照抄，因为时过境迁；同时又要在实际运用的过程中不断修正、完善。只有这样，才能适合社会的不断运动变化。“度之往事，验之来事，参之平素”的谋略，强调治国方略在实际运用中要不断变更，以适合运动规律。这一谋略是符合辩证唯物主义的根本规律的。

治国理民没有固定的模式和不变的方法，聪明的统治者总是与时俱化，灵活运用法度以顺应时代潮流。公孙鞅说：“以前历代的政教各不相同，该效法哪个时代呢？过去帝王的礼都不一样，又该遵循哪一个帝王的礼呢？伏羲、神农注重用教化而不用杀人；黄帝、尧、舜杀人而不多；一直到周朝的文王、武王，都是适应时代的需要而立法，按照实际的情况而制礼。礼和法是根据当时的情况制定的，制度、法令都要因时制宜，各种兵器、铠甲、器具都要便于使用。所以我说：治理国家不要只用一种方法，只要利于国家，就不必效法古代。商汤王、周武王统一天下，是因为不遵循旧法而兴盛；殷纣、夏桀终于覆灭，是因为不改变旧礼而亡国。这样看来，反对复古的人不应受指责，遵循旧礼的人不值得赞扬。您不要再犹豫了”（《商君书·更法》）。

这段话，是商鞅为了说服秦孝公进行变法，对当时坚持“法古”、“循礼”立场的保守派进行的批驳。他以“前世不同教”、“帝王不相复”的历史经验为理论依据，提出了“治世不一道，便国不必法古”的口号，这种从实际出发，不盲目崇拜古人，不生搬硬套固定的模式的主张，充分体现了当时革新派的大胆进取精神。实践证明，这一原则也是正确的，秦国自商鞅变法之后，逐渐强大，最后灭东方六国，统一中国。

今天的领导者，参照古今中外的治国经验是必要的，但不能照搬照抄古人或别人的经验，要根据现实的情况加以变更，才能走出一条具有自己特色的道路。

### 庭燎待士

据《说苑·尊贤》载：齐桓公设置庭燎，以高规格的礼遇接待四方贤士。可惜整整一年过去了，还不见一个士人前来。恰值此时，一个懂得九九之术的乡民前来拜见齐桓公。桓公不以为然他说：“您一个仅懂九九之术的人，也可以来见我吗？”乡民镇定自若，胸有成竹他说：“……九九诚然是一种比较浅薄的技术，假如您尚能以礼待之，还怕那些高明的士人不来吗？！……”齐桓公以为有道理，以礼接待了他。果然，一个月后，四方贤

士接踵而至。

这则故事说明两个道理：其一，如同泰山不辞块石故能成其大，江海不弃杯水故能成其深一样，招贤由小及大方可得贤；其二，古语云“学成文武艺，货于帝王家”，那些身怀才干技艺的士人，不该受到帝王君主的剥夺，他们理应得到相应的酬赏才会为其所用。齐桓公深明此理，故设庭燎以待士，以开后代专设机构招纳善士之先河，可谓高明之举。

齐桓公这一政治举措，经过历代齐君的继承，到了战国田齐时代，得到发扬光大，其主要标志就是稷下学宫的设立。据史载，自田齐桓公午起，至田齐王建止，在长达一个半世纪的时段内，齐国在国都临淄稷门之下设立稷下学宫，建高门大屋，开康庄之衢，高爵厚禄，尊宠有加，以览天下诸侯宾客，以招四方贤能之士，不治而议论，著书言治乱之事，以干世主，从而把齐文化推向辉煌。

后代帝王也多有效仿。比如元世祖忽必烈在至元二十一年，接受了大臣阿鲁浑萨里关于用儒家思想治理天下，并且招纳散居民间的贤能之士，以备朝廷使唤和任用的建议，派遣使者到各地寻访人才，并专门建立了集贤馆来接待各地来的士人。凡是应诏而来京城的人士，全都命令集贤馆招待他们。饮食供应，车子服装的丰盛和华美，超过了士人们的想象。对于那些才识平庸，不能叫人满意的人，也是给以重赏，然后送他们回去。有一个在宣徽院任职的人暗中破坏，就把供应应诏来京的人士的物品、粮食堆放在宫殿前面，希望世祖看到这些东西。世祖果然从宫前走过而看见了这些堆放的东西，就问这是什么，回答说：“这是集贤馆每天给一个人的东西。”世祖听了后很生气他说：“你想让我看见后，减少集贤馆的供给吗？用比这再多十倍的东西来招待天下的有才之士，还怕不周到。若是减少它，那样谁还会来我们这里呢！”（《元史·列传第十七》）

能与元世祖建集贤馆媲美的是明太祖朱元璋筑礼贤馆以处刘基。太祖攻占金华，平定括苍路以后，听到了刘基和宋濂的名子，于是就带着钱币去聘请。刘基不答应，做总制官的孙炎再次写信坚邀，刘基才出来为朱元璋做事。一到朱元璋军营，就向太祖陈述了当前的形势及应付重大事情的十八条策略，太祖非常高兴，专门建造了礼贤馆让刘基等人居住，尊重他们，对待他们的礼节十分周到。

由此可见，通过设置专门机构，给以优厚待遇以招贤纳士，这不失为一种良策。

### 亲邻国

据《管子·小匡》载：齐桓公取得政权后，在管仲的辅佐下进行改革，国力迅速增强，进而想称霸诸侯，并为此做了一系列的准备工作。有一天，桓公问管仲道：“外交和内政部安排好了，这回可以开始创建霸业了吧？”管仲回答说：“不可以。因为邻国还没有同我们亲善。”桓公说：“怎么与它亲善呢？”管仲回答说：“审查我们的边境，归还侵占各国的土地，订正邻国的封界，不要接受他们的货财，而好好地拿出皮币，不断聘问各国诸侯，这样来安定四邻，邻国就同我国亲善了。”桓公说：“盔甲兵器十分充足了，我想南征，应依靠何国为主？”管仲回答说：“以鲁为主。应归还侵占他们的常、潜两地，使齐国大海有屏蔽，小海有围墙，环山都有栅壁。”桓公说：“我要西征，应依靠何国为主？”管仲回答说：“以卫为主。应归还侵占他们的土地台、原、姑与柴里。使齐国大海有屏蔽，小海有围墙，环山也有栅

壁。”桓公说：“我要北征，应依靠何国为主？”管仲回答说：“以燕为主。应归还侵占他们的土地柴夫和吠狗。使齐国大海有屏蔽，小海有墙垣，环山都有栅壁。”四邻大大亲善起来了。……于是三年治定，四年训练成功，五年就出兵了。

老百姓有一句俗语，说：“远亲不如近邻，近邻不如对门。”这说明处理好邻居关系，是居家过日子的必不可少的条件。家事、国事、天下事，万事同出一理。对一个国家来讲，能否处理好与邻国的关系，直接影响到安境保民和对外发展的大事。因此，春秋战国时期，各诸侯因为退以自保、进以称霸争雄天下，莫不以“近交远攻”作为优先考虑的外交政策，这种思想应自管仲起，并深远地影响到后代。

比如元朝起初与交趾连年征战，岁无宁日。而交趾并未屈服于元朝武力，叛服不常。于是，元世祖专门委派赛典赤进滇镇守。赛典赤一改以前镇压的手法，运用外交的手法，“遣人谕以逆顺祸福，且约为兄弟。交趾王大喜，亲至云南，赛典赤郊迎，待以宾礼，遂乞永为藩臣。……赛典赤卒，交趾王遣使者十二人，齐经为文致祭，其辞有‘生我育我，慈父慈母’之语，使者号泣震野”（《元史·赛典赤瞻思丁传》）。古人说兵事乃不得已为之，赛典赤在对待交趾国开展和平外交，取得了友善睦邻的良好效果。

#### 姜太公论用真贤

据《说苑·君道》载：周武王问姜太公说：“选拔贤者，而却有因此危亡的，这是为什么？”姜太公说：“选拔了贤人而却不用贤人，这是只有选贤的虚名，而没有得到真正贤人的实际好处。”周武王说：“这种情况的失误在什么地方？”姜太公说：“这种情况的失误，在于君主只喜欢做微小的好事罢了，没有得到真正的贤才。”周武王说：“喜欢做微小好事的人，怎么样呢？”姜太公说：“君主爱好听赞美的话而不厌恶谗言啊，把不好的人当作贤人，把坏人当作好人，把奸臣当作忠臣，把不守信义的人当作诚实。这样的君主把会阿谀奉承作为功劳，把敢于批评当作罪过；有功劳的不被奖赏，有罪的人也不受处罚；结伙多的人被提拔，人数少的就被排斥，因此群臣们互相结伙而蒙蔽贤能，百官们互相勾结而尽干坏事；忠臣因为指责君主，无罪而处死；奸臣因为会奉承君主无功劳而受奖赏。因此他的国家各种危亡的迹象就表现出来了。”周武王说：“好！我今天听到了有关批评和阿谀的情况了”。

实际上，贤才并无真假之分，只有大小之别，关键在于是否有慧眼识贤才的人，如同千里马需要伯乐一样。有的君主知人善任，使贤者进，不肖者退，因而事业就获得了极大的成功；有的君主“以非贤为贤，以非善为善，以非忠为忠，以非信为信，”把贤者和不肖弄颠倒了，于是便遭到失败。这就是姜太公主张用真贤的理由所在。

纵观齐桓公的一生，表现出天壤般的反差。他的前半生，重用管仲、宁戚、鲍叔牙等一大批真贤，故而完成了轰轰烈烈的大事业，们时至晚年，尤其管仲死后，他被一批小人包围了，障蔽了，真假不分，贤愚不辨，结果带来了可悲的结局。据史载，管仲病危之际，桓公前往探视，并问他死后的齐国人事安排。管仲说：“愿君远易牙、竖刁。”桓公说：“易牙烹其子以快寡人，尚可疑邪？”管仲说：“人之情非不爱其子也，其子之忍，又将何爱于君！”桓公说：“竖刁自宫以近寡人，犹尚疑邪？”管仲说：“人之情非不爱其身也，其身之忍，又将何有于君！”桓公曰：“诺！”便把易牙、竖

刁逐出宫门。后来管仲死了。齐桓公因易牙不在宫食不甘，因竖刁不在侧心不愉，如是三年。桓公对当年管仲的话产生了疑惑，说：“仲父不已过乎？”于是重新把易牙、竖刁召回宫中。次年，桓公病了，易牙、竖刁相与作乱，塞宫门，筑高墙，不通人。有一妇人逾墙到了囚禁桓公的房子里，桓公说：“我欲食。”妇人说：“吾无所得。”公曰：“我欲饮。”妇人说：“吾无所得。”桓公说：“何故？”妇人说：“易牙、竖刁相与作乱，塞宫门，筑高墙，不通人，故无所得。”桓公听后泪流满面，慨然叹道：“嗟乎，圣人所见岂不远哉！若死者有知，我将何面目见仲父乎？”遂蒙衣袂死于寿宫。桓公死后，因五子争位，两个月后才得以安葬，结果尸体臭不堪闻，蛆虫都爬到房门外边来了。晚年的齐桓公错把恶人作贤人，结局悲惨至此，岂不惜哉！

### 晏婴论民移国迁

据《左传·昭公三年》载：晏婴出使晋国，与晋臣叔向讨论政治问题。当谈到齐国政局时，晏婴说：“姜齐统治已经走到尽头，恐怕齐国要归政陈氏了。因为国君不爱护他的百姓，让他们归附陈氏。齐国过去有四种量器，豆、区、釜、锺。四升为一豆，各自再翻四倍，以成为一釜。十釜就是一锺。陈氏的豆、区、釜三种量器都加大四分之一，锺的容量就大了。他用私家的大量器借出，而用公家的小量器收进。山上的木料运到市场，价格不高于山；鱼盐蜃蛤运到内地，价格不高于海。公室则不然，把百姓三分之二的收入掠为己有，只留下一份维持生活。国君的积蓄太多了，以至腐朽生虫，而老人们却受冻挨饿。国都的市场上，鞋子不值钱而假腿昂贵，那是齐国的刑罚太严酷了。与此相反，百姓有痛苦疾病，陈氏就厚加赏赐。他爱护百姓如同父母，而百姓归附他则如同流水。想要不得到百姓的拥护哪里躲得开。”此处充分反映了晏婴对民心向背决定国家存亡的深刻认识。

春秋时期，民众在政治生活中发挥了巨大的作用。因为得不到民众的支持，蓼、六两国灭于楚；因为民溃事件，梁闰灭于秦；齐襄公为政无常，鲍叔牙预言：“君使民慢，乱将作矣”（《左传·庄公八年》）。凡此无不验证了一句古语：得民心者得天下，失民心者失天下。晏婴由民移现象而得出国迁的判断，正是对得民者国昌，失民者国亡这一政治原理的准确运用。

纵观我国历史的发展，莫不如是。比如有雄才大略的秦始皇，以其强大的军事力量，秋风扫落叶般地一举吞并东方六国，完成一统天下的丰功伟业。建立秦朝后，秦始皇并没有积极地发展生产，富国富民，与民同乐。恰恰相反，他横征暴敛，致使赋税 20 倍于古；他大兴土木，筑长城，修阿房宫，建骊山陵，致使男子不足，征调妇女；他严刑酷罚，致使赭衣塞途，圜墙成市。官逼民反，陈胜、吴广在大泽乡振臂一呼，揭竿而起，天下群起响应，结果秦朝二世而亡。秦朝灭亡后，刘邦项羽皆有一统天下之心，争夺最高统治权的战争迫在眉睫。此时，采取什么政策，关系到而后的成败。项羽坑杀秦降卒 40 万，杀子婴，西屠咸阳，烧秦宫室，大火三月而不灭，收秦宫货宝妇女，所过无不残破，生灵涂炭，桩桩件件，所作所为，大失人心。刘邦则不然，允子婴降，除令萧何收秦丞相府图籍文书外，“封秦重宝府库，还军霸上”，不使驻军扰民，拒收秦民馈赠，减轻人民负担，又尽除秦苛法，与民“约法三章”。两相比较，项羽失民，刘邦则使秦民大悦，“唯恐沛公不为秦王”（《汉书·高帝本纪》）。结果，刘胜项败，终建汉朝。这是民移国迁的必然结果。

## 借人国柄则失其权

据《六韬·文韬·守十》载：治国者大权不可旁落，大权旁落，君主就会失去威权。

对于君主来说，权力是至关重要的，它关系着国家危亡和君主个人的身家性命。有了权力，就能顺利地推行一系列治国方略；如果把权力托给别人，就如把利刃送给敌人一样，最终会导致身死国亡。纵观中国古代历史，凡是把大权托付给别人，大权旁落者，不是形同傀儡，就是被逐他乡，无家可归，有的甚至被权臣杀死。所以，对于君主来说，一定要谨慎从事，不要让人篡夺了自己的政权。

在姜齐历史上，曾经出现过长达 50 年的“崔庆之乱”，主要是由于国君大权旁落而引起的。据载：姜齐桓公死后，他的五个儿子为争夺君位各置党羽，自相残杀，造成齐国政局动荡不安，使统治阶级内部严重分裂，国力受到极大削弱，齐国公室自此江河日下，出现了大夫执国柄，废立国君，左右国家政局的局面。崔庆之乱是其典型事例。崔杼是齐国的大臣，灵公时立为大夫，庆克也由齐灵公立为大夫。公元前 573 年，灵公命二人攻打在卢邑的高无咎之子，当时参与诸侯联军伐郑的国佐听说国内发生了动乱，便从前线撤回，赶到卢城杀死庆克，背叛灵公。灵公用缓兵之计召国佐进城，杀死国佐和其子国胜，之后，又任命庆封为大夫，庆佐为司寇，让他们主持齐政。灵公死后，在崔杼的左右下，杀死高厚并瓜分其财产，自此国、高二氏被除，形成崔庆专政的局面。当时的国君齐庄公，由于在一些重大问题上与崔杼有分歧，崔杼便心恨庄公，加上庄公又与崔杼的妻子通奸，崔杼便借机杀死庄公，立庄公的异母弟杵臼为君，是为景公，崔杼自任国相，庆封为左相，把持齐国大权。不久，由于崔庆内部矛盾而致使两个家族相继覆灭，但崔庆之乱对齐国的社会各方面产生了极其重大的不利影响。

清朝初年，康熙帝八岁即位，大臣索尼、苏克萨哈、遏必隆、鳌拜辅政。鳌拜曾转战南北，屡立战功。为辅政大臣后，引用同党，六部尚书儿为党羽，四大臣中，索尼年老，很少朝政；遏必隆畏凶，随声附和，独苏克萨哈常与之争，拜恨之。拜排斥异己，盛气凌人，人皆畏之，又欺康熙年幼，常在其前忿争，或呵叱部臣，张威欺众，人臣稍有异议，即遭诛杀。清廷由于鳌拜专权，朝风腐败，无所建树。因拜与苏克萨哈有仇，遂与同党列举其 24 大罪状，强令康熙处死苏克萨哈及同族 11 人。其后，鳌拜更是专横跋扈，常托病不朝，让康熙幸其第，入其寝，问其疾。康熙深恨之。1669 年，康熙借相扑之机，智除鳌拜，把大权重新收回手中。在位期间，重实际，不尚虚文，勤于政务，处事谨慎，世称“康熙盛世”。

可见，权力是治国的工具，统治者一定要谨慎处之，只有政权稳固，才能谈得上政治的安定和人民的安居乐业。

### 借群臣之谋以益其智

《管子·小匡》中说：“桓公能假其群臣之谋以益其智。其相曰夷吾，大夫曰宁戚、隰朋、宾胥无、鲍叔牙。用此五子者何功度义，先德继法，昭于天下，以遗后嗣；贻孝昭穆，大霸天下，名声广裕，不可掩也。”意谓：齐桓公善于假借群臣的智慧，来增加自己的智慧。他用管仲等五杰任事行义，扬德继法，昭示天下，名声广布，最终成就了一番霸业，这些都是不可掩没的。

俗话说：“人多心眼稠。”“三个臭皮匠，赶上诸葛亮。”俗话又说：

一个人浑身是铁，也做不了几根钉。这些通俗的语言说明了一个深刻的道理，智慧来源群众，群智群力方可办大事。齐桓公不愧为一个杰出的君主，他不但深明此理，而且躬身力行。他不但能够吸取群臣的智慧而且还设立喷室，更广泛地吸收士人的智慧，这种做法是齐桓公成就霸业的条件之一。

齐桓公的这一优良传统在齐国得以发扬光大。延至战国时期，田齐统治者为了“高祖黄帝，迓嗣桓文”（《陈侯因资敦》），完成统一中国的大业，在战国养士之风的影响下，于齐都临淄城稷门之下创立稷下学宫，开“康庄之衢（道）”，建“高门大屋”，“设大夫之号”，以优越的条件和优厚的待遇招致天下贤人学上聚集于稷下，为齐国的统治者献计献策，从而使稷下学宫成为中国古代的“兰德公司”。这一举措实际上是姜齐桓公“假其群臣之谋以益其智”的创造发展应用。

其实，桓公的这一智慧是超越时空的，对后人产生了深远的影响。据史载，出身农民家庭，曾经当过小和尚的明朝开国皇帝朱元璋就深知借群臣儒士之智谋来武装自己的奥妙，并且因为自己年轻时读书不多，尤其看重、尊敬有学问的读书人。他在抗元起义期间就千方百计地访求、拢络知识分子，为己所用。对此，吴晗说：“（朱元璋）每逢占领一个新地方，必定访求这地方的儒士，软的方法都用，总之是非来不可，罗致在幕府里作秘书、顾问、参谋一类的工作，表现忠心的就派作地方的长官。在打下徽州时，老儒朱升告诉元璋三句话：‘高筑墙，广积粮，缓称王。’意思是要他第一巩固后方，第二发展生产，第三缩小目标，长远打算，对元璋后来事业极有影响”（《朱元璋传》，人民出版社1985年版，第77页）。随着事业的发展，后来朱元璋又建礼贤馆，以安置智谋之士，比如刘基、许元、王天锡等同处馆中，为朱元璋出谋划策。可以这样说，朱元璋反元的胜利，明朝的建立，是众人智慧熔为一炉的结果。

### 爱人不私赏 恶人不私罚

《管子·任法》中说：君主有三种不同的做法：喜爱某人却不进行私赏，厌恶某人却不进行私罚，确立仪法制度，以法断事的，是上等的君主。喜爱某人就进行私赏，厌恶某人就进行私罚，既不听大臣忠言，又脱离左右属下，专凭个人之心断事的，是中等的君主。大臣喜爱某人，就替他进行私赏；大臣憎恶某人，就替他进行私罚；违背公法，丧失正心，一味听大臣摆布的，是危亡的君主。所以作君主的，不可注重私爱于人，也不可注重私恶于人。注重私爱，叫做错用恩德；注重私恶，叫做错用刑威。刑威和恩德都用错，君主就危险了。

《管子》认为赏罚应出于公心，依据仪法制度，即“以法断事”。反之，以私爱而行赏，以私恶而用刑，就叫做错用恩德和刑威了，若此君主的地位就危险了。因而《管子》强调君主千万不要因爱人而私赏，因恶人而私罚。

《管子》的这一思想在魏征那儿得到了淋漓尽致的发挥。魏征在上唐太宗李世民疏中说：“刑罚和奖赏的根本，在于鼓励人们做好事，阻止人们做坏事。古代帝王给天下规定统一的赏罚政策，不因为亲疏贵贱不同而赏罚轻重不同。现在的刑罚和奖赏，未必都是这样做的。有时赏与不赏决定于皇上喜欢与不喜欢，罚轻罚重，决定于皇上高兴与不高兴。遇到皇上高兴的时候，本来该依法追究的人也可以得到宽恕；碰到皇上不高兴的时候，就可以在事情本身之外来找他的罪过。对喜欢的人，钻开皮肤也要给他装饰上羽毛；对讨厌的人，洗去皮上的污垢也要给他找出瘢痕。这样的瘢痕可以找到，那

样刑罚就太滥了；这样的羽毛可以插上去，那样奖赏的规定也就荒唐了。刑罚滥了，小人的邪气就会上升；奖赏荒唐，君子的正气就会下降。小人的罪恶得不到惩治，君子的行为得不到鼓励，要想国家大事得到治理，刑罚得到施行，这是不曾听说过的。”（《旧唐书·魏征传》）

魏征发展了《管子》“爱人私赏，恶人私罚”的思想，强调劝善惩恶是刑赏的根本原则。违背了这个原则，凭亲疏贵贱、好恶喜怒来决定刑赏，势必会造成“刑滥”和“赏谬”的不良结果。魏征不愧是封建时代的贤臣，他看到这种局面发展下去会危及国家的安全、政权的稳固，故切陈利弊以警示之。虽然在封建时代，封建统治者根本不可能推行什么公正的刑赏制度，但是我们没有理由拒绝借鉴“劝善惩恶”和不以亲疏贵贱、好恶喜怒论刑赏的思想原则，用来搞好当代的法制建设。

### 教训成俗

《管子·权修》说：凡是治理人民的，应该使男人没有邪僻行为，使女人没有淫乱的事情。使男人不行邪僻，要靠教育；使女人没有淫乱，要靠训海。教训形成风气，刑罚就会减少，这是自然的道理。

古人认为，治国之道在于政教。所谓政，就是制定和推行法律政令；所谓教，就是宣扬礼义，并把它作为人们的道德规范。二者相辅相成，共同构成治国牧民的两个强有力的工具。然而“善政不如善教之得民也。善政民畏之，善教民爱之。善政得民财，善教得民心。”（《孟子·尽心上》）得民心者得天下，失民心者失天下，此其一；“以礼义治之者积礼义，以刑罚治之者积刑罚；刑罚积而民怨倍。礼义积而民和亲。……导之以德教者，德教行而民康乐；驱之以法令者，法令极而民哀戚。哀乐之感，祸福之应也。”（《大戴礼记·礼察第四十六》）此其二；“求治之道，莫先于正风俗”（《明史·列传第二十七》），而良好社会道德风尚的形成，必赖于教化。通过教育训海，让人们懂礼义、知廉耻，若此，则思不超规、行不逾节，这是仅靠刑罚办不到的。正如《管子·牧民》言：“国有四维，一维绝则倾，二维绝则危，三维绝则覆，四维绝则灭。……何谓四维？一曰礼，二曰义，三曰廉，四曰耻。礼不逾节，义不自进，廉不蔽恶，耻不从枉。故不逾节则上位安，不自进则民无巧诈，不蔽恶则行自全，不从枉则邪事不生。”这正是教训成俗的结果，此其三。由此可知，教化成俗乃治国之良策。

史实证明以上所论确有道理。秦始皇统一全国后，不行教化，焚书坑儒，以吏为师，结果二世而亡。光武帝刘秀建立东汉后，投戈讲学，息马论道，宣讲儒家经典，以求政化，赢得汉室中兴，天下大治。

明朝初年，宁海人叶伯巨认为要想把天下治理好，必须抓好教育。教化成俗，方可达到天下大治。他上书朱元璋说：“求治之道，莫先于正风俗。正风俗之道，莫先于守令知所务。使守令知所务，莫先于风宪知所重。使风宪知所重，莫先于朝廷知所尚。古郡守县令，以正率下，以善导民，使化俗美。……风纪之司，所以代朝廷宣德化，访察善恶。听讼谳狱，其一事耳。今专以狱讼为要。忠臣孝子义夫节妇，视为末节而不暇举，所谓宣导风化者安在哉？其始但知以去一赃吏，决一狱讼为治，而不知劝民成俗，使民迁善远罪，乃治大者。此守令风宪轻重之失也。”（《明史·列传第二十七》）叶伯巨对明初专以狱讼为要而轻视教育的做法给予尖锐的批评，可谓切中时弊。

由此而观照今天的社会，教育依然是最重要的问题之一。应该加强对全

民的社会公德教育、职业道德教育、普法教育等等。百年大计，教育为本。

### 喷室之议

据《管子·桓公问》载：有一天，桓公问管仲道：“我想常有天下而不失，常得天下而不亡，能办到么？”管仲由史入手，回答说：“……黄帝建立明台的咨议制度，就是为了从上面搜集贤士的意见；尧实行衢室的询问制度，也是为了从下面听取人们的呼声；舜有号召进谏的旌旗，君主就不受蒙蔽；禹把谏鼓立在朝堂上，可以准备人们上告；汤有总街的厅堂，可以搜集人们的非议；周武王有灵台的报告制度，贤者都得以进用。这就是古代圣帝明王能够常有天下而不失、常得天下而不亡的原因。”桓公说：“我也想效法他们实行这项制度，应当叫什么名字呢？”管仲回答说：“名称可叫作‘喷室的咨议制度’。就是说：国家法度要简而易行，刑罚要审慎而无人犯罪，政事要简而易从，征税要少而容易交足。老百姓有在这些方面提出君主过失的，就称之为‘正士’，其意见都纳入‘喷室’的咨议制度来处理。负责办事的人员，都要把受理此事作为本职工作，而不许有所遗忘。这项喷室的大事，请旅东郭牙主管。此人是能够为正事在君主面前力争的。”桓公欣然同意。一国之事无穷，一人之智有限。以有限之智理无穷之事而不出差错，势必如骆驼穿针一样难。我国古代社会政治确立的是君主制度，从而形成了莫大的政治弊端。为矫此弊，历朝历代的开明君主和杰出政治家无不殚思竭虑，设方想法搜集听取上至官吏，下至老百姓的意见。比如子产不毁乡校，就是这个目的。据史载：郑国的老百姓经常聚集于乡校，议论国家政治的好坏。然明对子产说：“废除乡校怎么样？”子产回答说：“为什么毁掉乡校呢？人们早晚聚会于此，议论政治是好呢还是不好。人们认为好的，我们就继续推行；人们不赞成的，我们就改正或改进；他们是我们的老师啊，为什么毁掉呢！”（参见《左传纪事本末》卷四十四）正如《诗经》所言：“先民有言，询于刍豢。”于是子产不毁乡校的做法得到同僚的赞赏和后世的美誉。然而相对于此，齐桓公和管仲却把搜集士民的政见，使之完成议政、参政的任务，通过设置机构，委派官吏，形成制度，其明智的程度不知要高多少倍。

桓管创设的喷室咨议制度即便在秦汉以降比较硬化的君主专制体制下，也被一些开明的皇帝采用着，并进一步制度化。比如隋唐时期创立的三省中的门下省，就是朝廷政令的审议机构，负责审查中书起草的诏令并副署施行，审阅各种上行文书，提出供皇帝裁决的意见。唐太宗“贞观之治”成功的一个重要因素，就是谏议的作用得到充分的发挥。

由上观之，在我国古代君主制政体下，通过制度化的形式保证士民进谏、议政，不愧为高明之举，而开此先河者则是齐桓公和管仲。

### 欲为天下者 必重用其国

据《管子·权修》载：要想治理好天下，首先必须注重发展本国的力量，本国的力量强大，是得以治理好天下的基础。

这一谋略是针对春秋战国时期诸侯争霸的局面而言的。当时的大诸侯国，要想称霸于其它诸侯，取得天下，就必须首先发展自己的力量。只有自己国家经济发展、军力强盛、政治稳定，才能在自立的前提下征服别国，使别国臣服。如果自身经济、政治、军力等方面都不具备优势，不用说去征服别国了，就连自保都成问题。所以，“欲为天下者，必重用其国”的谋略是含有深刻哲理的。在今天，虽不存在列国纷争，但做为一个国家，要立足于世界，仍然需要发展自己的经济，搞好自己的政治，巩固自己的国防，这

是国家得以生存于世界的先决条件。“欲为天下者，必重用其国”的谋略，仍具有重要价值。

在先秦齐国的历史上，齐桓公可谓是声名赫赫的君主，他弃一箭之仇，任用管仲为相，通过“设轻重以富国，合诸侯成伯功，”（《汉书·地理志》）成就了一番霸业。首先，齐桓公在管仲的辅佐下，围绕发展经济，富国富民这个中心，实行了一系列改革：一、充分利用自然条件发展生产。“设轻重鱼盐之利，以赡贫穷”，大兴鱼盐、山林、河海、农工之业，发展生产，壮大经济，增强国力。二、对百姓“省刑罚，薄赋税”，提倡“凡治国之道，必先富民”。三、为适应富国强兵的需要，对社会组织进行了改革，实行“四民分业”。四、在任人制度上，实行“三选法”，选拔优秀人才。由于实行了上述改革措施，结果“民赖休息，行伍充盈”，“以守则固，以征则强”，出现了“大国之君，莫之能御”的局面。

桓管通过改革，使齐国成为当时的富国强国大国。“九合诸侯，一匡天下”，一跃而成为各诸侯国的盟主，且称霸40余年，人称“五霸桓公为盛。”

齐桓公之所以能“九合诸侯，一匡天下”，与其采取“欲为天下者，必重用其国”的谋略是分不开的。当时的齐国国富兵强，在诸侯国中说话就有份量，就有号召力。齐桓霸业的出现，离开了齐国的富强是无法想象的。当今社会中仍然是这样，每个国家都在发展本国的经济，增强自己的实力，以期在风云多变的国际环境中取得一席之地，国富兵强，在国际社会中就具有号召力，国贫势弱，就会受制于人，这是永恒不变的真理。“欲为天下者，必重用其国”的谋略仍值得当今的统御者们认真地思考。

#### 得民心者得天下

《管子·五辅》说：“古代圣王，所以能取得盛名广誉、丰功伟业，显赫于天下，为后世所不忘，若不是赢得民心的话，从来还没有听说过呢！暴君之所以丧失国家，危及社稷，宗庙颠覆，湮没无闻，若不是由于失掉民心，也从来没有听说过。现今拥有国土的君主，都希望生活安定，办事有威信，战争胜利，防务巩固，大的想统一天下，小的要称霸诸侯，却不重视争取人，所以弄得小则兵败而地削，大则身死而国灭。所以说：民心是不可不非常注重的，这是天下顶重要的问题。”

上引所论说明，真正决定统治者命运的，不是天命和上帝，不是鬼神和祖宗的亡灵，也不是统治者自身，而是天下的百姓小民。开明的统治者由于得到人民的拥护，便成就了帝王之业，英名远播，彪炳青史；昏暴的统治者由于失去人民的支持，便落得个身死国灭，恶名昭著，遗臭万年。对此，唐太宗和魏征君臣似乎有更深刻的认识，他们以水舟关系比喻君臣关系，发人深醒。据《贞观政要·政体》载：“贞观六年，太宗谓侍臣曰：‘看古之帝王，有兴有衰，犹朝之有暮，皆为蔽其耳目，不知时政得失，忠正者不言，邪谄者日进，既不见过，所以至于灭亡。朕既在九重，不能尽见天下事，故布之卿等，以为朕之耳目。莫以天下无事，四海安宁，便不存意。可爱非君，可畏非民。天子者，有道则人推而为主，无道则人弃而不用，诚可畏也。’魏征对曰：‘自古失国之主，皆为居安忘危，处治忘乱，所以不能长久。今陛下富有四海，内外清晏，能留心治道，常临深履薄，国家历数，自然灵长。臣又闻古语云：‘君，舟也；人，水也。水能载舟，亦能覆舟。’陛下以为可畏，诚如圣旨。”观之于史，正是如此。

大禹治水，十年之中，三过家门而不入。结果平治水土，把中国划为九

州，赢得人们的衷心爱戴，推为天下共主，建立了夏王朝。这位上古圣王，至今还活在人们心中。夏桀则不然，以其残暴的统治而失掉了民心。当时的人们都编成歌来诅咒他：“时日曷丧，吾与汝偕亡。”结果被商汤一举推翻，落得个身败名裂，被钉在历史的耻辱柱上。牧野之战，商纣王的失败和周武王的胜利，更是直接地决定于民心的向背。事例繁多，不胜枚举。

民心向背决定政权存亡不仅应验于古代社会，对无产阶级的革命事业更是如此。据（苏）根·奥比契金《克鲁普斯卡娅传》载：“1905年12月3日，克鲁普斯卡娅和往常一样去编辑部接头处，在大门口看到一个卖报人正在叫卖‘《新时代报》！《新时代报》！’当她刚刚走到这个卖黑帮报纸的报贩身边时，他突然低声说：‘正在搜查编辑部！’克鲁普斯卡娅绕开这个危险的大门口，到另一个接头处去。晚上她把与卖报人相遇的事告诉了列宁，列宁听完后，说：‘人民拥护我们。’”正是因为“人民拥护我们”，布尔什维克才取得了十月革命的胜利！正是因为“人民拥护我们”，中国共产党才赢得了抗日战争和解放战争的胜利，建立了中华人民共和国！正是因为“人民拥护我们”，当代中国才得以进入建设有中国特色社会主义的新时期。因此，每个领导，尤其高级党员领导，无论何时何地，都不要忘了我们党的宗旨：“为人民服务！”只有如此，我们才能得到人民的信赖和拥护，我们的事业才会发展、昌盛！

#### 猛毅则伐 懦弱则杀

据《管子·参患》载：管子指出，凡为人君，猛毅则将被伐，懦弱则将被杀。什么叫猛毅呢？轻易杀人就叫作猛毅。什么是懦弱呢，姑息于杀人的叫懦弱。这都是各有所失的。凡轻易杀人的，会杀了无罪的人；凡姑息于杀人的，会遗漏真正的罪犯。国君杀了无罪的人，行为正当的就会心怀不安；遗漏真正的罪犯，干坏事的就不会改正。行为正当的人心怀不安，人才就会外流；做坏事的不肯改正，就会结党营私。人才外流，势必带来外患；群臣结党，势必会发生内乱。所以说，“猛毅之君将被伐，懦弱之君将被杀。”管子的分析是作常有道理的。

《孟子·尽心上》说：“杨子主张为我，拔一根汗毛而有利于天下，都不肯干。墨子主张兼爱，摩秃头顶，走裂脚跟，只要有利于天下，一切都肯干。子莫主张中道。主张中道便差不多了，但主张中道如果没有灵活性，不懂得变通之法，那也只是执着于一点，就是因为它有损于仁义之道，只是拿起了一点而废弃了其余的缘故。”孟子此文在于强调一个“度”，所以，一个人的行动取舍都不可失度，一旦失度，一切都会乱套，位居君上者更是如此，“猛毅”和“懦弱”都是各执一端，其结果是同破身亡终不可免。

战同时期魏文侯礼贤下士，信用李悝进行变法，任用吴起、乐羊等为将，又任用魏成、田文等为相，国家日益富强，成为当时的头等强国，曾先后败秦国，灭中山，胜齐楚。武侯执政伊始，也能执行正确路线，然而到了魏武侯后期至惠王时期，最高统治者开始听信谗言，迫害好人，使吴起被迫逃亡楚国，孙臆逃亡齐国。还有商鞅、张仪、范雎、尉僚等人，都相继逃亡于秦，魏国人才的大量外流，直接导致了魏的衰落。《荀子·致士》篇说：“川渊枯则龙鱼去之，山林险则鸟兽去之，国家失政则士民去之。”道理很明显，任何有作为的人都不会心甘情愿去辅佐那些昏君、暴君与庸君，事奉暴君犹如伴虎，稍有不慎，就可能丧身虎口；事奉庸君则理想抱负无所依托。

所以，聪明的人行止有度，明知“过犹不及”之大理，无论做什么事情，

都不要走极端。

### 淫声谄耳淫观谄目

《管子·五辅》说：“凡人君，内失百姓，外失诸侯，兵败而国土被削，名卑而国家受害，社稷覆灭，自身危殆的，没有不是由于对淫乱的喜悦而引起的。为什么这样说呢？回答是：淫乱的声音悦其耳，淫乱的观赏悦其目。耳目之所好，悦其心；放任内心之所好，就伤害人民。伤害了人民而肉身不危亡的事，是从来没有听说过的。”

在君主专制社会，国家盛衰，系于帝王一身。若遇明君，政治民理，国家昌盛；若遇暗主，荒淫无度，政乱国亡。

据史载，商纣王倒是一个文武双全的人，他“资辨捷疾，闻见甚敏；材力过人，手格猛兽；知足以拒谏，言足以饰非。”但他的这些才能并不用在正道上，反而胡作非为。商纣大行苛政，“厚赋税以实鹿台之钱，而盈矩桥之粟”；商纣好酒，“以酒为池，悬肉为林”，搞“长夜之饮”；商纣淫乐，“北里之舞，靡靡之乐”，“男女裸逐”；商纣宠爱妲己，对妲己言听计从；商纣亲小人而远贤臣，结果闹得百姓怨愤，诸侯叛离，牧野一役，商军大败，商纣自焚（《史记·殷本纪》）。

历史上有的君主玩物丧志，宠物失政。比如春秋时期的卫懿公爱鹤，竟然给鹤大夫以上的待遇：乘轩车，享受朝臣的俸禄，而臣下百姓远不如鹤的地位。这种做法引起朝野怨愤。终于，当狄人入侵，国家有难之时，无人应征御敌，国人皆曰：“使鹤，鹤实有禄位，余焉能战！”结果卫国由此而亡。”（《左传·闵公二年》）再如，宋徽宗为了自己赏玩和建造皇家苑林，到全国各地征调奇巧之石。在当时的条件之下，取石不避远近，运石不惜人力和物力，不惜毁坏京城门楼。如此玩物丧志，不思民众，还有多少心思去治国理民呢？

历史上有的君主喜爱女色，荒淫取祸。比如春秋时期的陈灵公，不仅伙同大臣孔宁、仪行父与夏姬通奸，而且公然穿着夏姬的内衣招摇于朝廷。大夫泄冶谏阻灵公这种伤风败俗、有损君威的淫乱行为，灵公不但不听，反而支持孔宁、仪行父杀害了泄冶。淫乱已失德，而且不纳忠言，继续为恶，最终被夏姬之子征舒所杀，岂非咎由自取！（《左传·宣公九年十年》）再如，隋炀帝荒淫无道，“东西游幸，靡有定居。……所至唯与后宫流连耽酒，惟日不足，招迎姥媪，朝夕共肆丑言。又引少年，令与宫人秽乱，不轨不逊，以为娱乐。”（《隋书·炀帝本纪》）结果政治腐败，引发了隋末农民大起义，隋炀帝本人也被部将缢死。

古人说：“生于忧患而死于安乐。”又说：“宴安鸩毒不可怀也。”真乃至理名言。

### 清廉为美

史载：齐景公问晏婴：“廉政而长久，其行何也？”晏婴对曰：“其行水也。美哉，水乎清清，其浊无不害途，其清无不洒除，是以长久也”（《晏子春秋》卷四第四）。

在晏婴看来，清清的河水是美的，故而长流不绝；为官廉洁若象清水那样，那么他的名字就会永驻人们心中。

东汉安帝时的涿郡太守杨震，为官公正廉洁，居家俭朴，子孙们经常蔬食，家人外出也不坐车骑马，只是步行。他更不为子孙广置产业，而是立誓给后代留下一个“清白吏子孙”的好名声（《资治通鉴·汉纪》）。

诸葛亮生活也非常俭朴，他自表后主刘禅说：“成都有桑八百株，薄田十五顷，子弟衣食，自有余饶。至于臣在外任，无别调度，随身衣食，悉仰于官，不别治生，以长尺寸。若臣死之日，不使内有余帛，外有赢财，以负陛下。”诸葛亮死后，遗命葬在汉中定军山，因山起坟，冢足容棺，敛以时服，不须器物”（《三国志·诸葛亮传》）。俗话说：其身正，不令而行。在他的带动下，其部下董和居官 20 多年，“死之日，家无担石之财”；姜维“宅舍弊薄，资财无余”；将军邓芝临官忘家，“终不治私产”；费祎“雅性谦素，家不积财，儿子皆令布衣素食，出入不从车骑，无异凡人。”诸葛亮的政绩功垂后世，而克己俭约的情操亦风范千古。

南北朝时期，实行士族门阀制度，造成“上品无寒门，下品无士族”的社会政治现象，亦养成攀高比贵、争相斗富之风。唯独世家徐勉不然。他说：“吾家世清廉，故常居贫素。至于产业之事，所未尝言，非直不经营而已。薄躬遭逢，遂至今日，可谓备之。……古人所谓以清白遗子孙，不亦厚乎！”（《为书戒子嵩》）在当时的社会中，徐勉能够做到这一点，尤其难能可贵！

### 博带梨大袂裂

《管子·五辅》中说：“女以巧矣，而天下寒者，其悦在文绣。是故博带梨，大袂裂，文绣染，刻镂削，雕琢平。”意谓：一国女工虽巧，因为君主过份地喜欢华丽的服饰，致使老百姓无衣而挨冻。怎样解决这种矛盾呢？《管子》的作者要求君主把宽大的带子裁成窄小的，把肥大的袖子变成瘦削的，把多彩的服饰染成单色的，把刻镂的图案去掉，把雕琢的花纹磨平。一句话，要求君主厉行节约，以此来满足人民的生活需要。

治国如治家，作为一家之主要想使家庭富裕，作为一国之君要想使百姓富裕，不外两途，即发展生产以开源，厉行节约以节流。俗话说“成由节俭败由奢”，此语有深刻的道理。要想在全国形成节俭之风需先以君主做起。在封建时代，统治者尤其最高统治者虽然很难做到这一点，但也绝非不可能，宋武帝刘裕在这方面就做出了一个很不错的榜样。据《资治通鉴》卷一百一十九中载：刘裕“清简寡欲，严整有法度，被服居处，俭于布素，游宴甚稀，嫔御至少。尝得后秦高祖从女（侄女），有盛宠，颇以废事；谢晦微谏，即时遣出。财帛皆在外府，内无私藏。岭南尝献入简细布，一端八丈，帝恶其精丽劳人，即付有司弹太守，以布还之，并制岭南禁作此布。公主出适，遣送不过二十万，无锦绣之物。内外奉禁，莫敢为侈靡。”若果如此，何患国不富民不足呢？！

### 喜无以赏怒无以杀

《管子·版法》说：“喜无以赏，怒无以杀。喜以赏，怒以杀，怨乃起，令乃废。”

赏以劝善，罚以除恶，二者相辅相成，实乃治官理民的两大法宝。赏或罚，不以君主一己之喜怒好恶为标准，即必须排除个人感情；应以是非曲直为准绳，即“有功必赏，有罪必诛。”（《管子·七法》）反之，君主若以自己的主观意志或偏见行事，“喜以赏，怒以杀”，势必造成赏罚失误或赏罚颠倒的严重错误，致使怨愤四起，法令废弛，甚至由混乱到亡国。因此，君主应该尽力做到赏罚公正合理。这正是上引所论阐明的道理。

这一道理，得到了刘向的认同。他在《说苑·政理》中说：“治国有二机，刑、德是也。……德者，养善而进闾者也；刑者，惩恶而禁后者也。故德化之崇者至于赏，刑罚之甚者至于诛。夫诛、赏者，所以别贤、不肖，而

列有功与无功也。故诛、赏不可以缪（通谬）。诛、赏缪，则善恶乱矣。夫有功而不赏则善不劝，有过而不诛则恶不惧。善不劝，恶不惧，而能行化乎天下者，未尝闻也。《书》曰：‘毕力赏罚’，此之谓也。”亦如《管子·七法》所说：“言是而不能立，言非而不能废，有功而不能赏，有罪而不能诛，若是而能治民者，未之有也。”

然而在我国历史上，统治者往往以自己的好恶喜怒进行赏罚，因而赏罚不当的现象非常普遍而严重。比如：公元267年，司隶校尉李熹弹劾刘友、山涛、司马睦、武陔四人犯了侵占官田之罪，请求罢免前三人的官职，贬去已死武陔的谥号。晋武帝听后诏曰：“友（刘友）侵剥百姓以缪惑朝士，其考竟以惩邪佞。涛等（山涛、司马睦）不贰其过，皆勿有所问。熹（李熹）亢志（高尚的志气）在公，当官而行，可谓邦之司直矣。”对晋武帝这种四人同罪，罚一释二，且褒奖李熹的做法，大史学家司马光评论道：“政之大本，在于刑赏，刑赏不明，政何以成！晋武帝赦山涛而褒李熹，其于刑赏两失之。使熹所言为是，则涛不可赦；所言为非，则熹不足褒。褒之使言，言而不用，怨结于下，威玩于上，将安用之！且四臣同罪，刘友伏诛而涛等不问，避贵施贱，可谓政乎！创业之初而政本不立，将以垂统后世，不亦难乎！”（《资治通鉴》卷七十九）

纵观我国封建王朝史，大凡创业之君，无不励精图治；新兴朝代，无不更始布新，多出现昌明盛世，如刘邦之与义景之治，刘秀之与光武中兴，李世民之与贞观之治等。晋武帝则不然，故二世而乱，究其原因，赏罚失当可视为其一。

再如，宋朝初年，群臣中有一人按照规定应当升迁，但宋太祖赵匡胤平时很讨厌他，故坚持不准。这时刚强坚毅，以天下为己任的宰相赵普犯颜直谏道：“刑以惩恶，赏以酬功，古今通道也。且刑赏，天下之刑赏，非陛下之刑赏，岂得以喜怒专之？”后来，赵匡胤终于改变了主意，同意那人的升迁（《宋史·列传十五》）。

今天，时代虽大异于古，然而赏罚公正却为古今一理。因而，无论是党政领导，还是厂长经理，一定要秉公去私，奖勤罚懒，扬善惩恶。只有这样，才能抑制歪风邪气，充分调动人们的工作积极性，把工作搞上去。

### 趋士与趋势

据《战国策·齐策》载：齐宣王见到颜斮，说：“颜斮向前来！”颜斮说：“大王向前来！”齐宣王听了很不高兴。齐王左右的人说：“大王是国君，你是臣子。王说‘颜斮向前来’，你也说‘王向前来’，能这样说吗？”颜斮回答说：“按理说，我主动上前是贪慕权势，而王主动上前则是礼贤下士。与其使我做个贪慕权势的小人，不如使大王做个礼贤下士的国君。”齐宣王气得脸都变了颜色，忿忿地问：“是王尊贵呢？还是士尊贵？”颜斮回答说：“自然是士尊贵，王不尊贵。”颜斮进一步对宣王明言：尧传舜，舜传禹，周成王任用周公旦，一代代都称他们是明主，就是因为他们明白士的尊贵。最终齐宣王叹道：“怎么能侮辱君子呢？我只是自讨没趣罢了。今天我听了颜斮的一番言论，才知道不懂贵士是小人的行为。”

人为万物之灵，本来是平等的，只是这其中有小部分人因为某种原因可以君临天下，因而拥有了“势”，而又有小部分人则因某种原因，而成为“才”，“势”与“才”孰重孰轻？这里面可是大有文章的。正常的道理应

该是：君主重才，贤者凭“势”。为什么这样说呢？墨子说：“优良的弓难以拉开，但它可以射向极高极深处；优良的马难以驾驭，却可以载重驶向远方；杰出的人才难以支配，但他却可以使国君受到尊敬”（《墨子·亲士》）。所以，国君必须重“贤才”，礼贤下士，是谓“趋士”，然而人才却需借“势”而不“趋势”。荀子曾打过一个形象的比喻：在西方有一种叫射干的植物，茎只有四寸长，但由于生长在高山之上，又下临七十丈深渊，所以让人觉得高不可攀，是因为它生长在高山之巅，借助于山的势力，人才也是如此，只有得到重用，才得以发挥力量，所以，古诗上说“好风凭借力，送我上青云。”

古代君主礼贤下士而治国成功的事例不胜枚举，如燕昭王之礼郭隗，建黄金台以招揽才人，使得同力大盛，燕惠王迫害人才，任用奸人，而国力即衰，即说明：重才者昌，失才者亡。

人才的力量不可小视，古今一理。当今社会也有许多用一人而救活一个工厂、一个企业的事例，因此，颜斄的“趋士”与“趋势”之辩，值得今人再三深思。

### 蛟龙得水神可立

据《管子·形势解》载：管子指出，蛟龙是水虫当中的神灵。有水，神灵就立；失水，神灵就灭。君主，是天下有权威的人，得到人民的拥护就有权威；失去人民，权威就消失。蛟龙得水而后才有神灵，君主得人民拥护而后才有权威，因此说“蛟龙得水神可立。”这可以说是千古不变的真理。

“鱼儿离不开水，瓜儿离不开秧”，“积水成渊，蛟龙生焉”，“龙在浅滩遭虾戏”，这些自然的道理，几乎人人都明白。然而由此认识君民关系，并把其阐发出来的，却是极高明的哲人。《荀子》书中言：“君者，舟也；民者，水也。水则载舟，水则覆舟。”所以古代圣贤们总结出这样一条规律：得民心者得天下。《尚书·皋陶谟》：“天聪明，自我民聪明；天明威，自我民明威。”《左传·文公十三年》中说：“天生民而树之君，以利之也，民既利矣，孤必与焉。”到战国时，孟子更发出了“民为贵，社稷次之，君为轻”（《孟子·尽心下》）的呼声。孟子说：“桀和纣之所以丧失天下，是由于失去了百姓的支持：他们之所以失去了百姓的支持，是由于他们失去了民心。获得天下有方法：获得了百姓的支持，便获得了天下；获得百姓的支持有方法：获得了民心，便能获得百姓的支持”（《孟子·离娄上》）。百姓归附有仁德的君主，就好比水往下流，兽奔旷野，是很自然的事。这都与管仲的“蛟龙得水”之喻是同样的道理。古今中外的思想家、政治家都在探求强国之道，答案都在于：一个国家能否强盛，不在于它有多么广袤的土地，也不在乎有多少坚甲利兵，从根本讲还是在于民心的向背。所以，“天时不如地利，地利不如人和”，几乎成了一句口头禅，已深入人心。俗话说，“家不和外人欺”，一个家庭人心不和，尚且要受外人欺侮，一个国家如果失去了民心，失去了民族凝聚力、向心力，衰落指日可待。

为什么历史上的“包青天”一直被人们传颂至今呢？包拯在任职期间，为了稳定大宋的江山社稷，采取了一些对人民有利的措施，如“薄赋敛、宽力役、救荒谨”（《包拯集》）等，每遇灾年，他便主张开仓放赈，救济灾民。同时，他为官清廉，反对贪脏，执法如山，不畏权贵。因此，在那种豪强权贵横行的年代，在种种冤狱得不到昭雪的情况下，包拯自然得到人民群众的拥护，所以，人民呼唤“包青天”。得道多助，失道寡助，历代历朝之

所以亡天下者，无一不是失去民心所致。不仅治国如此，任何一个领导者（无论大小）都应该认识到这一点：得人心者，必定事业兴旺；失人心者，势必寸步难行。

### 尊王攘夷

齐桓公在以管仲为基干的强有力政治集团的辅佐下，厉行改革，发展经济，寄军于政，寓兵于农，富国强兵，在“尊王攘夷”的号召下，九合诸侯，一匡天下，终于开创了春秋首霸之大业。

桓管君臣高张“尊王”的旗帜，乃形势使然。公元前770年，平王东迁，王室虽然逐渐衰微，诸侯尽管不断坐大，然而王权毕竟仍然是华夏族权威的象征，天下共主的观念早已成为民族心理的积淀。况且在诸侯林立割据天下的局势下，尚没有一个诸侯国强大到足以取代周王室的地步，因而尊王仍具有强大的号召力和凝聚力，对此，桓管君臣了如指掌，所以他们自始霸起就打出了尊王这面旗帜。从表面上，尊王的具体内容是要恢复先王敬天爱民的传统；拱卫王室，以清内乱外患；贡献朝觐，维护礼制；突出周王在政治和道义上的不可侵犯的地位和神圣的权威性。而实际上，尊王是口号，称霸是目的。其短期目标是以霸主的身分代周王室发号施令，而远程目标则是建立一个大一统的中央集权国家。客观而论，“尊王”口号的提出于当时具有稳定社会局势，恢复社会秩序的作用；于将来，具有启示社会前进的长远意义，因而既蕴藏着聪明智慧又内含着重大的价值。

“攘夷”是华夏族内部凝聚力加强的表现。“戎狄豺狼，不可厌也；诸夏亲昵，不可弃也”（《左传·闵公元年》），乃当时华夏族人共同的心态。那时，生活在周边地区的戎狄势力很大，经常骚扰王室，进犯中原。齐桓公除大力维护王室外，对遭到戎狄侵略的其它诸侯国，亦以继亡存绝的仁爱精神，鼎力救援。这种内诸夏外夷狄的态度，躬身履行的伟大实践，保卫了中原地区发达的文化、高度的文明，其意义是非常大的。鉴于此，孔子给管仲以很高的评价，说：如果不是管仲的话，我们都将会披发左衽，意谓中华文明断续了。因而孔子认为管仲是一个仁人。

尊王攘夷对我国的古代历史影响是巨大的。当一个王朝被“贰臣逆子”推翻后，该王朝的后裔们便会在这面旗帜下力图恢复祖先的统治，比如，汉光武帝刘秀、蜀汉先主刘备、丞相诸葛亮的“匡复汉室”；当汉族政权被入主中原的少数民族取而代之后，不屈不挠的汉人们便会在这面旗帜下力图恢复汉人的统治，比如元朝末年农民起义军的反元复宋和清朝初年的反清复明。当然“尊王攘夷”的口号也很容易被一些政治野心家利用了去，成了达到自己政治目的的一种工具，比如曹操的“挟天子以令诸侯”等。无论如何，都足见“尊王攘夷”这一智谋的力量。

### 赏罚分明

《管子·枢言》中说：“明赏不费，明刑不暴。赏罚明，则德之至者也。”

上引所论认为：有功者当赏，赏至厚不算浪费；有罪者当罚，罚至重不为暴虐。反之，无功者赏，无罪者罚；或者当赏者不赏，该罚者不罚，都会走向赏罚目的的反面。因此赏罚分明是德政之举。

拓跋焘是南北朝时北魏著名皇帝。他在位期间，采取离散部落、分土定居的措施，大大削弱了鲜卑拓跋族部落显贵的势力；又依靠崔浩为代表的北方汉族士族地主，指挥鲜卑军队，大败柔然，击灭夏、北燕、北凉，攻取南朝刘宋的虎牢、滑台等地，统一了中国北方。他取得胜利的原因是多方面的，

而明于执法，赏罚分明，恐怕是其尤为重要的一面。《魏书·世祖纪》说他：“明于刑赏。功者赏不遗贼，罪者刑不避亲，虽宠爱之，终不亏法。常曰：‘法者，朕与天下共之，何敢轻也！’故大臣犯法，无所宽假。”

五代时期地处浙江的吴越王钱缪在严明赏罚、重功轻亲方面也颇有值得称道之处。据《资治通鉴·后梁纪》载：钱缪见到亡将何逢的马，睹物思人，悲不自胜，将士看到国王有如此追怀之情，很受感动，为之归心。钱缪宠姬郑氏的父亲犯法当斩，左右大臣为之求情。钱缪秉公执法，不徇私情，说：“怎能因一妇人而破坏法律呢！”依法斩之。有一次钱缪微服私访，夜间回到都城北门，此时城门已闭，而且按照规定夜不启门。守城吏说：“大王来，也不能开。”钱缪不得已便从他门入城。次日，召北门守吏，厚赏于他。

诸葛亮执政更是赏罚分明，令当时朝野人士心悦诚服。张裔称赞他说：“赏不遗远，罚不阿近；爵不可以无功取，刑不可以贵士免”（《三国志·张裔传》）。

由此可见，《管子》“赏罚明，则德之至者也”的说法是很有道理的。

### 赏罚信必

《管子·九守》中说：“赏赐贵在信实，刑罚贵在必成。刑赏信必，对于亲身耳闻目见的人兑现了，那么没有亲身见到的，也无不潜移默化了。信必这一点，有着畅行天地、通于神明的力量，何况对于奸邪的人们呢？”

赏罚之用意，一则在劝民向善，二则在禁民为恶。民向善而避恶，社会就会稳定，生产才能发展，生活方可改善。达此目标的前提条件之一是赏罚信必。唯其赏罚信必，方能昭大信于民。只有人民对赏罚信而不疑，赏罚才能发挥应有的效力。否则“言是而不能立，言非而不能废，有功而不能赏，有罪而不能诛，若是而能治民者，未之有也”（《管子·七法》）。《管子·八观》进而断言：“赏罚不信，五年而破。”

对此，战国时期的纵横家张仪也有相同的认识，他说：“言赏则不与，言罚则不行，赏罚不信，故民不死也”（《战国·秦策一》）。

商鞅似乎有更深刻的体会和更巧妙的运用。当他自魏入秦后，决心协助秦孝公变法。在新法制定尚未颁布之时，为了取信于百姓，让百姓赞同和支持变法运动，先作舆论宣传。有一天，商鞅把一根3丈长的木竿放在同都的南门，并宣布：有能把此竿移至北门者，赏金10镒。起初，百姓们以之为戏言，因为移一竿事太轻，金10镒赏太重，故无人试之。于是，商鞅又宣布：有能把此竿移至北门者，赏金50镒。或许出于好奇心的驱使，或许重赏之下必有勇夫，这时，竟有一人大着胆子把木竿移放到北门，于是商鞅马上赏给他50镒黄金，以表示自己言而有信，朝廷言而有信，随之将新法颁布全国，国人无不遵照法律行事。

宋太祖赵匡胤有一句名言：“朕今抚养士卒，固不吝惜爵赏，若犯吾法，惟有剑耳。”（《续资治通鉴》第一册）。而且他言而有信，说到做到。他对有功、忠诚的将士不惜重本大加奖赏，给以升擢。每次阅武，发现武艺高强者便优予转资，有的可以由军校直接升迁为团练使，有的还能“封叙父母妻子”。三年一次大祭祀，端午、冬至等节令，总有赏赐、特支。出外戍边，增加月俸，还分发各种物品，甚至皇帝还赐给“装钱”。戍边回来，赵匡胤亲自接见，设宴慰劳。对于触犯军纪者，赵匡胤按法处罚，毫不手软。宋开宝四年（971年）冬季，禁军川班内殿直不满御马直军士每人多领赏5000钱，聚众喧哗。赵匡胤当场下令斩首40多人，军官分别杖责黜降，并解散了川

班内殿直。宋建隆元年（960年），将军罕儒遭北汉军袭击，尤捷指挥石进德坐视不救，致使罕儒全军覆没，赵匡胤遂将石进德军的29员将领全部处以死刑。由于赵匡胤赏罚必信，使得宋军将士齐整威武，具有强大的战斗力。

### 赏赐刑罚主之节也

《管子·形势解》中说：春天，阳气开始上升，所以万物萌生；夏天，阳气完全上升，所以万物成长；秋天，阴气开始降临，所以万物收敛；冬天，阴气完全降临，所以万物闭藏。故春夏生成，秋冬收闭，这是四时的节令。赏赐刑罚，这是君主效法时节而制定的政令。四时从没有不实现生杀的，君主从没有不进行赏罚的。

上引所论先从四时说起，认为春、夏属阳，阳主生，故万物在这两个时节中萌发成长；秋冬属阴，阴主杀，故万物在这两个时节中收敛闭藏。进而以自然现象比附人类社会，认为君主治国理民也象四时于万物有生有杀一样，要有赏赐和刑罚。这是齐国阴阳学家的一种政治观点，虽不免给人以牵强和机械之感，却也道出了古代政治的一种奥秘，即赏罚并用，恩威相济。

至于君主为什么一定要行赏罚，《管子·明法解》作了很好的回答。它说：“明主之治也，县（悬）爵禄以劝其民，民有利于上，故主有以使之；立刑罚以威其下，下有畏于上，故主有以牧之。故无爵禄则主无以劝民，无刑罚则主无以威众。故人臣之行理奉命者，非以爱主也，且以就利而避害也；百官之奉法无奸者，非以爱主也，欲以受爵禄而避罚也。……明主之道，立民所欲，以求其功，故为爵禄以劝之；立民所恶，以禁其邪，故为刑罚以畏之。”既然赏可以劝民以趋善，罚可以威众以避恶，那么赏赐和刑罚就成为历代统治者所喜用所惯用的治下牧民的两个有力的工具。

据《战同策·齐策四》记载：齐王建派人出使赵国。赵威后问使者道：“齐有处士曰钟离子，无恙耶？是其为人也，有粮者亦食，无粮者亦食；有衣者亦衣，无衣者亦衣。是助王养其民者也，何以至今不业也？叶阳子无恙乎？是其为人，哀鳏寡，恤孤独，振困穷，补不足。是助王息其民者也，何以至今不业也？北宫之女婴儿子无恙耶？彻其环珞，至老不嫁，以养父母。是皆率民而出于孝情者也，胡为至今不朝也？此二士弗业，一女不朝，何以王齐国、子万民乎？于陵子仲尚存乎？是其为人也，上不臣于王，下不治其家，中不索交诸侯。此率民出于无用者，何为至今不杀乎？”

赵威后的确不愧为战国时期颇有见地的女政治家，她从齐国钟离子、叶阳子、婴儿子三人向善而未得赏赐，子仲从恶而未受刑罚的现象，判断齐王建的政治统治已经岌岌可危，可谓深得赏罚之奥义妙用了。这正契合了《管子》“有功而不能赏，有罪而不能诛，若是而能治民者，未之有也”的思想。

### 禁胜于身则令行

《管子·法法》中说：“禁胜于身则令行于民矣。”意谓：用法制克制君主自身，即要求人君以身作则，率先服从法律禁令，那么老百姓就没有不奉公守法的了。又说：“明君知民之必以上为心也，放置法以自治，立仪以自正也。故上不行则民不从，彼民不服法死制，则国必乱矣。是以有道之君，行法修制，先民服也。”译作白后：明君知道人民一定是以君主为出发点的，所以要确立法制以自己治理自己，树立礼仪以自己规正自己。所以，上面不以身作则，下面就不会服从，如果人们不肯服从法令，不肯遵守制度，国家就一定要乱了。因此，有道的君主，行法令、修制度，总是先于人民躬行实践的。

上引所论说明，作为立法制仪的君主，首先应该积极地用法律规范自己的行为，若此，百姓就会照着君主的样子做，成为一个遵纪守法的好百姓。反之，君主自乱其法，而要求百姓守法，那是很难做到的。这里《管子》的作者们强调了君主在守法方面的表率作用。

在封建制社会，立法者乱法、执法者犯法诚然不失为一种普遍现象，然而竟也有一些开明有为的统治者一定程度地做到了率先守法，从而维护了法律的尊严。

据《三国志·武帝纪》载：有一次曹操领兵出征，行军经过麦田，于是下令：“士卒无败麦，犯者死。”骑兵听令后都下马步行，扶起麦子帮助马匹通过。不料就在此时，曹操的坐骑受惊跃入麦田，踏坏一片麦子。曹操就吩咐主簿按法给自己治罪。当然主帅是不能杀头的，主簿知道得很清楚，于是援引《春秋》语说：对于高贵的人不能施加刑罚。曹操却说：“制法而自犯之，何以帅下？然孤为军帅，不可自杀，请自刑。”曹操说毕拔出剑来割下一缕头发放在地上，以发代头，算是治了罪。曹操割发代替死刑，并非完全是做给别人看的狡诈行为，主要还是反映了他那以身作则、严格守法的精神。

堪与曹操割发代刑媲美的要算诸葛亮了。蜀军北伐，前锋马谡和魏将张郃战于街亭。由于马谡违背了诸葛亮的军事部署，指挥失当，结果大败。回到汉中，诸葛亮挥泪依法斩了马谡后又上疏后主刘禅道：“臣以弱才，叨窃非据（窃据了不能胜任的职务），亲秉旄钺，以厉三军，不能训章明法，临事而惧，至有街亭违命之阙，箕谷不戒之失，咎皆在臣授任无方。臣明不知人，恤事多暗，《春秋》责帅，臣职失当。请自贬三等，以督厥咎”（《三国志·诸葛亮传》）。诸葛亮这种勇于承担领导责任，严于律己的精神，是非常可贵的。正因为诸葛亮率先垂范，蜀军才能令行禁止，纪律严明，因而具有强大的战斗力。

### 禁胜于亲贵罚行于便辟

《管子·重令》中说：凡是法令的贯彻，必须使君主所亲近的人遵守，然后，法令才能贯彻下去。所以，禁令不能制服亲者和贵者，刑罚不肯加于君侧的嬖臣，法律禁令不惩罚罪行严重者，只加害于疏远者，庆赏不肯给予出身低贱的人们，这样，还指望法令一定贯彻下去，是办不到的。

《管子》认为法令条文是死的，具有客观性，无私近，无私远，要求人们共守之；而司法之人却是活的，带有很强的感情色彩和主观性，他们有亲戚故旧和三朋四友，在具体的执法过程中，往往对疏贱之民失之过严，而对亲贵之人却失之过宽。这样，势必影响法令的有效贯彻执行。因而强调禁须胜于亲贵，罚必行于便辟。

《管子》的这一思想无疑是非常深刻的。凡开明有为的统治者和官员都会认同于这一点，并一定程度地落实于实际执法的过程中。比如西汉杨县人鄧都，在孝文帝时为宫廷侍郎，景帝时升为中郎将。此人廉洁奉公，不徇私情，刚正不屈，执法不阿。当时济南郡有个姓矰的大家族，同族有300多家，强横狡猾，鱼肉乡里，违法犯令，二千石的太守无人能制止他。于是汉景帝便任命鄧都为济南太守。鄧都一上任，立即将矰氏的首恶分子满门抄斩，其余的便望而生畏。鄧都在济南任职一年多，社会秩序井然有序。后来鄧都被提升为中尉，掌管京城的刑狱和治安。时任丞相的条侯周亚夫位尊而傲慢，而鄧都见他只揖而不拜。因为鄧都执法不避权贵，所以当时的诸侯、皇亲国

戚见到他都不敢正视，时人称他为“苍鹰”（《史记·酷吏列传》）。司马迁虽把郅都列入酷吏列传，但在太史公的笔下，郅都是一个被肯定和褒奖的人物。

南朝梁时，豪强横行乡里，这与梁武帝萧衍的纵容政策大有关系。但是有些官吏仍然敢于对不法豪强进行打击，余姚县令沈瑀就是其中一位。其时余姚县中虞氏亲族多达千余家，为大姓强族，请谒如市，前后令长皆莫能止。沈瑀剑官，对虞氏绳之以法，迅速改变了这种局面。接着他又制服了为患百姓的县南豪族数百家，使地方肃然（《梁书·良吏传》）。

明正统年间，黄级不惧权势，对侵占民田、私吞官粮、祸国害民的人，不管地位多高，权势多大，都不留情面，秉公执法，使百姓称快，权贵害怕，被时人称为“硬黄”。（清·查继佐《罪惟录·黄绂传》）

明万历年间，陈幼学中进士后，在任确山知县及湖州知府时，审案事涉布政使、巡抚、尚书等高官权吏，他皆不为之所动，秉公执法。他这种不怕触怒权贵，敢于刑上大夫的精神与《管子》“禁胜于亲贵、罚行于便辟”的主张是一致的（《明史·循吏传》）。

### 鲍叔牙让贤

齐桓公由莒返齐当上国君后，打算任命德才兼备且有拥立之功的师傅鲍叔牙当宰相。鲍叔牙知道后辞谢说：“臣幸得从君，君竟以立。君之尊，臣无以增君。君将治齐，即高傒与叔牙足也。君且欲霸王，非管夷吾不可。夷吾（即管仲）所居国重，不可失也。”（《史记·齐太公世家》）鲍叔认为自己仅有治国之才，而管仲却有平天下之才，所以决定把宰相的位置让给管仲。为了说服齐桓公，鲍叔牙从五个方面比较，认为自己不如管仲。他对桓公说：“我有五个方面不如管夷吾：宽惠爱民，我不如他；治国不失权柄，我不如他；忠信以交诸侯，我不如他；制定礼仪以示范于四方，我不如他；披甲击鼓，立于军门，使百姓勇气倍增，我不如他。管仲好比人民的父母，将欲治理儿子，就不可不用他们的父母。”这并不是鲍叔牙的自我贬抑之词，实乃肺腑之言。在鲍叔牙的力荐下，桓公终于任管仲为相，开始了一场轰轰烈烈的大事业。

战国时期的纵横家苏秦把“进贤”看作人臣最可贵的品格，甚至比为国君赴死受辱还要难于做到，因为进贤的结果，有可能使进贤者自己退居下位。他说：“人臣莫难于无妒而进贤。为主死易，垂沙之事，死者以千数；为主辱易，自令尹以下事王者以千数。至于无妒而进贤，未见一人也。故明主之察其臣也，必知其无妒而进贤也。贤臣之事其主也，亦必无妒而进贤。夫进贤之难者，贤者用且使己废，贵且使己贱。故人难之。”（《战国策·楚策三》）

苏秦认为难中之难的事情，鲍叔牙早就做到了。他不怀一点妒意，不带一丝忧虑，非常洒脱地拱手把宰相的位子让给了管仲，体现了一种大公无私、光明磊落的高风亮节。从而使“无妒而进贤，未见一人”之苏秦语落空，使“内举不避亲，外举不避仇”之祁羊惭愧，成为贤者之贤。正因如此，孔子眼中有二贤，一曰鲍叔，二曰子皮。

据《说苑·臣术》中载：“子贡问孔子曰：‘今之人臣孰为贤？’孔子曰：‘吾未识也。往昔，齐有鲍叔，郑有子皮，贤者也。’子贡问：‘然则齐无管仲，郑无子产乎？’子曰：‘赐，汝徒知其一，不知其二。汝闻进贤为贤耶？用力为贤耶？’子贡曰：‘进贤为贤。’子曰：‘然。吾闻鲍叔之

进管仲也，闻子皮之进子产也。未闻管仲、子产有所进也。”孔子“进贤为贤”的观点不亦智乎！太史公司马迁“天下不多管仲之贤，而多鲍叔能知人”（《史记·管晏列传》）的说法不亦宜乎！

### 廉为政本

据史载：齐景公喜欢华丽的服饰。他穿的鞋子，饰以黄金、白银、珠玑美玉，重到仅能举足，冬天穿之而升朝。一斑见豹，可见景公的生活之腐化，已到了登峰造极的地步。上行下效，齐国的权贵们无不沉湎在高台深池、撞钟舞女、醉生梦死的生活中。姜齐的统治隐约地敲响了丧钟。在这种背景下，深思、高举的晏婴，为挽姜齐政权大厦于将倾，提出了廉政的主张。

如果说当时的齐国社会是产生晏婴廉政思想外部条件的话，那么足欲亡的人生哲学和清廉为美的美学思想则是产生这一思想的内在因素。在此社会和思想基础上，晏婴明确地提出了“廉者，政之本也”（《晏子春秋》卷六第六）的思想。

俗话说：成由节俭败由奢，为政清廉，国泰民安；为政奢侈，不战自亡。在中国几千年的封建社会中，由于当权者荒淫奢侈，使其政权得而复失举不胜数，因而许多开明的君主和杰出的思想家无不从中悟出廉政为本的道理，因而以奢侈戒之，以节俭立之。

据《大唐新语》卷二载：唐高祖李渊建造披香阁，极尽雕丽豪华。一天设宴阁上，歌男舞女，饮酒作乐。大臣苏长侍宴于侧。他以清醒的头脑、机智的思维和巧妙的手法上奏高祖道：“此殿隋炀帝之所作耶？何雕丽之若是也？”高祖答曰：“卿好谏似直，其心实诈，岂不知此殿是吾所造，何须诡疑是场帝乎？”苏长说：“臣实不知，但见倾宫鹿台，琉璃之瓦，并非受命帝王节用之，所为也。若是陛下所造，诚非所宜。臣昔在武功，幸当陪侍，见陛下宅宇才避风霜，当此时亦以为足。今因隋之侈，人不堪命，数归有道，而陛下得之。实谓惩其奢淫，不忘俭约。今于隋宫之内，又加雕饰，欲拨其乱，宁可得乎？”高祖听后甚以为然。

古代帝王中，以节俭著称的恐怕要推汉文帝了。

据《资治通鉴》卷十五载：汉文帝即位23年，宫室、苑囿、车骑、服御，都没有增添。皇后、嫔妃衣不曳地，帷帐无文绣，节俭纯朴，为天下之先。有一次，文帝想建一座露台，预算约需百金。文帝立即表态罢建之，他说：“百金，中人十家之产也。吾奉先帝宫室，尝恐羞之，何以台为！”造霸陵，全以瓦器为料，不饰金、银、铜、锡等昂贵之物。公元前157年夏六月，文帝死于未央宫，他遗诏说：“朕闻之：盖天下万物之萌生，靡不有死；死者，天地之理，万物之自然，奚可甚哀！当今之世，咸嘉生而恶死，厚葬以破业，重服以丧生，吾甚不取。且朕既不德，无以佐百姓；今崩，又使重服久临，以罹寒暑之数，哀人父子，伤长老之志，损其饮食，绝鬼神之祭祀，以重吾不德，谓天下何！”故而他遗令：“出临三日，皆释服；毋禁娶妇、嫁女、祠祀、饮酒、食肉；自当给丧事服临者，皆无跣；经带毋过三寸；毋布车及兵器；毋发民哭临宫殿中；殿中当临者，皆以旦夕各十五举音，礼毕罢；非旦夕临时，禁毋得擅哭临；已下棺，服大功十五日，小功十四日，纻七日，释服。他不在令中者，皆以此令比类从事。”汉文帝这种朴素唯物论的生死观，这种生前自律和死后俭约的做法，的确值得赞美！

### 墙有耳伏寇在侧

据《管子·君臣下》载：管子指出，古时候有两句话：“墙上有耳，身

旁有暗藏的贼寇。”所谓墙上有耳，是说机密的谋划可能泄露在外。所谓身旁有暗藏的贼寇，是说阴谋家可能争得人心。机密谋划的泄露，是由于狡猾的宠妇刺探君主内情去帮助暗藏的奸细。阴谋家争得人心，是由于从前受到贵宠后来沦为低贱的人愿意为他奔走效劳。英明的君主执政，宠臣内侍不敢窥伺君主的意图，因为刑罚首先施行于亲近；大臣不能侵夺君主的权势，因为勾结私党的人要被杀，这是非常英明的。做人君的能够远离谗言陷语，废除拉帮结党，使那些淫邪悖乱和游荡求食之徒，不能混入朝廷为官，这是防止诈伪，限制奸邪，巩固国家和保全自身的重要途径。

奸臣和阴谋家任何朝代都有，但他们往往以“忠臣”面貌出现，君主最容易被这样的人所迷惑。《韩非子》在《说疑》、《八奸》等篇中，认为自古以来是奸臣多而忠臣少。韩非在《说疑》篇中指出：“奸臣有五种奸邪行为，贤明的君主是应该明察的。他们是：用钱施行贿赂以取得个人的名誉；谋求赏赐而转手给予别人；结党营私以求个人的通达；解除他人的劳务、赦免他人的罪过以形成自己的尊严；好穿奇装异服、故意搞乱人们的耳目以扰乱朝政。”又说：“凡奸臣，皆欲顺人主之心，以取亲幸之势者也。是以主有所善，臣从而誉之；主有所憎，臣因而毁之”（《韩非子，奸劫弑臣》）。奸臣的共同特点就是以假面目出现，骗取信任，同时，韩非子在《八奸》篇中指出：“大臣成为奸邪之人有八条途径：一是同床，二是在旁，三是父兄，四是养殃，五是民萌，六是流行，七是威强，八是四方。这八条，是大臣所以能够成为奸邪，君主所以被蒙蔽、被夺权、失去他所拥有的一切的原因所在。”所以，中国古代的许多思想家都提出了对奸臣的防范措施，管子的“墙有耳，伏寇在侧”就是对当政者的最好提醒。

昔者齐桓公重用管仲，称霸诸侯。然而桓公为自己的霸业踌躇满志，骄气充盈，到管仲病危时，齐国已埋下内乱的种子，齐桓公周围也出现了易牙、竖刁、卫公子开方一伙人。管仲临终前再三告诫桓公，要远离那些小人，但是桓公并没有听从管仲的话，重用易牙、竖刁等。结果，二年之后，齐桓公病重，易牙、竖刁等人隔绝内外，假传君命，桓公在病榻上连杯水都得不到，死后，尸体都生了蛆，他连后悔的机会都没有了。

其实，“墙有耳，伏寇在侧”，并不是告诉领导者以人人为敌，而是要求当政者要明察身旁左右之人，防患于未然。

#### 蔽贤才者其罪五

《管子·小匡》载：齐桓公时实行官长述职制度。每年正月上旬，各乡乡长都要向国君报告公事。这时齐桓公亲自询问道：“在你们乡中，有没有因平时行义、好学、聪明、质性仁厚、慈孝于父母、友爱于兄弟而名闻乡里的人呢？有，就要报告，若不报告，叫做埋没贤士，其罪在五刑。”主事人报告后桓公又接着问道：“在你们乡中，有没有勇敢、体力、筋骨强壮出众的人呢？有，就要报告，若不报告，叫做埋没人才，其罪在五刑。”

在我国古代社会，大凡有作为的君主，无不求贤若渴，选贤任能，希望国家富强，长治久安。事实上，多数君主却做不到这一点，其原因不在于社会上缺少贤能之士，而在于群臣妒贤、蔽贤、阻贤，使真正的贤才被蒙蔽在下面，不得进用。对此，王符在《潜夫论·潜叹》中说：“凡有国之君，未尝不欲治也，而治不世见者，所任不贤故也。世未尝无贤也，而贤不得用者，群臣妒也。”可谓一语中的，入木三分。在官场如战场的时代，人臣进贤的结果，有可能使进贤者自己退居下位。正如苏秦所言：“人臣莫难于无妒而

进贤。……夫进贤之难者，贤者用且使己废，贵且使己贱。故人难之。”（《战国策·楚三》）鉴于此，齐桓公把荐贤、进贤作为考查乡长的一项重要内容，以制度的形式规定下来，并附之于对蔽贤奸的治罪措施，从而使君主选贤任贤的渠道畅通无阻，不能不说是高明之举。

由于文化背景的影响，加上制度的保障，在齐国形成了群臣乐于进贤的优良传统。据史载：齐桓公由莒入齐即位后，欲任命劳苦功高的鲍叔牙为宰相。鲍叔辞谢说：“我是您的庸臣。国君要加惠于我，使我不至于挨饿受冻，就算恩赐了。如果一定要治理国家，则非我所能，那只有管夷吾才可以当此重任。我有五个方面不如管夷吾：宽惠爱民，我不如他；治国不失权柄，我不如他；忠信以交好诸侯，我不如他；制定礼仪可以示范于四方，我不如他；披甲击鼓，立于军门，使百姓勇于争战，我不如他。管仲，好比人民的父母，将欲治理儿子，就不可不用他们的父母。”继之，鲍叔牙还以理说服齐桓公弃一箭之仇，并且亲自从鲁国把管仲接回来，推荐管仲做了齐国的宰相，自己甘居下位（《管子·小匡》）。从此，鲍叔荐贤的精神和管鲍之交的诚信传为佳话。

无独有偶，淳于髡一天向齐宣王推荐了七个人才。齐宣王由此产生了疑虑，说：“寡人闻之，千里而一士，是比肩而立；百世而一圣，若随踵而至也。今子一朝而见七士，则士不亦众乎？”淳于髡滑稽而巧妙地回答道：“夫物各有畴，今髡贤者之畴也。王求士于髡，譬若挹水于河，而取火于燧也。髡将复见之，岂特七士也。”（《战国策·齐策三》）

恰恰是这一优良传统，使齐国人才济济，国治而民安。

#### 踊贵屨贱

据《左传·昭公三年》记载：晏婴住宅靠近市场，低矮狭小，喧闹多尘，景公想为他更换一所高大宽敞、宁静优雅的庭院，却被晏婴婉言拒绝了。晏婴说：“主君的先臣住在这里，下臣不足以继承祖业，住在里边已经过分了。而且小人靠近市场，早晚能得到所需要的东两，这是小人的利益，岂敢麻烦您为我另造新房呢！”景公笑着说：“您靠近市场，知道物品的贱贵吗？”晏婴答之曰：“踊贵、屨贱。”踊就是假腿，屨就是鞋子。当时的齐国刑法炽，致使犯罪者日多，受刑者益众，以致市场上出现了买假腿的多于买鞋子的奇怪现象。晏婴巧妙的谏言使景公明白了修德减刑的道理。

治国固然离不开刑罚，然而刑罚必须适度，如果超过了度，滥刑酷罚，便会走向它的反面，因为官逼民反，民不得不反；正如古语所说：民不畏死，奈何以死惧之！一旦到了这种地步，刑罚便失去了应有的作用，变得苍白无力了，无怪乎《管子·立政》说：“杀戮刑罚，不足用也。”《内业》说：“刑不足以惩恶。”开明的政治家和统治者认识到这一点，所以主张慎罚。“法者，将用民之致命者也，用民之致命者，则刑罚不可不审（慎），刑罚不审，则有辟就，有辟就杀无辜而赦有罪；杀无辜而赦有罪，则国不免于贼臣矣”（《管子·立政》）；所以主张缓刑和减刑，“弛刑罚，若死者刑，若刑者罚，若罚者免”（《晏子春秋》第十七）。

纵观历史，凡太平盛世，刑罚必然罕用。尧、舜时期，天下太平，一人不刑；成、康年间，正逢盛世，刑措不用40余年；贞观年间，犯罪者少，用刑亦稀，可谓刑措不用。

有人主张乱世必用重典，这一主张不无一定道理，但亦须把握在一定的限度，不能超越极限。明崇祯帝用急刑而天下益乱就是很好的证明。据《明

史·成基命传》载：崇祯二年（1629年），建州女真入犯，进逼京师。崇祯帝以袁崇焕失职，召众将官论其罪。崇祯帝以为用重刑治主将，其余将卒便会奋勇向前，换回颓势。他说：“慎重即因循，何益？”意谓慎用重刑就是因循守旧，是无益的。又说：“慢则纠之以猛”，意谓乱则用重典。于是不顾成基命等大臣的反对，一意孤行，结果天下大乱。

可见刑严罚酷，只会导致犯罪愈多而积怨更深，省减刑罚，才会缓解阶级矛盾，使社会趋于安定。

### 管仲论以民为天

据《说苑·建本》载：齐桓公问管仲曰：“王者何贵？”曰：“贵大。”桓公仰而视天。管仲曰：“所谓天者，非苍苍莽莽之天也，君人者以百姓为大。百姓与之则安，辅之则强，非之则危，背之则亡。《诗云》‘人而无良，相怨一方’。”民怨其上，不遂亡者，未之有也。

在殷代统治者眼中，天、神、上帝是人类社会的主宰。在他们面前，社会地位低下而卑贱的民众无疑一群带罪的羔羊。介于天与民之间的殷王，作为大的儿子，神和上帝的使者，君临人间，理所当然地统治着百姓和万民。殷代统治者认为：只要诚心敬天事神，得到上帝的保佑，便可万事大吉。因而“殷人尊神，率民以事神，先鬼而后礼”（《礼记·表記》）。即使当殷王朝面临覆灭危机，祖伊向殷纣王进言时，纣王还若无其事他说：“呜呼！我生不有命在大？”（《尚书·西伯勘黎》）

然而上帝没有保住殷纣的王冠，由于民众逃叛，阵前倒戈，大邦商竟彼小邦周一举推翻了，民众在历史上第一次显示了他们强大的威力。回顾历史，直面现实，聪明而敏感的西周大政治家周公旦从中看到：原来自己的命运是由贱民的集体行动和流向决定的。但他并没有否定大的存在，而是巧妙地把大与民二者有机地结合起来。在周公看来，天、上帝、神无疑仍具有无限的权威，但上帝的意志已不单单是王的意志的升华和集中，同时还要看民意。民意成了上帝意志的指示器之一。“天畏棗枕，民情大可见”（《尚书·康诰》）。大意是，上帝的畏严与诚心，从民情上可以看得到。《泰誓》逸文更明确他说：“民之所欲，天必从之。”这无疑是一种历史的进步。

两周后期，国人暴动，奴隶造反，残暴的周厉王被赶出了繁华的都城，客死于荒僻的彘地；其后周幽王也被杀于骊山，赫赫的西周火亡了。历史的车轮滚进一个更加动荡不安的时代。春秋时期，有的国君被民众赶跑了，有的因得到民众的支持上了台，有的因民众不合作或怠工怠战亡于他国。在强大的民众威力面前，具有现实感的政治家和思想家深刻地认识到：民心向背决定着政治兴衰和国家存亡。管仲正是其中最杰出的一位政治思想家。他大胆地否定了有一个有意志的至高无上的天的存在，而以民众取代之，认为人民是立国之本。在此基础上，进一步阐明了君民关系，要求君主贵民、与民、辅民，把民众摆到了相应的社会政治地位。这种认识是深刻的，这种思想是精邃的，代表着历史的进步和时代的最高水平。

管仲以民为天的思想得到了同时代杰出政治家、思想家们的认同，也对后来的开明统治者产生了积极的影响。据《左传·文公十三年》载：邾文公准备迁都于绎地。占卜说：“对百姓有利，而对国君不利。”邾文公说：“如果对百姓有利，也就是孤的利益。上天生育了百姓而为他们设置国君，就是用来给他们谋福利的。百姓得到利益孤就必然也在其中了。”左右随从说：“生命是可以延长的，君主为什么不去这样做呢？”邾文公说：“活着就是

为了抚养百姓，个人死之早晚是由于命运的缘故。百姓如果有利，迁都就是了，没有比它再吉利的了。”于是就迁都到绎地去了。

邾文公的言行正是管仲以民为天思想的一种具体而充分的表现，作为执政者，如果能像邾文公那样凡事以民众的利益为重，以民众的意愿为出发点考虑和决定问题，力所能及地做好事，办实事，定会赢得人民群众真诚的理解、支持和拥护。

### 管仲要三权

伴随着君主制的问世，如影随形般地产生了宰相制度。因为政治是对同家的管理，万民的统治，事繁任重，需日理万机。繁多的事务若由专制君主一人只手处理之，事实上是绝对不可能的，因而不得不借助于宰辅大臣以商讨并解决其重要国是。中国的宰相制度产生于齐国，是桓管君臣创立的。当时，齐桓公任用了出身低贱且有一箭之仇的管仲为相，总理国政，权力在国子、高子之上。这是一项有重大意义的政治制度的变革，是中国宰相制度的开始。

宰相，作为百官之长，上承君令，下统群臣，总揽枢要，权力是非常大的了，然而管仲仍不满足，又向齐桓公要了三项特权。据刘向《说苑》载：“齐桓公使管仲治国，管仲对曰：‘贱不能临贵。’桓公以为上卿，而国不治，曰：‘何故？’管仲对曰：‘贫不能使富。’桓公赐之齐市租，而国不治。桓公曰：‘何故？’对曰：‘疏不能制近。’桓公以为仲父。齐国大安，而遂霸天下。孔子曰：管仲之贤而不得此三权者，亦不能使其君南面而称伯（霸）。”

齐桓公在位 40 年并成为春秋第一霸主，完全得力于管仲的辅佐。而管仲的成功，除齐桓公的支持、自己的才干外，还有赖于创立了一套行之有效的宰相制度，此外又争取到三项特权。假若不如此，管仲不会尽其才，桓公不会创其业。孔子“管仲之贤而不得此三权者，亦不能使其君南面而称伯”，乃中的之论。

桓管创立的这一制度，自战国、秦、汉以至五代，都未受到太大的干扰和过多的破坏。这时期的宰相，“论列百官之长，要百事之听，以饬朝廷臣下百吏之分，度其功劳，论其庆赏，岁终奉其成功，以效于君，当则可，不当则废。”（《荀子·王霸》）此乃战国时情形。“宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时，下遂万物之宜，外镇服四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉。”（《史记·陈丞相世家》）此乃西汉时情形。“先是，宰相见天子议大政事，必命坐面议之，从容赐茶而退。”（《宋史·范质传》）此乃五代以前大致情形。然而，赵匡胤建宋后，为加强君主专制，对宰相权力多能损抑，废宰相坐论之礼即是其一，而首发其端的是范质等人。范质原后周的顾命大臣，后归顺宋朝，继任宰相。因是先朝旧臣，所以他时时心存疑惧，处处谨小慎微，自觉为带罪之羔羊，所以每遇重大政事，不敢和皇帝坐论，而是写成书面报告，请皇帝裁决。他说这样做可以更好地按皇帝的旨意做事，以免失误。一心想加强君权的赵匡胤当然同意，宰相与皇帝坐论国家大事的制度就这样被废除了（参见《宋史·范质传》）。这是宰相地位降低，君主权力进一步加强的一个显著标志。

在削弱相权的道路上，明太祖朱元璋则走得更远。他认为宰相制度使君主不够专制，中央不够集权，容易导致“主荒臣专，威福下移”，酿成“法度不行，人心涣散，遂至天下骚乱”的局面。因此于 1380 年以“谋反”罪名

杀掉宰相胡惟庸后，下令罢除丞相，撤销中书省，权归六部，各部尚书均直接听命于皇帝。至此，宰相制度彻底被破坏，皇帝专制，中央集权达到峰巅。

### 德有六兴

《管子·五辅》说：德有六兴。……什么叫六兴呢？回答是：开辟田野，建造住宅，讲求种植，劝勉上民，鼓励耕作，修缮房屋，这叫做改善人们生活。开发潜在的财源，疏通积滞的物产，修筑道路，便利贸易，注意送往迎来，这叫给人们输送财货。疏浚积水，修通水沟，挖通回流浅滩，清除泥沙淤滞，打通河道堵塞，注意渡口桥梁，这叫作给人们提供便利。薄收租税，轻征捐赋，宽减刑罚，赦免罪犯，宽恕小过，这叫作实施宽人的政治。敬养老人，慈恤幼孤，救济鳏寡，关心疾病，吊慰祸丧，这叫作救人之危急。给寒冷的人以衣服，给饥渴的人以饮食，救助贫陋，赈济破败人家，资助赤贫，这叫作救人之穷困。这六个方面，都属于兴举德政。这六项能见之实行，人民所要求的，就没有得不到的了。人民的欲望必须得到满足，然后才能够听从上面；听从上面，然后政事才能办好。所以说：德政是不可不兴的。

殷商是神权政治时代，当时的统治者认为自己受命于天而君临人间。既然政权来源于上帝，所以他们只对天、上帝、鬼神负责，并不为百姓和人民着想。谁知牧野一战，由奴隶组成的军队临阵倒戈，致使商灭周兴。取得政权的西周统治者由此认识到人民的作用，因而在不完全否定天命的情况下，提出了敬天、修德、保民的主张。从此，德政便堂而皇之地步入政坛。迫及春秋，德政更是开明统治者和进步思想家高张的一面旗帜。比如晏婴说：“君无违德，方国将至。……若德回乱，民将流亡。”（《左传·昭公二十六年》）

《管子》的作者正是在这样的背景下积极倡导德政的。上引所论，从六个方面阐明了德政的具体内容，其实归根结底只有两点，一是：发展经济，赈穷济贫，改善人民的物质生活；二是轻徭薄赋，减刑宽政，改善人民的社会和政治生活。若能做到这两点，人民的欲望就能得到满足，国家就会安定，统治自然便会稳固。《管子》的这种主张得到历代明君的认同。

比如南朝陈的开国皇帝陈霸先，原为小吏，在讨伐侯景之乱中，升为征虜将军。由于他出身微贱，故而对下情有较多的了解，称帝后，推行宽政，以爱民为本，轻徭薄赋，厉行节约，打算改变东晋以来世族官僚中广为盛行的扰民、奢靡之风。由于积重难返，虽未取得很大成效，但是他努力推行德政，并能以身作则，身体力行，还是很有作为的。对于这一点，应该给予充分的肯定。再比如明太祖朱元璋躬行俭朴，免太平府等处租赋，禁农时兴役劳民，令岁饥先贷后奏等，都属德政范畴。

当然，在古代社会，统治者施德政的目的是拢络民心，以巩固自己的政权。但是在同一目的的前提下，德政毕竟给人民较好的生存和生活条件，自然要比暴政好！

## 第二编 统御智谋

统御，有驾驭、领导、管理、指挥、指导等多重含义。社会是一个复杂的有机体，社会有机体的各个部分具有不同的功能，在社会有机体运行的过程中，需要协调各部分之间的关系，使繁纷复杂的社会生活各层面运行得井然有序。为达到这一目的，就要求领导者运用智慧和谋略进行统御，关于这一点，我国古代思想家从不同的角度，就治国安邦的各方面而进行了诸多论述。如在记载夏商周三代史料的古老文献《尚书》中，已有大量关于统御的思想言论。春秋战国时期，“百家争鸣”争论的焦点就是如何治理国家，各家代表的思想都是以治国安民为立足点的。可见，从那时起就形成了中国思想界重视统御的传统，在这一传统的影响下，秦汉以后的绝大多数思想家都把探讨治国之道作为著书立说的基点，提出了有关统御的丰富思想。

齐文化是传统文化的重要组成部分，齐国的开明国君都把治国、安邦、安民作为自己的首务，在齐国发展的历史过程中，诸多明君贤臣均在探索、总结统治管理之道，其中积累了许多精粹的统御谋略。如《管子》中有“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”，“一体之治”等，《司马法》中有“霸王之术”，《鬼谷子》中有“持枢之术”、“中经之术”、“飞箝之术”等，所有这些，都是齐国统御智谋中的精粹。

纵观齐国统御智谋，大体有以下几个特点：第一，重视统御者本身素质的修养。如“圣人得虚道”、“心术者无为而制窍”，“上身服以先之”等，只有统御者有崇高的德行，才会在民众中树立威信，其言行才具号召力。第二，要求统御者着眼于整体。如“一体之治”，“圣人之虑，各归其次”等，只有从统盘着眼，才能成功地协调各方面的关系，以驾驭社会这个大机器正常运转。第三，重视因人而异，采取灵活机动的领导、管理方法。如“知人性而御”、“御民以法”、“随俗御民”等。只有根据具体情况，采取具体问题具体分析的方法，才是走向成功的唯一之道。第四，重视民众的主体作用，人民是社会的主体，只有充分考虑到他们的切身利益，才能充分调动他们的积极性，“足其所欲，赡其所愿”，“莫乐之则莫哀之”，“君人者制仁”等谋略都反映了这一思想。第五，重视广闻博取，发挥辅臣的重要作用。如“主听术”、“主明术”、“假臣之谋，以益其智”、“审择左右”等，作为主要统御者，其精力毕竟有限，这就要求培养一支得力力量，只要从全局、整体上把握一下，就能成功地达到自己的目的，所以《管子》强调“为人君者，修官上之道”。

齐国的统御智谋可谓博大精深，我们在这儿选取部分有代表性的智谋，愿当今的领导者们能从中得到有益的启示，不断提高自己的领导素质和领导水平。

### 一体之治

据《管子·七法》载：“一体之治者，去奇说，禁雕俗也。”“有一体之治者，故能出号令，明宪法矣。”作为一种统御谋略，它要求整个管理系统在决策与贯彻实施上，要做到浑然一体，协调一致，出号令而能畅通，定法规而能实施，就必须坚决禁止那些违背法规号令的奇邪学说和奢侈风俗，保持系统内公众舆论与观念的稳定统一。

人总是生活在群体之中的，群体生活构成了人类社会。因此，为了执行某种社会功能，完成特定的工作目标，使整个群体能够统一行动，就必须有

一定的规章制度和行为规范来约束群体内每个人的行为。为了使其履行和遵守规范，就必须对合乎规范的行为加以鼓励，对违背规范的行为加以禁止，从而做到“令则行，禁则止，宪之所及，俗之所被，如百体之从心”（《管子·立政》）。正是基于这样的认识，《管子》一书对社会舆论和社会风习给予了特别的关注。《立政》篇认为九种社会舆论能导致败国：“寝兵之说胜，则险阻不守。兼爱之说胜，则士卒不战。全生之说胜，则廉耻不立。私议自贵之说胜，则上令不行。群徒比周之说胜，则贤不肖不分。金玉财货之说胜，则爵服下流。观乐玩好之说胜，则奸民在上位。请谒任举之说胜，则绳墨不正。谄谀饰过之说胜，则巧佞者用。”《法禁》篇还具体指出了“诡俗异礼，大言法行”、“拂世以为行，非上以为名”、“行僻而坚，言诡而辩”、“术非而博，顺恶而泽”等十八种圣王所必须禁止的行为。《法禁》篇在详细比较了“奢侈之俗”和“国之经俗”后，告诫君王：“有国之君，苟不能同人心，一国威，齐士义，通上之治以为下法，则虽有广地众民，犹不能以为安也。”

史载，姜太公封于齐。齐有华士者，义不臣天子，不友诸侯，人称其贤。太公派人三次召他都不来，姜太公下令杀了他。周公说：“此人乃齐之高士，为何杀他？”太公说：“不臣天子，不友诸侯，我还能以其为臣，以其为友吗？我既然不能役使他、结交他，这则是自弃之民。三次征召而不至，这则是叛逆之民。如果不杀掉却去表彰他，国人就会争相效仿，那么我将如何治理天下呢？”又如，唐代萧瑤好奉佛，太宗令其出家为僧。玄宗开元六年，河南参军郑铎、朱阳丞郭仙舟投匭献诗，玄宗说：“观其文理，乃崇道法，至于时用，不切事情，应各从所好。”遂罢官，度为道士。

### 一鸣惊人

据《史记·滑稽列传》载：齐人淳于髡，身材矮小，能言善辩，足智多谋，语言诙谐，常以其滑稽幽默的语言讽谏君王。齐威王任政之初，沉湎酒色，不理朝政，委政下卿，百官荒乱，诸侯并侵，国家危在旦夕，左右莫敢进谏。一日，淳于髡对威王说：“国中有一大鸟，栖于大王庭院，三年不飞又不鸣，大王知道此鸟是为什么吗？”威王说：“此鸟不飞则已，一飞冲天。不鸣则已，一鸣惊人。”于是威王勤于朝政，忙于治理国家，奖赏忠于职守、政绩卓著的即墨大夫，诛杀荒于政务、靠重金贿赂而求取声名的阿大夫，连曾经赞美阿大夫的人也一起诛杀掉。奋兵四出，西击赵、卫，败魏于浊泽，魏王献地求和，赵国归还侵地。“于是齐国震惧，人人不敢饰非，务尽其诚，齐国大治。诸侯闻之，莫敢致兵于齐者二十余年。”（《史记·田世家》）

从智谋术的角度来看，“一鸣惊人”的突出特征就在于，平时不显山露水，于默默无闻之中韬光养晦，静观默察，体察下情，广搜信息，待到酝酿成熟，成竹在胸，则抓住时机，迅速实施，出奇制胜，成效显著，令国人震惊，下属振奋。

齐威王的“一鸣惊人”关键在于赏罚信实。在赏罚之前，他使人视察即墨，田野辟，民人给，官无留事，东方安宁。又使人视察阿，“田野不辟，民贫苦。昔日赵攻甄，子弗能救。卫取薛陵，子弗知”。赏合理所应当，诛者死而无冤。倘若没有这番调查研究之“不鸣”，那么也不会有日后“惊人”之效。可见，一鸣惊人的前提是信息灵通，深谋远虑，于纷繁的表象中透视事物的本质，于众多流向中把握发展的规律，才会有高明的顶见和科学的决策。

诸葛亮的“隆中对策”，也是一鸣惊人的典型事例。他躬耕南阳时，博览群书，熟读兵法，遍访名师，广交贤达，与他们议论时世，切磋学问，增长见识，广泛搜集信息，故能对天下大势了如指掌。名为“隐士”，实为待机而飞的“卧龙”。诸葛亮在把握深厚的历史经验及丰富的社会现实信息的基础上，加上他大才的思考，综合分析方才做出惊世骇俗的隆中决策：南据荆襄，西取巴蜀，东联孙权，北拒曹操。这一决策使刘备“顿开茅塞”，“如拨云雾而睹青天”，钦佩之至，关、张信服，下属敬仰。

一鸣惊人的前提是科学决策，科学决策的关键是信息广博而准确。古代的齐威王、诸葛亮如此，当今信息时代也更应是如此。

### 七主之道

据《管子·七臣七主》载：有人以平心静气的态度评论七类君主的为君之道，归纳为“六过一是”，以作为自我鉴戒。

在统御与被统御的矛盾关系中，统御者的作用是不可忽视的。尽管统御者在这一关系中是处于少数的地位，但他们的言行对事态的发展往往起着决定性的作用，因为他们是影响事物发展的主导因素，把握着事物发展的方向。如果统御者能顺应事物发展趋势，遵循事物发展规律去建立常规常法，那么就会取得国治民顺的效果；反之，如果统治者不谙事理，背势而动，就会使国衰民弱，甚至使国家败亡。所以，认真总结以往统御者的得失成败，有利于更好地治理国家，管理臣民。“七主之道”就是对以往君主的得失进行总结，以期引以为鉴的，这种总结是符合“以史为鉴”的治理原则的。

《管子·七臣七主》篇中列举了七类君主，他们是：

诚信的君主：顺应大势遵循事理以建立常规常法，普遍了解远近情况以明察国事。国计收支明审，法令也随着推行；赏罚坚决，臣民便遵守法度，不用戒备手段而以德亲和百姓，人民也就朴实了。这样，君主欢娱而安定，官吏敬肃而严谨，人民敦厚而亲睦，百官之中没有邪吏，朝廷之内没有奸臣，民间无侵夺之事，社会上也没有受刑罚的人。

好施恩惠的君主：赏赐过于丰厚以致使国库枯竭，刑罚过于宽大以致损害国法。国库枯竭则君权衰败，损害国法则好门大开。所以，“凡事做过了头反致失败。”

侵害法度的君主：专好行恶违法以至于自食其果，妄决难知之事以至于闭目塞听。好从事对人窥伺而暗地观察，行事没有常规而法令疲沓无效。如不觉悟，则国家权势皆失。

荒乱的君主：眼睛迷恋五色，耳朵不离五声，不考虑四大辅臣的意见，不听取谏官的话，臣下恣意妄行而君权旁落。如不觉悟，其恶果必及于自身。

烦劳的君主：职务分工不明确，君主与臣下相互干扰，臣下与君主法权不清。用严刑酷罚的办法加重赋敛，加重了赋敛又更使刑罚严酷。改变现状将陷于混乱，维持统治也将陷于衰败，后代能得到什么好处呢？

暴虐的君主：喜怒无常，严行诛罚而不讲宽赦，臣下震恐，不知所措，人们就只好回到巧谋虚伪的状态。如不觉悟，法令政策就将日益无力而国家不稳。

亡国的君主：不近人情地怀疑臣下，所以对臣下不信任。事事都自己处理则事务繁多。事多则昏愤，昏愤则无论事之缓急都置而不行了。如不觉悟，则余力将全部消耗，见到不善之事，只有滥施刑罚而已。

俗语讲：“前车之鉴，后事之师”，愿今天的领导者们能从“七主之道”

中得到一些启发，采取稳妥可行的措施，使治策更加广泛地深入人心。

### 人主安静

据《管子·内业》载：管子认为，“道”是没有固定的停留场所的，碰到善心才会藏居下来。而“道”的本性又讨厌声音言语，只有修身静意才会得“道”。“道”是用来修养内心和端正形貌的；人们失掉了它就会死亡，得到它就能生长；事业失掉了它就将失败，得到了它才会成功。天在于公正，地在于平易，人在于安静。春夏秋冬是天的时令，山陵川谷是大地的材物，喜怒取予是人的谋虑。所以圣人总是帮助时势变化而自己不变化，听任事物变迁而自己却不转移。能端正，能安静，然后才能够坚定。有一个坚定的心在里面，就会耳聪目明，四肢坚定。一个人只有心别无所图，只有一个平正的心在里面，对待万物就会有正确的标准。一个人如果能够达到正和静的境界，在形体上就会表现为皮肤丰满，筋骨强健，德行也将与日俱新，并且可以遍知天下事物，甚至达到极远的地域。管子所主张的“人主安静”的处世方针，意在达到宁静致远的目的。

动与静是一对矛盾，道家老庄都主静，老子说：“尽量使心灵保持虚寂，要切实坚守心境清静。从万物的生长发展中，观察那循环往复的道理。事物尽管变化纷纭，最后各自还是返回它的本根。返回本根就叫做‘静’，也称为‘复归生命的本性，’（《老子·十六章》）。又说：“稳重是轻率的根本，静定是躁动的主宰。……轻率就失去了根本，躁动就失去了主宰”（《老子·二十六章》）。道家所力主的“静”的修养功夫，已经成为中华民族传统文化的重要组成部分，对国民的心理产生了重大影响。

传统中的静，对统治者而言，就是要求君主勿过分有为，守静自处，如果君主过分暴露自己的意图，举国上下就会争相粉饰，以投君主所好，如《韩非子·二柄》中说：“越王好勇，而民多轻死；楚灵王好细腰，而国人多饿死”。显然于国不利。而在成功之后能保持冷静的头脑尤为重要，如秦始皇因统一天下而威名大振，然而被胜利冲昏了头脑，不能把握自己，专任刑罚，骄奢淫佚，结果二世而亡为天下笑。对于每一个人而言，恬静都是很高的精神境界，真正有智慧的人，从不咋咋唬唬，所谓“整瓶子不满，半瓶子晃当。”世上不论何事，无不需“静”的真功夫。譬如做学问，古人说板凳须坐十年冷。不肯静下心来钻研，浮浮躁躁的决不会有真学问。又如战场上的指挥员，更须沉着冷静，稍有冒失，必定会一败涂地。所以孙子说：“静如处女，动如脱兔”，颇值得深思。

### 上身服以先之

据《管子·权修》载：君主要管理好人民，就必须做到以身作则，以此来引导人民，人民就会归顺。

国家治理的好坏，关键要看有什么样的君主来统御。如果国君不出于公心，一心只想谋取私利，贪图享受，那么，其臣下必然也都徇私舞弊，造成社会上的种种弊端。相反，如果国君能一心为公，为广大同民谋利益，凡事均以国家利益为重，抛却自己的私欲，与民众同甘苦共命运，那么，人民就欢迎他执政，会象爱戴自己的长辈一样爱戴他，也就没有人去伤害他，天下必然是井然有序，一片太平景象。“上身服以先之”的谋略，要求统御旨以身作则，通过身教的方式去教化、管理广大民众，实践证明，这种治国方略是极其有效的。

《商科书·修权》中载：大凡臣子侍奉国君，多是根据国君的喜好，国

君喜好法制，臣子就以法制侍奉他；国君喜好言谈，臣子就以言谈侍奉他。国君喜好法制，正直的人就会出现在他面前；国君喜好言谈，搬弄是非、溜须拍马之辈就会围拢在他周围。公私界限分明，小人就不能嫉妒贤人，没才干的人也不能嫉妒有功的人。尧、舜居天子之位，并不是为了把天下的利益据为己有，而是为了天下的人而治理天下；选拔贤能之人，而把天下传给他们，这并不是因为疏远自己的儿子而亲近远方的外人，是因为他们深明治乱之理。三王用道义爱护天下的人，五霸依靠法制管辖诸侯，也都不是为了独占天下的利益，而是为了天下的人而治理天下。所以他们都取得了独有的名声，都建立了功业；天下的人都喜欢他们执政，而没有人能够伤害他们。当今乱世的君臣，都很渺小地满足于独占一个国家的利益，掌管一个官职的权力，从而实现自己的私利，这就是国家危亡的原因。

以上所载，从统御者的言行所重来探治乱兴亡的原因，其中有些分析是深刻的、入情入理的。对于统御者来说，是众望所归，其下属皆以他们的行动力榜样，所以，这就要求他们以身作则，给民众作出一个表率，人民归服他，就会是心服口服。如果自己不以身作则，口是心非，言行不一，即使是用强力压制人民，也只会使民众暂时慑于威力而屈从，也不会心服口服的。相反，只会激起民众的义愤，使自己处于孤立的地位。今天，我们国家的领导核心——中国共产党，历来注重党的自身建设，总是把党风、党纪的建设摆在首位，目的是在全国人民的心目中树立一个良好的形象，这样才能率领全国人民，同心同德地建设社会主义的新中国。

### 飞箝之术

据《鬼谷子·飞箝》载：要控制对方，就必须想法知道对方的意向和希望。了解对方的好恶，然后针对对方所重视的问题进行一系列活动，最后用特殊控制术控制住对方。

古语云：知己知彼，事乃可成。统御之道如同驾驭马一样，要想平稳地行走，就必须了解马的脾性，再针对这些脾性采取不同的方法，才能具备驾驭各种各样的马的本领。领导、控制人也是一样，只有对不同人的性情、爱好、意向、希望等方面认真研究，然后再针对不同的人采取不同的方法，最后，才能驾轻就熟。“飞箝之术”强调在了解对方情况的基础上，采取控制措施，是符合客观实际规律的。其中也蕴含着“具体问题具体分析”的哲理。

古往今来，不但上级统御下级，有时也会反过来，有的下级了解、把握上级的喜好而一味逢迎，利用上级的弱点，最后达到控制对方的目的。司马迁《史记·李斯列传》记载：赵高担任秦二世皇帝的郎中令，被他杀害和他借机报私愤的人很多，他因而担心大臣们借上朝奏事的机会说他的坏话，便劝二世皇帝说：“天子之所以受天下人尊敬，是因为天子只传出去一些话，群臣们也不能见到天子的面目，所以天子号称为‘朕’。况且陛下还年轻，不可能通晓一切事情，现在坐朝廷上处理国家大事，若处罚、提拔工作有不当的地方，就被大臣们看到了缺点，这不是向天下人显示陛下神明的办法。如果陛下深居皇宫清静闲处，我和侍中以及熟悉法律的人等待下面报告各种事情，事情报告来后有充分的时间考虑它。这样做，大臣们就不敢奏那些情况不实的事情，天下人就会称赞陛下是圣明的君主了。”二世皇帝采用了赵高的计策，从此以后，深居简出，很少见大臣了，国家一切大事都决定于赵高。

人人都知道奸臣坏，但奸臣并不容易被识破。为什么不少国君把奸臣误

当忠臣呢？因为奸臣都是以忠臣的面目出现的，巧言善辩，不露破绽。读一读上边的文字，赵高的每一句话，似乎都是为秦二世着想，而且说得合情合理。赵高正是把握住秦二世爱好虚荣这一最大弱点而逐步控制秦二世的。这可作为统御者引以为戒的例证。

作为领导者，一定要加强自身的建设，不可使奸邪之徒有可乘之机，若不防微杜渐，就会有被人控制之危险。而要成功地领导、管理，须下大功夫了解具体情况，深入实际，这样才能达到“驾轻就熟”的境界。

### 中经之术

据《鬼谷子·中经》载：善于统治天下的人，都注重从内部进行管理，内部管理好了，自然能外化到外部。

中经，就是从内部管理外部，从小的范围讲，内部的管理就是要加强领导集团内部的团结，这样就有力量管理外部；从大的范围讲，领导者要以德施惠于人民，要注意帮助穷困、救济危难，这样在统御本国臣民的基础上就能扩而大之，使天下人归顺。《大学》中曾讲：欲平天下者必先治其国；欲治其国者必先齐家；欲先齐家者必先修身。就是一个从内圣到外王的过程。可见，“中经之术”是符合唯物辩证法的规律的。

在统御过程中，从内部管理和从外部争取会有不同的结果。据史载：三国时，袁绍与曹操联盟起兵讨伐董卓，袁绍曾问曹操说：“如果我们讨伐董卓不成功，你看什么地方可以发展势力？”曹操反问他：“你有什么具体打算呢？”袁绍回答说：“我南面占到黄河，北面凭借燕、代，联络乌桓，然后向南争夺天下，或许这样可以成功吧！”曹操则表示说：“我依靠天下有智谋的谋士和有胆略的将领，用正确的政治法度驾驭他们，就能无往而不胜。”（《三国志·武帝纪》）曹操从内部强化力量，“任天下之智力，以道御之”的政治眼光和高超的用人思想，与袁绍仅凭山川之险，占据一方发展势力的短浅图谋形成了鲜明的对照。

为了加强领导集团内部的团结和充分发挥不同人员的作用，就要求主要领导者要统盘把握，协调内部关系，抓住主要矛盾。这样才能显示出领导集团的力量，从而使国家安定。据《史记·酈生陆贾列传》载：陆贾说：“国家安定的时候，应该注重丞相；国家危亡的时候，应该注重武将。将相和睦，有才能的人就亲附，国家即使发生变乱，政权不会分裂。”文臣和武将，往往互相轻视。陆贾认为，文臣在国家安定的时候作用大，武将在国家危亡的时候作用大。将相团结，人民亲附，国家即使一时出现动乱，也不会分裂而亡国。当时，刘邦去世后吕后掌权，欲封诸吕氏为王，刘氏政权岌岌可危。当时丞相是陈平。太尉（最高军官）是周勃，陆贾希望陈平和周勃团结好，以便对付吕后。陈平听了陆贾的意见，主动团结周勃，因而顺利地诛灭了诸吕，使新兴的汉代政权得以巩固和发展。

一个集团的力量如何？最重要的是内部是否团结，俗话说：“人心齐，泰山移”、“团结就是力量”，只要领导集团内部搞好团结，才能领导人民成就一番事业；否则，拉帮结派、争名夺利，只会损耗自身的力量，做出“亲者痛，仇人快”之事。当今的领导者们应从“中经之术”的谋略中得到一些启迪。

### 仓廩实则知礼节 衣食足则知荣辱

据《管子·牧民》载：凡是拥有国土治理人民的君主，要注重保证粮食贮备，粮食富裕，人们就知道遵守礼节；衣食丰足，人们就懂得光荣与耻辱。

“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”的统御思想，蕴含了唯物主义关于经济决定社会道德的原理，唯物主义者认为，在社会中经济是基础，经济基础决定上层建筑，决定社会道德等意识形态。只有在解决人民的温饱需求之后，才有可能教化人民。如果不解决人民的基本生活需求，而大谈精神说教，就会使说教沦为空谈，成为无源之水、无本之木。只有把经济和社会教化有机地结合起来，才能治理好国家，这一治理方略，正是“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”这一谋略所包含的深刻的哲理。

王充在《论衡·问孔》中曾讲道：如果治理国家没有粮食，百姓就忍饥，便会放弃礼义，礼义没有了，百姓的信任也就丧失了。春秋时期，由于连年征战，国无粮，民无食，结果迫使人们互相交换着吃孩子（易子而食），劈开骨头而烧火做饭（析骸而炊），因为饥饿而没有吃的，便不顾及恩义了。父子之间的恩情是最可信赖的了，但因为饥饿而放弃了信赖，把孩子做为吃的东西。可见，离开了衣食足、仓廩实这一前提，是谈不上治理好国家和人民的。

纵观中国历史上的开明盛世，无一不注重发展生产，富裕人民。统治者采取“休养生息”、“与民休息”之策，结果使经济生活发展、生活富足，在此基础上，进行治理、教化，人民便容易接受，结果使经济、政治、文化等社会生活的各个方面均达到了较高的发展水平。

我们今天所提倡的在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明的策略，是“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”这一至理名言的继续。只有大力发展社会生产力，提高人民的物质生活水平，才能使人心归向，建设高度的精神文明才有可能。

### 为人君者修官上之道

据《管子·君臣上》载：做人君的，要讲求使用管理众官的方法，而不要干预众官职责以内的事务。

一个人的精力是有限的，作为君上，要管理整个国家，不可能对整个国家的方方面面的细节都管理到，这就要求君上要讲求使用、管理众官的方法，制定一系列制度、措施对众官进行管理，然后再在统盘考虑的基础上进行调整。而作为君主下面的官吏，要竭力办好自己职责以内的事务，而不要干预到职责以外去。在中国长期的封建制度下，形成了君王管理宰相等大臣，宰相分管下属官吏，官吏管理人民的管理体制，实践证明，这一体制是符合社会实际的。“为人君者，修官上之道”的谋略，是统御者在管理臣下时所要遵循的一条重要原则。

据史载：汉文帝为进一步熟悉国家大事，在朝会群臣的时候问有丞相周勃：“一年中全国审理判决多少案件？”周勃回答说：“不知道。”文帝问：“一年中全国收入多少粮食、钱财？”周勃再次谢罪说不知道，汗流夹背，因不能对答而感到非常惭愧。

文帝于是又这样问左丞相陈平。陈平说：“有主管的人。”文帝问：“主管者是谁？”陈平说：“陛下若问案件的处决，就责问廷尉；若问粮食钱财，责问治粟内史。”

文帝说：“如果各种事都有主管者，那么您所主管的是什么？”陈平说：“主管群臣。陛下不知道我无才能，使我任职宰相。宰相的职责，对上说是辅佐皇帝调理阴阳，顺应四时，对下说则是哺育万物生长。对外是镇守安抚四夷诸侯，对内是关心爱护百姓，使各级官员做好他们的工作。”汉文帝于

是称赞陈平答得好。

陈平是西汉初年的著名丞相，从上述可以看出他的治国才能。周勃身为丞相，但不知道丞相的职责，因回答不出皇帝提问的具体问题而惭愧。似乎是没有尽到丞相的职责。陈平则不然，他明确说，丞相的职责是主管群臣，“使卿大夫各任其职”，至于具体问题，那是各个主管官吏的事。

在现代社会，社会分工更为细致，因而对于领导者来说，统筹安排显得更为重要。作为统御者，应从国家的大局出发，制定一系列制度，以保证国家政策法令的顺利执行。而作为具体主管部门，则要各负其责，不推诿，不扯皮，尽其所能。“为人君者，修官上之道”的谋略，仍不失为当今社会管理、领导科学中的一条重要原则，值得领导者们认真研究和灵活运用。

### 计必先定

据《管子·幼官》载：“主必常设，计必先定。”意思是说治国用兵，必须在行动之前深入了解，周密思考，正确部署，定下计策，然后按计行事。只有计策得当才能取得成功，而成功就能增强领导者的威信和感召力，正如《管子·霸言》所说：“计得而强信。”

《孙子兵法》把《计篇》置于首位，提出了战争决策的“庙算”思想：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”庙，即庙堂，本是古代帝王处理政事的地方，借指为朝廷。战争前，君王要会同重臣对战争进行预测性评估及判断，这就是庙算。孙子总结并发展了前人庙算的经验，提出了庙算的目标评估体系，即“经之以五事”和“较之以七计”。所谓“五事”，即道、天、地、将、法；所谓“七计”，即“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？

士卒孰练？赏罚孰明？”根据这些即可预测评估战争的胜负。至《管子》一书，计必先定”的思想更是多有论述。《霸言》篇认为：“夫争强之国，必先争谋……精于谋则人主之愿可得，而令可行也”，并把“先定谋略”作为专国、治世、成就霸业的“王者之术”。《七法》篇则进一步论述道：“故凡攻伐之为道也，计必先定于内，然后兵出乎境。计未定于内而兵出乎境，是则战之自败，攻之自毁也。是故张军而不能战，围邑而不能攻，得地而不能实，三者见一焉，则可破毁也。”因此，必先定谋略，明于敌政、敌情、敌将、敌士。“四者备，则以治击乱，以成击败”（《幼官》）。否则，“帅师将众，虑不先设”，则不可为王者之兵（《六韬·虎韬·军略》）。因此，“运筹于帷幄之内，决胜于千里之外”，既是对明君贤将决策英明之赞颂，也是对“计必先定”统御谋略重要作用的形象说明。

公元前353年，魏国攻打赵国，并包围了赵都邯郸，赵求救于齐。齐威王任命田忌为统帅，率军孙臆为军师，援救赵国。田忌试图率军直奔赵国，与魏军决战。孙臆反对这一计划，他说：“若要解开杂乱的绳结，不能用蛮力去强拉硬扯。要分开决斗的冤家，不能自己也卷入进去。要解开重围，最好的办法是避开敌军人多势众的地方，攻击其防守空虚的地方。现在魏国的轻兵锐卒都去攻打赵国，国内已无重兵防守。我们应该率军攻打魏都大梁（今河南开封），这样，魏国就会停止对邯郸的包围，立刻返回救援本土。”田忌听从了孙臆的建议而攻打大梁。魏军果然急忙从赵撤兵。齐军在魏兵回国的必经之地桂陵一带（今山东菏泽东北）布下伏兵，大败魏军。这就是历史上著名的围魏救赵的桂陵之战。这一战役之所以取胜，关键在于战前孙臆在

对战争形势科学预测和分析的基础上所作出的正确决策，遵循了“计必先定”的原则。

由此可见，“计必先定”作为一种统御谋略，其实质在于：领导者在行动之前，应在对其客观条件、人员状况、方法步骤等多方面因素深入全面了解的基础上再定计策，成功的决策能提高领导者的地位和威望，赢得下属对领导的信任和敬佩，使人们愿意为其效力。

### 心术者无为而制窍

据《管子·心术上》载，管子认为：“心在人体，处于君的地位；九窍各有功能，有如百官的职守一样。这是说耳目是管视听的器官，心不去干预视听的职守，器官就可以尽到它们的本分。心里有了嗜欲杂念，那就有东西也看不见，有声音也听不到。所以说，上离其道，下失其事。所以说，心的功能，就是用虚静无为来管辖九窍的。所以叫作‘君’。‘不要代替马去跑’，‘不要代替鸟去飞’，这是说不要取代各个能者的功用，不要干预下面的操作。所谓‘不要先物而动’，是因为摇摆就不能镇定，躁动就不能平静，就是说‘动’就不可能好好观察事物了。‘位’指所处的地位。人君是处在阴的地位，阴的地位是静，所以说‘动则失位’。处在阴的地位可以控制阳，处在静的地位可以掌握动，所以说：‘静乃自得’。”管子所主张的“心术者无为而制窍”事实上讲的是一种领导艺术。

《吕氏春秋》一书中有许多篇章都是强调君主无为而臣下有为的。《任数》篇说：“凡是任用官吏，把治理得好看成能胜任，把治理不好的看成有罪。现在治理不好的却不加以责备，那么混乱就会越加厉害。君主以好炫耀来显示自己的才能，以好做先导来自夸，这样君主就是代替了臣下的职能。耳朵能听是凭借着寂静，眼睛能看见是凭借着光明，内心能知道是凭借着义理。君臣如果交换了各自的职守，那么上面说的三种器官的功用就废弃了。所以，作为一个君主，就要不说话，不思虑，清静地等待时机，时机到来再行动，内心闲暇的人就能取胜。行动的准则是，清静无为，公正质朴。当君主的无知无为，胜过有知有为。”该文又举例说：主管官吏向齐桓公请示事情，桓公说：“把这件事情告诉仲父。”主管官吏又请示齐桓公一件事，桓公又说：“告诉仲父去。”这种情况连续了三次。桓公的近臣说：“第一次请示，说让去找仲父；第二次请示又让去找仲父。这样看来，当君主太容易啦！”桓公说：“我没有得到仲父时很艰难，得到仲父后当然容易多了！”

无为而治是道家老子最先提出的思想命题，对中华民族的思维方式产生了重要影响，人们用它来治国、治兵，现今一些高明之士又将其运用于企业管理，甚至这种思想已飘洋过海，如日本的许多大企业老板的办公室里都贴有“无为”、“清静”的箴言，并被称为弹性软化管理法。就是作领导的，不要过分去骚扰下属，更不能朝令夕改，让人无所适从，要最大限度地发挥每个人的积极性。当然，无为并不是不为，只是要讲究“为”的方法。

### 予之为取

据《管子·牧民》载：君主对属下的给予与获取，是一种对立的矛盾。如何看待及处理两者的关系，不但可以看出统御者的胸怀与见识，而且也可从中判断其统御的艺术。有的人急功近利，劳尽民力，虽得眼前之利益，却埋下了失去民心的祸根；有的人着眼于长远，与民分利，虽目前所得并不太多，却能赢取民心而长治久安。管仲从民心的向背决定统治的基础的高度出发，提出了“予之为取”的主张：“故知予之为取者，政之宝也”，把予之

于民就是取之于民看作是君国莅民的统御法宝。

怎样领会“予之为取者，政之宝也”呢？在统治者与广大人民之间，有“予”才有“取”是合乎客观规律的。“从其四欲”，使百姓能够快乐、富贵、存安、生育，顺乎民心，给人民以必要而适当的物质利益，这就是“予”。什么是“取”呢？《管子·权修》说得明白：“欲为天下者，必重用其国；欲为其国者，必重用其民；欲为其民者，必重尽其民力。”由此可见，“取”就是“尽其民力”，依靠人民力量，发展农业生产，实行寓兵于农，借以富国强兵，增强经济和军事实力，以便在大国争霸形势下占有优势。作为一个国家，有其官吏和军队，需要粮食、物资等等供给，统治者也得靠人民养活，这些财政支出不得不取之于民。而问题是，统治者往往不顾人民死活，极力榨取民脂民膏。《管子·权修》总结历史经验说：“地之生财有时，民之用力有倦，而人君之欲无穷。以有时与有倦，养无穷之君，而度量不生其间，则上下相疾也，是以臣有杀其君，子有杀其父者矣”。接着强调：“故取民于有度，用之有上，国虽小必安；取民于无度，用之不止，国虽大必危。”这是从国家财政的角度，论证了“取于民有度”，借以争取民心，得到人民支持。《牧民》篇中也点明了从民所欲，调和统治者同人民群众之间的矛盾目的。“能佚乐之，则民为之忧劳；能富贵之，则民为之贫贱；能存安之，则民为之危坠；能生育之，则民为之灭绝”。如果满足了人民的欲望，那么他们就会为我忧劳勤勉，忍受贫苦，承担危难，勇于牺牲。说到底，“予之为取”，其实质是调和统治者和被统治的广大人民之间的矛盾，“予”是手段，取是目的，正确处理予取之间的辩证关系，强调取民有度，有利于调动人民积极性，实现富国强兵，巩固政权。

“予之为取”的谋略，在齐国历史上也大有其例。无论是姜太公，还是桓公、管仲，他们通商工之业，便鱼盐之利，劝女功，极技巧，与民分利，与俗同好恶，因而国富民强，人民多归齐，繼至而辐凑，敛袂而朝。贤相晏婴也屡劝景公赈灾济贫，薄其赋敛，以调和与百姓的矛盾。

#### 予而夺之使而辍之

据《管子·侈靡》载：使用臣下的方法应该是：有所赐又有所夺，有所任又有所免，既赐与人使其富有，又备有刑戮使其慑服；既赐与空头爵位骄纵他们，又收取春秋财税削弱他们；既采用繁杂的礼仪来限制他们，又经常标举精明强干的典型来表扬他们。

赐与夺，任与免，骄纵与削弱，限制与鼓励等都是君臣关系中的一些基本的矛盾关系。君主要想成功地统御臣下，必须灵活地处理好这些矛盾关系。君主通过赐、任、骄纵、鼓励来激发下属的工作热情，以期取得更为出色的成绩，在这一过程中，臣民自身的欲望得以满足，利益得以实现，精神得以充实；对于君主来说，臣下的努力必定对整个国家的发展起到促进作用。另一个方面，君主又要通过夺、免、削弱、限制等手法从反面控制臣民，以免“僭越”，又可以给臣民以威慑，使其更加谨慎，奋发向上。可见，“予而夺之，使而辍之”的谋略是符合唯物辩证法矛盾发展规律的。

统御者怎样利用自己手中的权利来处理各种矛盾关系？《商君书·修权》曾讲：“治国有三个要素：第一是法度，第二是信用，第三是权柄。法度是君臣共同遵守的东西，信用是君臣共同树立的东西，权柄是国君单独掌握的东西。国君失掉权柄就很危险，君臣舍弃法度而行私意，国家必定混乱。所以，建立法度，明确界限，不以私意损害法度，国家就能大治；权柄由国君

专断，就有威严。人民相信朝廷的赏赐，功业就有所成就；相信朝廷的刑罚，奸邪就无由产生。只有明君才爱护权柄，重视信用，而不以私意损害法度。如果国君多有口头的恩赐而不能赏赐，臣民就不肯效力；严厉地三令五申而不执行刑罚，人民就轻视死刑。赏赐是‘文’，刑罚是‘武’。这两者是法度的主要内容。国君运用法度，不被人蒙蔽叫做明，不受人欺骗叫做察。赏赐多而有信用，刑罚重而又坚决，赏不漏掉疏远的人，罚不回避亲近的人，这样群臣就不蒙蔽国君，下级就不欺骗上级。”统御者只有通过一予一夺，一赏一罚，才能给臣民以明确的导向，达到自己所期望的目的。当然，对于予、夺的分寸必须恰如其分，对此，明朝张宁曾言：“用法不能太宽，太宽会使犯罪的人以为可以幸免而不怕犯法。施恩不能过分，过分会使受恩者以为易得而不知感恩”（《明经世文编·乡试时劾书》）。

今天的领导者对于调动人民的积极性，仍然要遵循矛盾规律。对于干部是奖能罚庸，对于百姓是提倡各尽所能、按劳分配，奖勤罚懒。作为领导者，应认真总结经验，真正做到“人尽其才”。

#### 四方所归心行者也

据《管子·形势》载：统治者只有内心里认真行德，四面八方才会归附。独断专横的国君，必然疲于奔命而祸事多端，并由此而至卑鄙且没有威望。

中国古代，在治理国家问题上，存在着两种不同的倾向，一种是“养德”，即顺民之意，实行“德政”，用道德去感化民众；另一种是“养力”，即重视武力建设，用强大的武装去统治。两种倾向都道出了治理国家的一些方面。成功的经验说明：治理好国家，管理好人民，既要有良好的政治，又要有强大的武装力量才行。“四方所归，心行者也”强调的是治国理民的一个方面，也是极为重要的一个方面，实践证明，德政的建设是国家发展中必不可少的重要一环。

王充在《论衡·非韩》中说：“治理国家如同修养自身的品德。修养个人的品德，如果减少恩德于人的行为，而增加伤害别人的举动，则使亲朋好友的交情也会疏断，耻辱就会落于身。由修身推至治国，治国当以德来治理。韩非用刑法，只用严刑治理社会，就如同只用伤害别人来修身一样。韩非难道不知道用德治理社会的好处吗？他认为当时世衰事变，人民已无道德之心，所以提出用法术治理，而且是专一于使用严刑。社会上不可能缺乏道德，如同每年不可能没有春天一样。说社会衰败而难以用德来治理，难道可以说年岁荒乱万物就不会在春天生长吗？国君治理一个国家，如同天地生氏万物。天地不因为年岁荒乱而去掉春天，国君也不应该因社会衰败而抛弃德治。孔子说：‘有这样的百姓，所以夏、商、周三代能够照正道进行教化。’”

周穆王的时代，可以说是衰世了，用严刑治理国家，结果乱而不见成效。大臣甫侯向周穆王提出建议，周穆王采用了以德治国的办法，所以，当权的时间很长，功绩流传于后世。周穆王的治国，开始乱而终得治，并不是他前期昏庸，后期高明，而是先用蚩尤的酷刑治国，后用甫侯的以德治国建议的缘故。治理人民不能不要恩德，治理国家不能废弃德治。种植作物不能离开春天，韩非只用严刑、杀戮，怎么会把国家治理好呢？”

战国末期的韩非，主张以刑法治国，秦朝采用而迅速灭亡。王充过分强调德治，也有矫枉过正之嫌，统御者应从中领略出管理之法，把握好“德”、“刑”的尺度，才能对国家施以有效的治理。这一谋略，对于今天提倡社会公德和加强法制建设有一定的启迪。

## 令必先出

据《管子·立政》载：“凡将举事，令必先出。曰事将为，其赏罚之数，必先明之。立事者谨守令以行赏罚，计事致令，复赏罚之所加。有不合于令之所谓者，虽有功利，则谓之专制，罪死不赦。首事既布，然后可以举事。”“立政”，即莅政、临政之意，该篇讲述君主莅国临政应当注意并解决的一些重大问题。篇中把“令必先出”作为“首事”来告诫君主，突出强调了这一谋略在统御管理中的重要作用。

令，是君国之重器，治民之根本，是领导者对下属办理事情、实行赏罚的要求与准则，它可以统一认识，协调管理，明确职责，保证顺利完成任务。因此，在行动之前就必须首先把命令的具体内容和要求向人们讲解明白，使人们了然于心。否则，如果约束不明，要求不明，则会导致失败。

孙武练兵斩美姬，是因为他在此之前已“明约束，熟申令”；司马穰苴杀宠臣庄贾，也是因为“先是与庄贾相约，立表以待，误期而斩”。因此，在人们明白了要求的基础上的斩杀，才会使人惊惧震恐，威令畅行。《吴起兵法·励士》载，在每次作战的前一天，吴起总是明令三军：“诸吏士当从受敌。车徒与骑，若车不得车，骑不得骑，徒不得徒，虽破军皆无功。”要求所有官吏士卒都应当服从命令而且要打败敌人。战车、骑兵和步兵，三军要协调一致，听从调遣，不得各行其事，各自为战。由于他要求严格，士卒明于命令，所以作战时，“其令不烦而威震天下”。可见，凡将举事，令必先出，才能“将之所麾，莫不从移；将之所指，莫不前死”（《吴起兵法·论将》）。

## 主问术

据《管子·九守》载：君主的发问必须针对天时、地利、人和。天时曰天之，地利曰地之，人和曰人之。四方上下，左右前后，不明确之处都要弄清楚。

作为统御者，其位置高高在上，其了解情况的方式，大体有两个渠道：一是亲自深入基层，全面、细致地了解实情；二是通过广问博闻，然后分析、研究，得出切合实际的结论。由于一个人的精力有限，直接地获取情况是有限的，对实际情况的了解恐怕大部分是通过问、闻等间接形式。所以，君主主要善于问及各方面的情况，要有一种主动的意识。对天时、地利、人和等各方面不明白的问题要善于听听下属的意见，集众人之识，才能得出比较全面、准确的认识。《管子》中有“小问”、“桓公”问等篇，《六韬》也是以问答的形式写成的。“主问术”是统御者成功管理的一条重要的原则。

孔子说：“三人行必有我师”。韩愈在《师说》中也讲：“师者，所以传道授业解惑也。……人孰能无惑，惑而不从师，其为惑也，永不解矣。”学习要善问，只有善于发现问题，才能想法解决问题，才能进步。刘开在《孟涂文集·问说》中说：“君子之学必好问。问与学，相辅而行者也；非学无以致疑，非问无以广识。好学而不勤问，非真能好学也。理明矣，而或不达于事；识其大矣，而或不知其细；舍问，其奚决焉？贤于己者，问焉以破其疑，所谓‘就有道而正也’。不如己者，问焉以求一得。所谓‘以能问于不能，以多问于寡也。’等于己者，问焉以资切磋，所谓交相问难，审问而明辨之也。”其中强调学与问的辅承关系；好学尤当勤问，学是问的先导，问是学的继续。

学习是如此，治理国家、管理人民更是如此。纵观历史，圣明的君主都

是善问的，从《六韬》的记载中可以看到，文王与武王经常就治国的问题问于太公；从《管子》中看出，桓公也经常就一些大政问题问于管仲等辅臣；从《孙膑兵法》中看到，齐威王经常就政治、经济、军事等方面问于孙膑等；唐太宗也经常就国家政务中的疑难问题问于魏征等。可见，一番事业的成功赖一人之才智是不可能的，非得众人齐心协力共解疑难不可。

作为领导者，通过问的方式，既可体恤民众，又可在问的过程中得到启发，以增长自己的见识，制定出更适合实际情况的策略。只有在问的过程中不断联系群众，增长才智，才能顺利地领导人民成就一番大业。

### 主因术

据《管子·九守》载：心是九窍的统治者，君主是五官首长。心不包办九窍的事，九窍会治理得好；右主不包办大臣的事，大臣会治理得很好。做好了臣民，君主给予赏赐；犯错误的，君主给予惩罚。君主只需利用人们提供的成果，因而给予赏罚就不会政务烦劳了。圣人就是能做到“因时利导”，所以就能管理；因时利导能够合理，所以国运长久。

因，利用。意即不必事必躬亲，而应利用各方面的力量。君主做为最高统治者，只需从宏观上把握大政方针，而具体的事务应让辅臣各负其责。对于成绩突出的给予奖赏，对于成绩一般或很差的，要给予惩戒，这样，就能很好地“利用”他们。韩非子曾经说过：“吏者，民之本纲者也，故圣人治吏不治民”（《韩非子·外储说右·下》）。可见，“主因本”是符合统御过程中的实际情况的，是统御中的一条重要准则。

既然君主“因”于官吏而治理国家，那么在利用官吏过程中，首先应解决的重要问题是什么呢？明朝大臣霍韬曾提出“图治莫急于去冗官”的思想，他说：“今欲图治，莫急于去冗官，欲去冗官，在清仕路，在正士风，在略虚文，在明教化，在久任职。仕路清而后官治理，士风正而后真才出，虚文略而后积弊除，教化明而后习尚美，任职久而后众志定。官治理，则一人足兼数事，不分一事以任数官矣。真才出，则一人足兼数人，不必数人仅供一役矣。积弊除则纪纲正而职守定，禁令明而案牍清矣。习尚美，则士行敦而民心淳古，刑罚措矣。众志定，则人怀图远，不计近利，尽心其职，不苟且其谋矣。夫然后冗官可省也，夫然后天下可治也。”作者认为应从明确职守、端正上风、减少虚文、加强教化、实行稳定任期五个方面抓起，以提高官吏的办事效率。官吏的素质提高了，就可达到“天下治”的目的。

今天，作为领导者，应从“主因术”中得到启示，要善于发挥下属机关部门的作用，通过明确分工，提高办事效率；以杜绝互相牵制、扯皮、踢皮球等不良作风。

### 主名术

据《管子·九守》载：君主治同，要依照名来考察实，根据实确定名。名、实互相促进，反过来又互为说明。名实相当则治，不相当则乱。

名、实关系是中同古代思想中的一对古老范畴。孔子最早提出了“正名”思想，到韩非时提出了“循名实而定是非”。《管子》中对名实的相互关系作了论述，认为二者互相依存，不可分割，君主治理国家，可以根据名考察臣属的实，又可以根据臣属的实来确定他们的名。们有一点必须注意，就是“名实相当则治，不相当则乱”。可见，名、实关系不可不深察之，董仲舒曾提出过“深察名号”的思想。“主名术”的谋略是符合名、实辩证关系原理的。

古代思想家都强调君主要对群臣的政绩进行考核，以辨明他们的贤愚能否。王符在《潜夫论·考绩》中讲：“凡南面之大务，莫急于知贤；知贤之近途，莫急于考功。功诚考则治乱暴而明，善恶信则直贤不得见障蔽，而佞巧不得窜奸矣。夫剑不试则利钝暗，弓不试则劲挠诬，鹰不试则巧拙惑，马不试则良驽疑。此四者之有相纷也，由不考试故得然也。今群臣之不试，其祸非直止于诬、暗、疑、惑而已，又必致于怠慢之节焉。设如家人有五子十孙，父母不察精悞，则勤力者懈弛，而情慢者遂非也，耗家破业之道也。……是放大人不考功，则子孙情而家破穷；官氏不考功，则吏怠傲而奸轨兴；帝王不考功，则直贤抑而诈伪胜。”可见，以实察名在统御过程中是极其重要的。

既然以实督名如此重要，那么作为统御者在考察时要谨慎，力求精确。陆贽论奏曰：“夫求方贵广，考课贵精。求广在于各举所知，长吏之荐择是也；贵精在于按名责实，宰臣之序进是也。往者则天太后践祚临朝，欲收人心，尤务拔擢，弘委任之意，开汲引之门，进用不疑，求访无倦，非但人得荐士，私许自举其才。所荐必行，所举辄试，其于选试之道，岂不伤于容易哉！而课责既严，进退皆速，不肖者旋黜，才能者骤升，是以与代谓知人之明，累朝赖多士之用。此乃近于求才贵广，考课贵精之效也。”（《旧唐书·陆贽传》）武则天通过广招人才、严格考核而得到了大量的贤能之士。

如果考察不实，则有摧折人才之忧。明代大臣高拱在《明经世文编》卷三二中讲：“夫以是止加空名而不指实事，使天下徒有骇疑而不得其故。言官纵欲指摘而不得其端，遂苟且了事之图，混权奸倾陷之迹。便己以残人，假公以威众，莫甚于此也。而朝廷法度可如是举行，天下人才可如是摧折乎？今诚宜于考察时，令部院官务核名实，某也贪必列其贪之事，某也酷必列其酷之事，某也不谨必列其不谨之事，余皆然，明言直指，与天下共罪之”。考察不顾事实，横加指责，是一种极坏的风气。此风一长，势必败坏法度，摧残人才。所以，执政者必须提倡实事求是地考察官员的风气。这一点，在今天仍具有积极的意义。

### 主听术

据《管子·九守》载：听取情况的方法是，不要轻率接受，不要简单拒绝。轻率接受，容易丧失主见；正面拒绝，容易闭塞言路。君主要向高山那样，使人仰慕效法；要象深渊那样，使人莫测其深。英明正确，镇静公正，就是准则。

《六韬·文韬·大礼》与《鬼谷子·符言》对“主听术”也都作了强调，要求君主在听取意见时要含蓄，既要不要闭塞言路，又要能对听取的意见进行分析，然后加以吸取。如果对所有的意见都吸收，难免不鱼龙混杂，导致失误；如果对意见置若罔闻，则会导致闭塞。所以明君在听取意见时要有高山、深渊一样的胸怀，这样才能把正确的意见纳入其中。“主听术”所要求的是符合辩证唯物主义认识论中的“去粗取精，以伪存真，由此及彼，由表及里”原理的。

《宋史》记载：左谏议大夫郑性之对宋理宗赵昀说：“台臣交章互诋，愿陛下鉴古今天下安危之变，君子小人消长之机，公以处之，乃得其当。况夫听言之道，宜以事观，若言果有关国体，有补治道，有益主德，则言之过激，夫亦何伤！彼虽采名，我实有益。惟虚心纳善，若决江河，则激者自平矣。”这里，郑性之提出了君主对不同言论的处理办法。首先，如果台臣互

相攻击、诋毁，是因为是非曲直一时难辨，皇上应该冷静地反思历史。从古今天下安危之变，君子小人消长之机的事件中找出借鉴，用公正的态度对待之。总结教训，分清是非，这样办，台臣之间的复杂矛盾就可以得到恰当的处理。

其次，对于台臣奏章中的不同意见，或者对事情的各种各样的说法、看法，应该放在实际的生活里去观察。如果对国家有好处，对君王的道德修养有帮助，对治理国家提出了什么好的办法，那么就应该接受，即使言论过激，或者片面，也没有什么关系。君王只要能把好的意见接受过来，那么，台臣之间的矛盾会肉然平息。这种方法与“主听术”的思想是一致的，只有这样，才能恰当、妥善地处理各种复杂的关系。

“忠言逆耳利于行”，这是人人都知道的道理，但做到倾听忠言是很不容易的，因为忠言大都是说缺点或改正办法的，而阿谀奉承者，总是把缺点说成优点。二者相比，谁都乐意听顺耳的话。做为领导者，应具有博大的胸怀，“不以人废言，不以言废人”，这样才能真正广泛吸取意见，从而对它们进行对比、分析，找出切实可行的解决问题的方略。

### 主位术

据《管子·九守》载：安定沉着而保持冷静，和柔克制而率先保持镇定，虚心平意地准备和等待。这是人君所应遵循的准则。

假如一个人能做到沉着、冷静、镇定、虚心平意，那么他的修养自然能达到很高的境界。这种境界恰恰是处在繁杂的事务中所难得的，如果能保持这种境界，那么繁纷复杂的事情就会变得虽多而不乱，处理起来就会游刃有余。如果不能做到沉着、冷静、镇定、虚心平意，那么就必然在繁杂的事物面前手足无措，陷入其中而无法自拔。所以，作为统御者，应努力去保持平和的心态，以不变应万变。《鬼谷子·符言》曰：“安、徐、正、静，其被节无不肉。善与而不静，虚心平意，以待倾损。”“主位术”强调君主处于其位，要心平气和，静观事态的变化，这样才能真正把握主要的矛盾。

《三国志·蒋琬传》记载：诸葛亮去世后，蒋琬被任命为尚书令，不久又让他兼任都护，给予符节，出任益州刺史，后又升为大将军，总领尚朽的各种事务，并加封安阳亭侯的爵位。当时，诸葛亮刚刚逝世，朝廷内外人心不安。蒋琬的表现出类拔萃，他虽处在比同僚更重要的职务上，却既没有忧伤的神色，也没有喜悦的表情，神情举止，像平日一样。由于这个原因，蒋琬渐渐成了众望所归的人物。蒋琬是诸葛亮的继承者。诸葛亮死后，蒋琬居群僚之上，面对人心惶惶不安的危难局面，他镇静自若，从而安定了人心，赢得了同僚的信任和敬重。这是领导者应有的品质。

明末清初周容在《春酒堂诗文集》中写道：“顺治七年的冬天，我从小港往蛟川县城去，叫小书童用木板夹住书籍，拿带子捆住，挑着跟在后面。这时太阳已落山，黄昏的烟雾萦绕树林，望望县城还有二里左右。趁便就问摆渡的人：‘能在南城关门以前到达吗？’那人仔细打量了小书童，回答说：‘慢慢走，到时城门还会开着，走快了就要关上了。’我听了有点生气，认为他在故意开玩笑，于是就快步赶路。刚走了一半，小书童匆忙中摔了一跤，捆书的带子断了，书籍跌散一地。小书童只顾啼哭，没有马上爬起来。等到他把书理齐捆好，前面的南城门已经锁上了。我一下子领悟到，那摆渡人的话还真有道理呢。世界上那些因为急躁冒进而自取失败，到头来连个着落也没有的人，大概就像这样吧！”作者以杂记的形式，小中见大的手法，通过

生活的一件小事，道出了欲速不达，躁急自败的哲理。

古往今来，凡是搞急躁冒进，大轰大嗡，犯“急性病”的人，都是注定要失败的；只有扎扎实实，安、徐、正、静，才能取得成功，做为领导者，应从“主位术”中得到启迪。

### 主参术

据《管子·九守》载：作为君主，第一是看得远，第二是听得远，第三是做到明察。明察到了解千里之外和隐微之中的情况，便可以洞察好恶。奸恶被洞察，变乱就被阻止了。

君主了解情况，不但要了解近处的和表面的，更重要的是要了解到远处的和隐处的。这就需要有一套由近及远，由表及里的办法。自己近处的情况容易了解，而远离自己的地方，可谓“山高皇帝远”，往往会造成祸端，对这种地方更要想法加以管理；对于表面的现象，谁都容易看见，而在现象背后的一些情况，则很难把握，这就要求君主要设法深入本质。全面、细致地了解情况，针对实际情况作出方案。“主参术”强调全面、深入地了解情况，是符合辩证唯物主义认识论的原理的。

《吕氏春秋·察微》记载：假若治乱存亡的表现象高山与深溪、白垩与黑漆那么一目了然，也就用不着智慧，即便是傻子也能治国了。但是治乱存亡并非如此，好象可知，又好象不可知，好象可见，又好象不可见。所以成王时周公与一群智士贤人在一起处心积虑地探求治国之道，尚且还有管叔、蔡叔的叛乱和东夷八国的不服从。可见治乱存亡，其最初的迹象就象秋毫那样细微，如果能看清这种微细的迹象，那么在大的方面就不会出现过错了。任何事物都有其发展的过程，明智的统御者就在于能够细致地观察，知微而见著。

怎样才能做到细致、深刻的了解一个人呢？孔子曾说：“视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉？”（《论语·为政》）对于一个人，要考察他所结交的朋友，所经由的道路，所喜欢的事物，那么这个人的思想品德能隐藏的了么？

社会发展到今天，关于对事物的认识，自马克思主义创立以来，已产生了一个质的飞跃。马克思主义认为，认识应基于实践，在实践的基础上通过感性认识的过程，然后经加工上升为理性认识，然后再回到实践中去检验，经过这样一个实践——认识——实践的循环往复过程，事物的本质就会被揭示出来。“主参术”所要求的全面、深刻地认识事物的目的，只有通过这一科学认识过程才能真正实现。否则，难免带有主观性和片面性。

### 主明术

据《管子·九守》载：目贵在明，耳贵在聪，心贵在智。利用天下人的眼睛来看，就没有看不到的事物；利用天下人的耳朵来听，就没有听不到的消息；利用天下人的心来考虑，就没有理解不了的问题。集中大家的力量共同行事，聪明就不会被蒙蔽了。

一个人的才智是有限的，作为统御者，要领导众多的臣民，单靠一个人的力量是不行的。俗话说：“兼听则明，偏信则暗”。只有广泛地了解情况，才能对事物发展的规律有所了解。善于利用众人的才智来完善自我，才能真正做到圣明。如果闭目塞听，则只会失败。《荀子·解蔽》说：凡人患于蔽，蔽于一曲，而暗于大理。治，则复经；两，则疑惑矣。”人心之蔽障，在于先执片面，而忽视事物整体。“主明术”强调圣王要全面、整体地看待事物，

是符合唯物辩证法规律的。

怎样才能做到真正的“明”呢？古人提出了“公生明，偏生暗”的原则。认为，公正就产生光明，偏私就产生黑暗；端庄就产生通达；诈伪就产生蔽寒；诚信就产生神明；夸诞就产生惑乱。所以要求君子应慎重对待。

明君之所以能建功立业，流芳后世，在于他们深谙“主明术”的道理。刘向《说苑·君道》中说：“贤明的国君为三件事感到忧愁：第一件是自己处在尊贵的地位，担心听不到对他错误的批评；第二件是得意的时候，担心自己骄傲；第三件是听到天下最好的意见，担心自己不能实行。”

从前越王勾践败吴后，召集群臣说：“谁听到我的错误而不告诉我，他就要受到砍脚的刑罚。”这就是处尊位恐不闻其过的例证。

从前晋文公大胜楚国，烧了楚国的军械粮草，大火三天不熄。晋文公回国后，却表现出忧愁的脸色，他的侍从问：“君大胜楚，今有忧色，何也？”文公曰：“吾闻能以战胜而安者，其唯圣人乎！若夫诈胜之徒，未尝不危也，吾是以忧”。这就是得意时担心骄傲的例证。

从前齐桓公得到管仲和隰朋的辅佐，正月上朝的时候，齐桓公下令准备齐全的祭品，向祖先祭祀。齐桓公面对西边站着，管仲和隰朋面对东边站着。齐桓公赞叹他说：“自从能够听到你们二位的话，我的眼睛更亮，耳朵更清了。不敢独自专权，愿将一切荐祭给祖先。”这就是听到天下最好的意见，而担心不能实行的例证。

当今社会，对领导者广泛听取人民的意见提出了更高的要求。我们党的密切联系群众，从群众中来，到群众中去的群众路线充分体现了党的英明，只有这样，才能真正“明而不塞”。

### 主周术

据《管子·九守》载：人君不可不注意保密，不保密则群臣在下面会发生混乱。静默地不露出任何倾向，使内外不串通消息，人们怎么能够产生不满呢？传话的门户不开，好坏的传闻也就没有发源地了。

周细密，引伸为保密。《管子·枢言》中有：“周者，不出于口，不见于色。”君主处于最高统治者的地位，群臣的意见和建议最终都汇集到这个地方，其中由于各人看问题的角度不同，难免不出现分歧。所以，作为君主，应严守机密，不可厚此薄彼，以使群臣之间产生矛盾。这样才能使自己的臣属同心协力，团结一致。反之，就会使群臣在下边拉帮结伙，搞内乱，这样，就难以使同家达到“大治”。“主周术”也是统御过程中的一个重要的原则。

### 主赏术

据《管子·九守》载：行赏贵在信实，处刑贵在坚决，对于亲自目见的人兑现了，那么对没有亲身见到的，也具潜移默化之功效。“信实”这一点，有着畅行天地、通于神明的力量，何况对于奸邪的人们呢？

赏，是为了激励人们奋发向上的，赏要信实，只有信实，才能真正激发起被赏者的热情，使其更加努力，从而带动其他人。如果不信实，就会失信于人。刑罚是为了镇压邪恶，保护良善，只有对恶势力坚决镇压，正气才能得以伸张；如果除恶不尽，就会留下无穷的患祸。“主赏术”中强调的一赏一罚，是在治国理民的过程中时常遇到的矛盾，只有坚持“信实”的原则，才能真正成功地统御臣属。

南北朝时期，南齐重要谋士崔祖思为齐高帝萧道成提出一套治国方略，其中关于“赏罚”的思想是其主要内容之一。他说：“实现天下大治的办法，

在于赏罚而已。赏赐不追求丰厚，所忧虑的是不公正；处罚不要求从重，所担心的是不恰当。例如，甲的功劳少，而乙的功劳多，但赏赐了甲，却不赏赐乙，天下就必然有人不再愿意出力了。丙的罪行大，而丁的过失小，但处罚了丁，却赦免了丙，天下就必然有人不肯悔改错误了。这样，赏赐和处罚都是徒劳的，起不到奖善罚恶的作用。如果受到处罚的是专宠近司的小人，受到奖励的是曾有仇怨的人，那么，杀一个人全国都会震惊，奖励一个普通人四海都会欢悦”。（南齐书·崔祖思传）》

### 圣人之虑各归其次

据《六韬·文韬·文师》载：圣人的德化，就在于独创地、潜移默化地收揽人心。圣人考虑的事情，就在于使人人各得其所，从而建立起收揽人心的方法。

要做到人人各得其所，就需要统御者建立一套公正、平等、合理的制度，只有在公平的原则之下，才能使人尽其才，各安所得。《吕氏春秋·贵公》说：“昔先圣王之治天下，必先公，公则天下平矣，平得于公。”统御者只有坚持公平的原则，才能很好地治理国家，收揽人心。违反这一原则，就会导致失去民心而最后亡国。《商君书·修权》中有“公私之交，存亡之本也”的说法。“圣人之虑，各归其次”的谋略，把人人各得其所看成是国治民安的前提，是符合历史规律的。

纵观历史发展，社会的不安定往往是由于统御者不能坚持公平的原则而致使社会矛盾激化引起的。据史载：清顺治时，社会中贫富悬殊，矛盾激化，就如何解决这一根本矛盾，唐甄曾提出“平则万物各得其所”的思想。他说：“天地间的正道是平等，做到了平等，万事万物就各有了适当的位置。待到不平等了，厚待这部分人就必然刻薄另一部分人，使这部分人快乐了就必然造成另一部分人的忧愁。好比为了搬土去筑高高的台子，就必然会挖出低凹的土坑；有人要坐安适的轿子，就必然要出现足上生茧的轿夫。富贵人家，办一次美味的宴席，就要耗费境遇比较好的农夫一年的收成，还嫌吃得不够快意。关西地区的老百姓，平常年景吃的都是麦屑稀粥，还要掺和些荞麦杆面，然而没有饭吃的人看到了，还认为是天下最好吃的东两呢。人生下来，都没有什么差异。象现在这种状况，就更显得不平等了。为什么称秤的时候称锤比称的东西重就要下坠，挑担的时候前头比后头重，扁担就会倾斜呢？就是因为不平衡。所以虞舜、夏禹治理同家的时候，吃与穿的都很粗劣，不敢放纵自己。难道是他们的爱好口味和一般人不同吗？不是的，是担心一不平等就要亡国啊！”（《潜书·大命》）把社会矛盾的激化看作是不平等引起的，这一观点是正确的。

英明的领导者，都注意坚持公正的治国原则，使万事万物各归其次，这样，人们就会心安理得，不会产生怨恨，自然会安心归顺了。今天，领导者们仍可从“圣人之虑，各归其次”的谋略中借鉴到许多可贵之处，这对社会的安定，人民的团结都具有积极的意义。

### 圣人得虚道

据《管子·心术上》载：道在天地之间，无限大又无限小，所以说“不远而难极也。”虚与人之间没有什么距离，但只有圣人能够做到虚，所以说“并处而难得”。人们所要记住的是心意专一。清除欲念则心意疏通，疏通则虚静，虚静就可以专一。心意专一则独立于万物之上，独立则明察一切，明察一切就达到神的境界了。神是最高贵的，馆舍不加扫除，贵人就不肯居

住。所以说“不洁则神不处”。所谓“人皆欲知而莫索之”，就是说，人们所认识的对象是外界事物，而人们认识的主体是心，不把心修养好，怎么能认识外界事物？修养心的最好办法，莫如使它处于虚的状态。虚，就是无所保留。所以说，能做到连智慧都抛掉，就没有什么可追求的了；能做到无所保留，就没有什么可筹划的了。不追求又不筹划，就可以做到无虑，无虑就回到虚的境界了。管子所主张的“圣人得虚道”，同样是讲求一种领导方法。

对于这一点，《吕氏春秋·知度》篇分析得比较透彻。该文中言：能明察的君主，不是普遍地明察万事万物，而是明察君主所应掌握的东西。君主应依照天性行事，去掉爱憎之心，以虚无为根本，来听取有用之言，只有如此，讲求理义的人才会聚集到君主身边来。君主如果认为自己聪明却认为别人愚蠢，认为自己灵巧却认为别人笨拙，那么，势必是愚蠢笨拙之人就要无休止地请示了。君主即使灵巧聪明，也不可能无所不知。以此来应付那些无所不请，道术必定会穷尽，那又拿什么来治理天下呢？所以，有道术的君主，依靠臣下做事，自己并不事事亲躬。要求臣下做事有成效，自己却不发布指示。去掉想象、去掉猜度，清静地等待时机。就是说，明智的君主是有所不能，因而才有所能，有所不知，因此才有所知。修养自己的精神品德，自然能化育万物，没有做不到的事情。一旦君主南面而立，各种邪曲的事情自然会得到匡正，天下的人就自然会安心培养自己的善性，这样天下就很容易治理了。该书之《勿躬》篇以“袂彗”为喻，说明“用则衰，动则暗，作则倦”的道理。认为君主的职分就是修养自身的道德精神，所谓“处平静，任德化，以听其要”，文中又以管仲“不任己之不能，而以尽五子之能”为例，说明一个君主应“知无恃其能勇力诚信”，才算懂得君道了。

这对于任何一个领导者，或许都可有其一定的启发意义。

#### 圣王治人欲其和同听令

据《管子·法禁》载：圣王管理人民，所希望的是臣民与己一致，听从君令。

统御者管理国家的成功与否，一个重要的方面是要看其属下是否听从自己的号令。俗话说，“人心齐，泰山移”，如果人们能齐心协力，就一定能克服任何困难，社会也必定繁荣昌盛。反之，如果人心各异，虽然人数众多，但无异于一盘散沙，是形不成强大力量的。这样的国家，内部不能团结一致，各行其是；对外则毫无抵抗力量，被人一击即溃。“圣人治人，欲其和同听令”的谋略，把团结人民，使人民遵从号令放到极为重要的位置，其思想是精到的。

《泰誓》说：“殷纣王有臣亿万人，也有亿万条心；周武王有臣三千人，却只有一条心。”所以，商纣王因亿万心而亡，武王因一心而存。因此，一国之君，如不能使人心归己，统一国家权威，统一士人意志，使上面的治理措施贯彻为下面的行为规范，虽然有广大的国上，众多的人民，也就如同没有一样。

怎样使人们和同听令呢？这关键要看君王自己的行为。如果君王能修身养德、公正无私、尊贤爱民，那么人们自然而然地会归顺，心悦诚服；反之，则会使人心涣散，即使用强力威慑，也只能使人们口服心不服。刘向《说苑·君道》中载：河间献王刘德说：尧关怀天下的人民，更注意关心穷人，对所有百姓遭到的苦难都感到痛心，担忧百姓不能称心如意。只要有一个人挨饿，他就说：“这是我使他饥饿的”；只要有一个人受冻，他便说：“这

是我使他受冻的”；只要有一个人犯罪，他就说：“这是我使他犯罪的”。于是仁政得到了弘大，正义得到了确立。所以不用奖赏，人们就受到了鼓励；不用刑罚而人民就被治理好了。先宽恕他们然后进行教育，这是尧治理天下的办法。当舜为君的时候，有苗氏反叛，禹想讨伐他们，而舜不同意，说：“晓谕教化还不彻底。”检查教化工作，有苗氏便请求归顺了。”尧、舜都是古代传说中的圣王，他们功业盖世，泽及牛马，因而受到历代人们的推崇。

“圣王治民，欲其和同听令”是让人们心明行顺，与搞愚民政策是水火不相容的。真正的让民和同听令，是依靠统御者自身的素质而形成的，孔子曾说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”。在现代社会，领导者们要廉洁自律，以振兴民族事业为己任，才能为广大的民众做出表率，才能使人民自觉地团结在自己的周围，才能所向披靡，无往而不克。

### 圣王教民仁耻并举

据《管子·法禁》载：圣王教育人民，就是用仁爱来保护他们，用惩罚来驱使他们，提高他们的能力使之有所成就而后止。

“圣王教民，仁耻并举”的谋略，反映了人君在治理国家过程中所应注意的两个方面。一方面是“仁爱”民众，可以称为“恩惠”；另一方面，又要以惩罚、耻辱来驱使人上进，可以称为“威”。二方面，缺一不可。如果一味地强调仁爱，就容易被人看成是软弱；如果一味的使威，也不能服众。仁、耻两个方面是相反相成的，要成功的教育人民，使人心归顺，就必须成功地处理好仁、耻的关系。“仁耻并举”是教化民众的一条重要的规律。

《荀子·富国》中记载：治理国家，对人民不进行教育就加以诛罚，就会造成刑罚繁多却压不住奸邪；如果只进行教育而不加以诛罚，那就会使奸邪的人受不到惩罚；若是只有诛罚而没有赏赐，那就会使勤勉的人受不到鼓励；若是赏罚不得当，那就会使臣民发生疑虑，风俗败坏，百姓不能齐心协力。可见，荀子主张教化人民，要仁、耻并举。

在仁耻二者之间，仁是主要的，“耻”是辅助的，切不可把二者的地位颠倒。唐代名相魏征说：“圣明的君主治理天下，移风易俗，不靠严酷的刑法，在于行仁义而已。因此，非仁就无从广泛地施惠，非义就无法使自身行为合于规范。通过仁来施惠下民，通过义来使自身守正，那么他的统治不严厉却能治理得很好，教化不冷酷却能达到目的。用礼来引导人民，一定要使人性淳厚，情义融洽。人民相互亲爱，就不会有互相伤害的意念；一举一动都考虑到义，就不会产生奸邪的思想。要想这样，不是靠法律命令能办到的，而要靠教化来取得的。”可见，仁、耻二者的地位与作用是有主次之分的。

如果把仁耻二者的地位颠倒，就会出现恶果，中国历史上第一个统一的王朝——秦朝，在统一后，秦始皇独断专行，手段残酷，妄想用高压政策慑服民众，结果使人民怨声载道，在统一后不久即被农民起义的浪潮推翻，后人在总结秦灭亡的教训时指出：秦迅速灭亡一个重要的原因是只搞严刑峻法而不修仁义。这一总结，可谓切中要害。

当今社会，要形成良好的社会秩序，须要加强民主和法制。加强民主，是充分发挥人民的主人翁的作用，使人们形成一种当家作主的意识；加强法制是为了使民主的建设有所保障，民主是主要的，法制是辅助的。在建设民主与法制的过程中，我们或许能从“圣王教民，仁耻并举”的谋略中得到一些启迪。

### 召民之路在上之所好恶

据《管子·牧民》载：君主治理国家，要想具有号召民众的力量，必须使自己的好恶符合民众的意愿。

上引所论说明：君主的好恶是号召人民归向的依据，如果君主爱惜民力，重视贤才，则民心归之；如果君主爱好侈奢，讲求浮华，近小人而远忠臣，则民必叛之。“召民之路，在上之所好恶”可谓是统治者统御民众的经验之谈。

唐朝时，陆贽在《奉天请罢琼林·大盈二库状》中说：“国家建立以后，统治者若以公共利益为中心，则人民就会高兴地服从；反之，若以个人利益为中心，则人民必违而叛之。燕昭王在易水上修筑黄金台，招纳天下贤士，受到天下人的赞颂。殷纣王做玉杯，为的是享乐腐化，所以为世代人所厌恶。他们的区别就在于为大家还是为自己。周文王养禽兽的园子方圆百里，由于他与百姓共同享用，所以人民还嫌它小；齐宣王的园林只有40里见方，他把园子看成是私人专有，所以百姓怨它太大。这就是把财富公共和个人独占所产生的不同后果。”

国君所好恶的事情，如果与民众共为一体，则上下好恶相同。如果国君所好恶与民相悖，则必上下相怨。对于此，统治者不可不深察之。

《史记·孝文本纪》记载了汉文帝反对厚葬的遗诏。汉文帝针对当时厚葬之风的盛行，力陈厚葬不仅使人们倾家荡产，伤害身体，而且有损于死者的身后名声等弊害，并且身体力行地反对厚葬。又详细规定了服孝、哭祭及埋葬标准，倡一代新风，和秦始皇为自己大造坟墓而劳民伤财形成了鲜明的对照。由于汉初统治者崇尚无为，反对严刑峻法；提倡节俭，反对奢侈，结果经济发展，社会安定，出现了历史上的“文景之治”盛世。而与此相反，秦朝统治者对人民严刑峻法，不惜民力大兴土木，生活奢侈腐化，使民忍无可忍，结果，秦朝在刚刚统一后即被推翻。二者的反差不可谓不大，其中也反映出“召民之路，在上之所好恶”的深刻哲理。

“召民之路”，必须符合民众的意愿，统治者必须有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的胸怀，这样才能被广大民众所爱戴。这一谋略所包含的深刻思想，在今天创造安定团结的政治局面中仍有重要的借鉴价值。

### 匡急振穷

据《管子·五辅》载：“养长劳，慈幼孤，恤鰥寡，问疾病，吊祸丧，此谓匡其急。衣冻寒，食饥渴，匡贫窳，振罢露，资乏绝，此谓振其穷……夫民必得其所，然后听上；听上，然后政可善为也。”意思是说，敬养老人，慈恤幼孤，救济鰥寡，关心疾病，吊慰祸丧，这叫作救人之危急。给寒冷者以衣服，给饥渴者以饮食，救助贫陋之人，赈济破败之家，资助贫困之士，这叫作救人之穷困。人们的欲望必须得到满足，然后才能听从君主的命令；人们听从命令，然后政事才能办好。《鬼谷子·中经》把此计谋称为“振穷趋急”，并认为这是“中经”之根本，即由内心以经略外物，内动心术而统御他人的要义。《六韬·文韬·义师》中也说：“免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也；德之所在，天下归之。”由上可知，“匡急振穷”之谋略，即振救他人于困厄危急之中，则被救之人就会不忘恩德，甘心情愿地积极效力，“德之所在，天下归之”正是其要义所在。

人在困厄危急之时，最渴望得到他人的关心与帮助。温馨的关注，真诚的帮助，犹如穿破漠漠阴霾的一缕阳光，显露于茫茫沙漠的一片绿洲，抛洒于漫漫旅途的几多甘霖，它会唤起困厄者对幸福生活的憧憬与渴求，激发危

难者与厄运顽强抗争的信心和力量，因而也就必然将救助者的恩情铭记于心，“滴水之恩，当以涌泉相报”。韩信可忍受胯下之辱，而面对漂母粗粝的饭食，却流下感激的泪水，终生不忘。越石父被救于奴役之中，并受到盛筵之礼，他对救命恩人晏婴尽忠竭智，赤心耿耿。孟子曾说：“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举于鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市……”正是由于被人赏识、提拔于困厄之时，所以他们都能对其恩人感恩戴德，竭忠尽智，鞠躬尽瘁，辅佐其主取得了辉煌的业绩。正如《管子·牧民》所言：“民恶危坠，我存安之”，“能存安之，则民为之危坠”。因此，一个领导者对身处困厄之中，家有危急之事的下属，多做些“雪中送炭”的事情，助人所急，解人之忧，那么就会赢得人们的敬重与爱戴，而部下也就会服从领导、尽心竭力地干好工作。

《战国策·齐策三》载：一位门客与孟尝君的夫人私通，有人劝孟尝君把他杀掉。孟尝君说：“睹貌而相悦者，人之情也。”原谅了他，见他有才，还为他具车马皮币，推荐于卫国国君。后来齐卫两国关系恶化，卫国国君欲约天下之兵攻齐，这位门客对卫君说：“我听说齐卫先君曾盟誓互不攻伐。现在你约兵伐齐，是背齐先君盟约而欺负孟尝君。希望你不要攻打齐国，君主听则可，若不听，我就与你拼命，以颈血浅大王衣衿。”卫君乃止。这位门客正是感念当年孟尝君不杀之恩，才会舍命阻止卫君伐齐的。

#### 成民之事

据《管子·小匡》载：桓公问管仲如何定民之居、成民之事，管仲提出了“四民分业定居”的谋略：“士农工商四民者，国之石民也，不可使杂处，杂处则其言咙，其事乱。是故圣王之处士必于闲燕，处农必就田疇，处工必就官府，处商必就市井……旦昔从事于此，以教其子弟，少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故，其父兄之教，不肃而成；其子弟之学，不劳而能”。

四民分业“群萃而州处”，人们在闲暇时，士人们则“父与父言义，子与子言孝，其事君者言敬，长者言爱，幼者言弟（悌）”；工匠们则“相语以事，相示以功，相陈以巧，相高以智”；商人则“相语以利，相示以时，相陈以知”，等等。在这种直接地、面对面地“言义”、“言孝”、“相陈”、“相示”等群体行为中，他们交流着与其职业、身份密切相关的知识、技艺、才智，同时，人们也把各自的思想感情传导给对方，达到了群体的沟通。他们又有着较为相同的目标，父兄们不但自己要成就功名，提高技艺，还要使自己的子弟更多地知道本行业的知识和技巧，以成为有用之才。因此，在交谈比试中，人们自觉不自觉地相互启发和模仿，在行为、情感、思想、态度等方面彼此接近，趋向同一，从而形成了群体规范，即规定了群体对其成员的行为可以容忍和不能容忍的范围。人们在形成规范之后，就会以此为参照物来修正自己的行为、思想、情绪、态度，发扬与规范相符合的，排斥与之不符的，迫使群体中的成员违背自己的意愿而表现出“从众”或“顺从”，即发挥出群体压力的作用。在其子弟身上，则表现为“少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉”。由于人们组成了群体，形成了规范，并且使之向着良性发展，从而收到了“其父兄之教，不肃而成；其子弟之学，不劳而能”的良好效果。

#### 足其所欲贍其所愿

据《管子·侈靡》载：饮食、侈乐是人民的欲求和愿望，满足他们的欲

求和愿望，就可以使用他们。假使只是让他们身披兽皮，头戴牛角，吃野草，喝野水，怎么能够使用他们呢？心情不舒畅的人是做不好工作的。

统御者要成功地使用人民，就必须首先解决人民所关心的问题，使他们身心愉快，精神倍增，而要做到这一点，不解决他们的衣、食、住、行等实际是不行的。所以，解决他们的物质方面的欲求是首要的，无怪乎古代思想家都以富民做为治国平天下的根本。所以，“足其所欲，赡其所愿”的谋略是符合唯物主义的基本原理的。

《论语·子路》记载：孔子到卫国去，冉有替他驾车，孔子说：“人口很多啊！”冉有问：“人口既已众多了，再怎么办呢？”孔子说：“使他们富裕起来。”冉有又问：“已经富裕了，再怎么办呢？”孔子说：“教育他们。”“富而教之”是孔子的一贯主张。后来成了历代有作为的政治家治理国家的一条重要原则。

据史载，曹操身为军事统帅，在取得重大胜利的时候，并没有把功劳都归于自己，而是把胜利看成是全军各级将领及全体战士共同奋战的结果。所以他能自觉地以历史上的模范将领为榜样，散财济众，酬报众劳，抚恤烈士遗孤。他说：“昔赵奢、窦婴之为将也，受赐千金，一朝散之，故能济成大功，水世流声；吾读其文，未尝不慕其为人也。与诸将上大夫共从戎事，幸赖贤人不爱其谋，群士不遗其力，是以夷险平乱，而吾得窃大赏，户邑三万。追恩窦婴散金之事义，今分所受租与诸将掾属及故戍于陈、蔡者，庶以畴答众劳，不擅大惠也。宜差死事之孤，以租谷及之。若年殷用足，租奉毕入，将大与众人悉共享之”（《分租与诸将掾属令》）。治军能与兵士同甘共苦，治国理民亦当如是，只有与民同乐，才是真正的乐。

#### 言室满室 言堂满堂

据《管子·牧民》载：管子指出，驾驭人民奔什么方向，看君主重视什么；引导人民出什么门路，看君主提倡什么；号召人民走什么途径，看君主的好恶是什么。君主追求的东西，臣下就想得到；君主爱吃的东西，臣下就想尝试；君主喜欢的事情，臣下就想实行；君主厌恶的事情，臣下就想规避。因此，不要掩盖你的过错，不要擅改你的法度，否则，贤者也无法帮助你。基于此，管子主张一个君主要开诚布公，在室内讲话，要使全室的人知道；在堂上讲话，要使满堂的人知道，即所谓的“言室满室，言堂满堂”。管子认为，只有这样才称得上圣明的君主。仅有城郭沟渠，不一定能固守；仅有强大的武力和装备，不一定能御敌；地大物博，不一定能得到群众的拥护。只有有道的君主，能够防患于未然，才能够有效地避免灾祸。

常言道：言为心声。语言可以表达一个人的思想情感，语言代表着一个人的智慧，有时语言的力量是巨大的。《论语·子路》记载，鲁定公问孔子说：“按一句话做就可以使国家兴盛，有这事吗？”孔子说：“不要指望世上有这样简单的事。不过大家都说：‘做国君很难，做臣子也不容易’，这大概可算是能一言兴邦的一句话。”鲁定公又问：“按一句话做就可使国家衰亡，有这事吗？”孔子回答说：“世上也没有如此简单的事，不过有人说：‘我做国君没有别的快乐，只是说话很威风，没有人敢违抗。’这就是一言可以丧邦的那句话。”“一言可以兴邦，一言可以丧邦”，常常被人们用来形容语言的作用之巨大。所以，管子主张，圣明的君主，说后要开诚布公，要把自己的胸怀袒露于臣下面前，这样可以得到臣下有益的帮助。如唐太宗李世民曾有言曰：“创业难，守成也不易。”因而在围绕守成问题上，多次

得到魏征的劝谏，每当太宗有不利于立国的言行出现时，魏征总是直言相谏，因而才有“贞观之治”。假若太宗不能坦诚地把自己的观点示于臣下，下属即使想帮助他也没有办法。

“言室满室，言堂满堂”，这个道理按说是比较明显的。一个人除了自言自语外，他所讲的话必定会有听的对象，假使一个人对人讲话，却又不肯全说出来，遮遮掩掩，让人不知其所云，这就等于没说。当然，提倡开诚布公，指的是言所当言，而不是信口开河。

#### 君人也者无贵如其言

据《管子·君臣上》载：做人君的，再没有比言语更贵重的了。做人臣的，再没有比才力更令人珍贵的了。君主的言语下通于臣，人臣的才力上达于君，君臣之道就算完备了。

俗话说：一诺千金。对于一个人能否践行自己的诺言，是考察他是否君子的标准。古人有“君子一言，驷马难追”之说。做为统御者，其言对下属来说，影响至关重要，他直接左右下属的行为，所以，在每说一句话之前，一定要深思之，熟虑之，切不可昨天说了，今天又忘了。如果不慎而言，言而无信，就会丧失自己的威信。“君人也者，无贵如其言”强调的是言出必行，言行一致，这一谋略思想是符合认识论规律的。

许衡说：“君王不忧虑说话的难，而忧虑实现自己所说的话的难。了解到实现自己所说的话的难处，那么说话时就不会不慎重了。过去，刘安世奉行不随便说一句话的原则，七年后得以成功。安士乃一士人，所交者一家之亲，一乡之众，同刘之臣不过数十百人而已，而说话尚如此谨慎，何况面对整个天下，亿万百姓，事有万变，日有万机的复杂情况呢？君王一个人一条心应付接待这么多人这么多事，欲言之无失，岂易能哉？所以有过去说过的话而今天忘掉了的，现在的命令以后又有自己违背了的，这样，肯定否定，可以做，不可以做，不断地变更，以至于法制伦常不得施行，制度不能确立，臣僚没有什么可以遵循的标准，坏人乘机舞弊，天下的人疑惑不解，晕头转向，惊慌不定，并且议论君王没有法制没有信用，竟弄到这一地步！这没有别的原因，是因为君王处在最难处的地位而没有用最难的办法去处理，而是用容易的办法去处理的缘故。如果按照《大学》中所讲的道理，以修身为本，凡一言一动，必求其然与所当然，不牵于爱，不蔽于憎，不因于喜，不激于怒，用心要谦虚，动机要端正，深思熟虑之后去审慎地处理，即使有不确切的，大概也不会多了。难办的是，世界上的君王多数乐于放纵自己，做大臣的多是讨好陷媚。……一味只图个人快乐，那么嘴里想说什么就说什么，想干什么就干什么，既然这样，又怎么能勤勤恳恳，兢兢业业，以修身为本，一言一动，熟思而审处之？此人君践言之难，而又难于天下之人也。”（《元史·列传四十五》）

以上所论，虽然是在专制政体下一人说了算的情况，但其中所要求的言出必践的思想还是值得汲取的。当今社会的领导者们，要有一贯的政策、法律、制度，以此取信于民，才能在民众中树立自己的良好形象。

#### 君人之道莫贵于胜

据《管子·正世》载：统治人民的方法，莫贵于“胜”，只有保持这种“胜”，君主的一套制度才能确立；君主制度确立了，然后下面才可以服从；下面服从，教化方能够开展而有成效。如果人民不是思想和行动都完全服从，就不可能用礼义的各种规则来教化。这一点是统治者不可以不认真体察的。

统御众人，需要有超出普通人的德行，胜于一般人的智慧、才能。只有具备这两大方面，才能在众人的心目中树起自己的权威、威信。有了威信，众人就自觉自愿地服从，其思想和行动就会同步，执行政策就会卓有成效。如果没有德、才、智等，就会被人看不起，就更谈不上威信、权威了，这样，教化之策就形同虚设。所以，“君人之道，莫贵于胜”的谋略，其中的道理是符合统御实际的。

《吕氏春秋·用众》中讲：“天下没有纯白的狐狸，但有纯白的狐裘，这是从许多白狐狸的皮中取来的，能够向众人吸取长处，这就是三皇五帝建大功成大名的原因。大凡君主的确立，是出乎众人的力量。君主的确立一成定局就舍弃众人，这是得到细小的而丧失重大的。得到细小而丧失重大，这样的统治就不会巩固。所以，依靠众人的勇敢就不惧怕孟贲了，依靠众人的力气就不怕乌获了，依靠众人的眼力就不惧怕离娄了，依靠众人的智慧就不惧怕尧、舜了。也就是说，依靠众人，这是统治人的法宝。”一个人的德、智、才等都是有限的，只有集众人之长，才能真正“胜”于众人。

### 君人者制仁

据《管子·君臣下》载：做君主要做到宽仁，做臣子的要谨守信用，这就是所说的上下之礼。

仁，是古代一个含义极广的道德范畴。《礼记·中庸》：“仁者，人也，亲亲为大”。从主体修养看，仁是一种很高的道德；从家庭看，“孝悌”为人之本；从社会人际关系看，仁要求对人有同情心，有关心别人的真情实感。仁，也是古代所谓善政的标准，即“仁政”。统御者在推行仁政的过程中，要以仁为根本。《司马法·仁本》说：“古者，以仁为本，以义治之之谓正”。《六韬·文韬·守土》也说：“敬其众，合其亲。敬其众则和，合其亲则喜，是谓仁义之纪。”可见，“君人者制仁”是统御治理不可缺少的一条重要原则。

北宋著名政治家、思想家司马光曾指出：“君主最主要的德行有三条，即仁、明、武。所谓‘仁’，不是指优柔姑息，而是要兴治教化、修饬政治、养育百姓、便利万物；所谓‘明’，不是烦苛地伺察僚属，而是要明白道义、认识安危、判别贤愚、分辨是非；所谓‘武’，不是崇尚强悍横暴，而是要根据道义，果断的处置，不受奸邪迷惑，不被谗言动摇，所以，‘仁’而不‘明’。犹如有良田而不能耕种；‘明’而不‘武’，犹如看到杂草丛生而不去耘除；‘武’而不‘仁’，犹如知道收获而不知耕种。三条兼备则国家强盛，缺一条就会衰弱，缺两条就会出现危机，三条全无则国家必定败亡——自从有人民以来，这一规律从未改变”（《司马温公文集·三德》）。司马光把仁、明、武做为君主统御的三大要素，缺一不可，其见解非常精辟。

君主行仁义，并非是一味退让、姑息。关于此，北宋李靓有过论述。“所谓仁义，并不是早晨行赦，晚上颁赏，姑息纵容。提拔贤能，废黜庸愚，劝勉善者，惩罚恶者；征集赋税依据法度，征发徭役依据时节，人民各有职业，不缺少用度，安居乐业与上级亲近——这就是‘仁义’的要旨。”他认为强国之本在于仁义。但仁义并非姑息。仁义就是进贤退愚，惩恶扬善，赋役有度。唯有如此，才能使百姓安屠乐业。

当今的领导者，仍可从“君人者制仁”的谋略中得到启示而施政爱民，减轻人民负担，以天下为公为原则，以为人民服务为主旨，让人民真正体会到领导者的宽厚、仁义。只有从人民的切身利益考虑，关心他们的疾苦，才

能充分调动广大人民的积极性，达到富国富民的目的。

### 君之所审者三

据《管子·牧民》载：君主统御臣下，需要对臣下进行三个方面的审查：一是臣子的品德与地位是否相称；二是臣子的功劳与俸禄是否相称，三是臣子的能力与官职是否相称。

君主任用臣下，要对其进行多方面的考查，但究其主要来讲，可分为三个方面。一是臣下有无德。只有具备深厚的德行，位居于显，才能泽及百姓，如果没有良好的德行而居高位，只能祸害百姓。二是臣子的功劳与报酬是否相称，如果不相称，功劳大而报酬小，会挫伤本人的积极性；功劳小而报酬多，则会挫伤别人的积极性，其在位也不足以服众。三是臣子的才能是否胜任其职，如果才能大而处卑位，则不能充分发挥其才能；如果才能小而处高位，则会贻误事务，二者都不能做到“人尽其才”。这一谋略中所提及的三个方面，都是统御下属所要慎重考察的，其中蕴含着深刻而切实的管理经验。

《资治通鉴》中曾记载唐太宗与魏征有关如何用人的对话。唐太宗对魏征说：“选择称职的人才，不可鲁莽草率，任用一个小人，其他小人势必也争看来到。”魏征回答说：“是的。天下未平时，往往专取其才，不看其德；天下既已安定，若非德才兼备，就不可任用了。”可见，古代君主也是极其重视用人是否恰当。唐太宗还曾说过：“治国的关键在于用人，如果用人不当，必然难于达到天下大治。现在用人，必须以德行、学识为标准”（《贞观政要·崇儒学》）。

明人刘斌曾向皇帝上书，论及如何选拔官吏：“臣愿陛下慎重选拔贤才，以担当应尽的职责。选拔的标准有三条，一是德，二是量，三是才。所谓德，指刚直无私，忠诚廉洁，而不能只是庸庸碌碌，无人诽谤也无人赞扬。所谓量，是指能接受正确意见，容纳贤才，而不能只是城府深，能忍耐，保住俸禄和地位。所谓才，是指奋发有为，能随机应变，而不能只是耍小聪明，口齿伶俐，办公文熟练。符合这三条标准者才能担当重任”（《明经世文编·复仇疏》）。刘斌认为，应从品德、器量、才干三个方面衡量人才，尤其是要划清品德高尚和庸庸碌碌、能容人和城府深、才干敏捷和耍小聪明的界限。

### 君之所慎者四

据《管子·立政》载：“君主要想有效地统御臣下，必须谨慎地对待以下四个问题：一是对尊崇道德而不真正行仁的人，不可以授予大权；二是对见贤不推荐的，不可以授予尊高爵位；三是对掌握刑罚而躲避亲贵的，不可以让他统帅军队；四是对那种不重视农业，不注重地利，而轻易课取赋税的，不可以让他做都邑的官吏。这四个方面是巩固国家的根本。”

宋朝陆贽在《陆宣公集》中曾提出：君主应审慎地选择、大胆地任用人才。“凡是要选用官员，必须先考察他的品德才能，然后向他交待方略任务，让他自己估量能否胜任，进而让他谈自己的设想。……与此同时，观察他的计谋，核对他的言行。如果认为才能不足，他所说的计划不能实行，就不要选用他，不应等到委用之后才忧虑。如果认为其人志气可供任用，方略可以实行，那就应当让他按计划干到底，不应该在中途多加牵制。这个道理，就是疑人不用，用人不疑，在选才时多下功夫，既经委任就要放手让他发挥才能。既已把重任托付给他，又满足了他提出的各种要求，然后可以考核其善恶得失，对他进行赏罚，受到奖赏的人，不感到滥赏；被处罚的人，无从推卸罪责。既然能审慎地授予事权，马虎应付的思想自然会消除。”

作为统御者，不可能事必躬亲，所以需要有力的助手来辅佐自己，而得力助手的获得，不是一件容易的事。要想获得自己满意的臣下，为君者必须从多方面考察其言行、德才，所主要注重的“四个方面”是必不可少的。只有这样，任用的官员才能得到民众的拥护，才能真正成为自己的左臂右膀，协同自己共同把国家治理好。“君之所慎者四”的原则，在今天仍然是领导者们所要注意的。

### 君知臣诚

据《管子·乘马》载：作为君主，要了解臣下，臣下也知道君主了解自己。所以，臣下就不敢不尽心竭力、老老实实地为君主服务作为君主，要有崇高的德行，有恩泽于民的思想，这是治理国家、管理人民的根本。但是仅有崇高的德行还不够，君主要想成功的统御臣下造福于民，还必须有敏锐的眼光以识别忠奸、贤不肖。君主若能勤于政事，能明辨是非，不为表面现象所迷惑，善于透过现象抓住本质，对臣下的了解才能全面。这样，臣下就会竭尽全力地效忠于上，辅佐君王管理好人民，而不敢哄上瞒下，败坏社会风气。如果君主不能明智的分辨是非，则谗佞之臣必环其左右，有才能的贤臣必避而远之，治理国家、管理人民就成为一句空话。可见，君智才能臣诚，才能同心协力地富国富民。

据史载，舜有天下的时候，禹为司空，契为司徒，皋陶为治狱的官，后稷为农业的官。由于舜能勤于政事，以天下为先，所以，其属下四臣，都是天下的贤人，能尽心竭力地辅佐舜治理天下。他们各负其责，精于一事，被后世之君臣奉为楷模。虽然是明君，距离在百步之外，也照样听不到；隔上一堵墙，也照样看不见，但能够称为明君，是因为善于任用臣下，而臣下又善于贡献出自己的忠诚。信诚导致信诚，良善导致良善，所以四海之内都可以治理好。舜能成功地治理天下，得力于其手下四贤臣，舜能成功地统御其臣下，在于完全了解他们的长处和短处。作为辅佐圣王的臣下，他们都能明确认识自己的长处和短处，认识到自己力所不及的限度，所以能尽其所能的接受官职，这就是舜与四贤臣成功治理天下的关键所在。

“君知臣诚”谋略中所蕴含的哲理，对于今天考察、选拔、任用干部，仍具有积极的借鉴意义。作为领导者，只有具备敏锐的眼光和为人民服务的意识，才能选拔出真正为人民谋利益的人民公仆。反之，不辨是非，为表面现象所迷惑，则会给假公济私、鱼肉人民、败坏党在人民心目中的形象等不正之风大开方便之门。

### 君道不自以为所贵

据《管子·立政》载：不自以为贵是作君主的原则，贵而不超越应守的规范，是作臣子的准则。

君主是万人之上者，要想成功地统御臣下和万众，就必须放下架子，与民众融为一体，这样民众就会拥戴自己的国君，大臣就会为君王竭忠效力。相反，如果君主一味摆出尊贵之态，对臣下颐指气使，视民众如草芥，就会脱离民众，成为孤家寡人。孟子曾说过：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇”（《孟子·离娄下》）。“君道不自以为所贵”是要求统御者与被统御者之间要相互沟通，这样才能最大限度地处理好二者的关系，其中所要求君不要自以为贵，可以说是君主成功的统御臣下的前提。

战国中期，齐国打败燕国，燕昭王立志报仇，而要做到这一点，其中得

到臣下与民众的支持是一个重要方面，为此，燕昭王向策士郭隗请教，郭隗回答说：“成帝业者与贤者相处如对待老师，成王业者与贤者相处有如对待朋友，成霸业者与贤者相处有如对待臣下，亡国之君与贤者相处有如对待仆役。谦恭地对待贤者，虚心求教，就可以得到比自己强百倍的人；先人而劳，后人而息，先主动求教，而后认真听取忠言，就可以得到比自己强十倍的人；有事别人做了，自己也跟着做，就可以得到跟自己才能相当的人；凭靠几案，拄着手杖，斜着眼睛指手划脚，得到的只能是仆役；若是残暴放肆，动辄大声呵叱，那么得到的只能是奴隶。这就是古来尊奉有道者、招徕士人的方法。”（《战国策·燕策一》）

专制制度下的君臣关系是不平等的，中国古代的思想家们也清楚地认识到这一点，但许多思想家认识到君主对待臣子的态度会影响到臣子对君主的态度，所以他们都告诫君主不要漠视和虐待臣子，应该爱护他们，这样就会得到他们的支持和拥护，否则，就会失去民心，成为独夫民贼。

在当今社会中，领导者们仍然要谨守这一原则，如我们党所提倡的“从群众中来，到群众中去”的原则，与群众打成一片的作风，全心全意的为人民服务的态度等方面，都体现了领导者不要自以为贵的思想。我们党历来反对脱离群众，高高在上的官僚作风。只有真正做到了与民一体，才会得到广大民众的支持和拥护，我们党才能名符其实地率领全国各族人民共同为振兴中华而努力奋斗。

### 明名章实

据《管子·幼官》载：“明名章实，则士死节。”“明忠义之名，章功劳之实，士则死节，不求苟生。”即表彰将士的忠义美名与功劳实绩，人们就会英勇作战，不求偷生。所以说“名实胜之急”，注重用名声和战绩来激励士卒，是取胜之急务。

求荣恶辱是人们的普遍心理，孟子把“廉耻之心”视为人的天性，孔子认为“知耻近乎勇”。美国人本主义心理学家马斯洛把人的需要分为五个层次，从低级到高级依次为生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现的需求。所谓“尊重的需求”就是指自我的尊重和他人的敬爱。因此，利用人们对自我名声的注重来激励人们，就成了一种有效的统御谋略。《管子·枢言》说：“有气则生，无气则死，生者以其气；有名则治，无名则乱，治者以其名。”《六韬·文韬·盈虚》中，姜太公告诫周文王说：“吏忠正奉法者，尊其位。廉洁爱人者，厚其禄。民有孝慈者，爱敬之；尽力农桑者，慰勉之。族别淑慝，表其门闾。“如果官吏能忠正守法，就高其爵位，能廉洁爱民，则厚其俸禄。对那些行孝慈、尽力农桑的百姓，就尊敬他们，劝勉他们。要鉴别良莠，对于良民则表彰他的家族，显赫他的家门。《犬韬·练士》篇则把“明名章实”的谋略运用于选练士卒、编排队伍中，例如将政治上失势、想重建功勋的人组成一队，称为“死斗之士”；将入赘为婿和有亲人被敌俘获，想遮丑扬名的人组成一队，称为“钝励之士”；将犯过错想洗刷耻辱的人组成一队，称为“钝励之士”。同时，用庆赏劝勉之，用惩罚警戒之。因而在作战中，即使高城深池，矢石雨下，这些士卒也都奋勇争先，无所畏惧。

战国时的吴起也很善用此法来激励士卒。每次战后，魏武侯在宫廷设宴犒劳将士，上等功坐前排，荤菜，使用贵重器皿，享用太牢之礼；功劳略次者坐中间，荤菜，使用次等器皿；无功者坐后排，荤菜，但无贵重器皿。同

时，又在宫廷门外按功绩大小赏赐将士的父母妻子。这种有功则进饷，无功则激励的办法，实质上就是利用人们对尊重的需要来调动其积极性。此法行之三年，秦兵攻魏，临近西河，魏国士卒听到这个消息后，不待将帅命令，自动穿盔戴甲奋起抗敌者就有上万人。

人有短长，气有盛衰。“明名章实”所强调的要根据人们的心理需求来激励士气，鼓舞斗志，至今仍有启迪的价值。

### 知人性而御

据《管子·权修》载：人的本性没有什么两样，所以，人的思想性情是可以掌握的。了解他喜欢什么和厌恶什么，就可以知道他的长处和短处；观察他同什么人交往，就能判断他是好人还是坏人。把握住这两点，就可以对人进行管理。

人的本性的表现，往往有多种多样的方式，有的人朴实无华，忠厚待人；有的则善于伪装，口是心非。所以，要识别人的性情，就要从多方面去考察，不可只凭一件事、一句话而妄下结论，俗话说：“路遥知马力，日久见人心。”只有在长时间的实践中，才能考察出人的性情、能力等各个方面。对人有了比较全面的了解之后，根据他的实际能力而委任之，就能顺其性情，达到有效发挥人的才能的目的。“知人性而御”的谋略，是统御智谋中如何用人、管理人的重要方面，值得统御者高度重视。

“知人性而御”，其关键在于“知人”，对于如何“知人”，《吕氏春秋·论文》有比较全面而精辟的论述。书中载：凡是要考察一个人，当他仕途顺利时要看他所尊敬的是什么人；当他显贵时要看他所任用的是什么人；当他富贵之时要看他养的什么人；听了他的言论之后，要进一步看他的行动；当他空闲时，要看他的爱好是什么；当和他熟悉了之后，要看他的言语是否端正；当他失意之时，要看他是否有所不受；当他贫贱之时，要看他是否有所不为。使他欢喜以考验他是否不失常态；使他快乐以考验他是否放纵；使他发怒以考验他是否能够自我约束；使他恐惧以考验他是否能够自持；使他悲哀以考验他是否能够自制；使他困苦以考验他是否不变其态。八观六验，这就是贤主用来考察人的手段。除此而外，考察一个人还必须观察他的六戚四隐。什么叫六戚？就是指他的父、母、兄、弟、妻、子。什么叫四隐？是指他的朋友、故旧、邻里和左右之人。内则观察他的六戚四隐，外则用八观六验的方法进行考察，人的真伪、贪吝、善恶就没有看不清的了。这就如同一个人在大雨中奔逃，浑身上下没有一处不被淋湿的。这就是圣王认识人的方法。

在当今社会中，考察人的德、能、勤、绩、智、体等方面，就会对人有一个全面而客观的评价。

古代考察人也好，现代考察人也好，其目的都是一样的，那就是为了“知人性而御”。只有全面地、客观公正地考察人的德、智、体、能诸方面，才能做到知人而任，人尽其才，才尽其用。

### 审择左右

据《晏子春秋·问上》载：景公与晏子谈论如何识别佞臣，晏子从佞臣的言行举止等方面作了分析，并强调能否识别贤臣与佞臣，是明君与愚君的区别。

对于君主，一定要“审择左右”，关于这一点，古人多有论及。如《韩非子·说疑》曾说：“把对的说成象是错的，把错的说成象是对的，内心险

恶狠毒，外表谨慎小心，以此表明自己的善良；称引远古的事情，使好事办坏，善于控制君主，收集君主隐微的意向，以投合君主的爱好来扰乱君主对国家的治理：这就是郎中左右一类的人。往世的君主，有的因得到一个人自身平安国家太平，有的因得到一个人身死国亡的。得人的名声一样，而所得的利害结果相差千万啊；所以君主对身边的人不可不慎重。做君主的确实能够明察臣子所说的话，辨别贤人和不肖的人就象黑白一样清楚了。”

如何辨别臣子的智愚贤不肖，是一个很重要的问题。而对于那些委以重任的臣子，尤须明辨细察，慎重从事，因为这些人物的安危、事关国家的存亡。

今天，领导者集团内部也难免贤愚混杂，本着为人民利益负责的态度，对于干部的任免应坚决执行“有能则举之，无能则下之”的原则。

### 治莫贵于得齐

据《管子·正世》载：管理人民，一定要把握“适中”这一原则。圣王根据这一原则，洞察治乱规律，深悉人事终始，他掌握“适中”的政策时，不迷信古代，也不拘泥于今天，而是随着时代和国人习俗的发展而变化的。

事物的确立都有一个适度，治国也一样，只有政策“适中”，才能为广大民众所接受，取得国泰民安的效果。如果不“适中”，治理措施就立不住，很难推行。所以，治民“适中”的政策，是不可不认真体察的。盗贼不能镇压，良民就生活不安；法禁不能建立，恶人就大量出现。管理过急则人民困迫，困迫则无所适从，无所适从则人民失去生活的保障；管理过缓则人民放纵，放纵则淫邪，淫邪则行私，行私则背公，背公就难以使用了。所以，治国最重要的是掌握缓急适中。可见，“治莫贵于得齐”的谋略是符合事物发展规律的。

《论语·子路》记载：子夏做了莒父的长官，问政于孔子。孔子说：“不要图快，不要顾小利。图快，反而不能达到目的；顾小利，就办不成大事。”孔子主张执政者应该有全局观念和长远眼光，要适度地行事，才能达到目的。这一思想，与《管子》中的“治莫贵于得齐”的思想是不谋而合的。

近代思想家魏源在《默觚下·治篇三》中说：“强人之所不能，法必不立；禁人之所必犯，法必不行。虽然，立能行之法，禁能革之事，而求治太违，疾恶太严，革弊太尽，亦有激而反之者矣；用人太骤，听言太轻，处己太峻，亦有能发不能收之者矣。”他认为，急于求成是统御者易犯的毛病，而急于求成，往往事与愿违。只有对全局，

尤其是对关键问题有深刻了解，才能成功地治理国家。新中国建立之后，成功地完成了第一个五年计划，在这种良好的形势下，某些人头脑发热，违背社会、经济发展的客观规律，急于求成，结果使浮夸风盛行，使本来奠定的基础遭到很大的破坏，使国家、人民遭受了巨大的灾难，这一血的教训是值得认真记取的。

作为领导者，应认真研究社会发展的客观规律，使自己的治策符合客观发展的规律，才能够顺利推行，并能取得预期的效果。而违背客观规律，“人有多大胆，地有多大产”之类的愚蠢行为，只会遭到客观规律的无情惩罚。

### 诚信者天下之结

据《管子·枢言》载：君主管理臣民，靠的是诚信，主上诚信，臣民才能团结一致为主上尽忠竭力。

诚信乃立身之根本，也是君主统御臣民所首先做到的。只有以诚信对待

臣民，臣民才能以诚信回报之，如果对自己的臣民进行欺诈，迟早会众叛亲离的。如果君主做到了以诚信为根本，那么臣民都会自觉地以君主为榜样，用诚信这一原则来处理人与人之间的关系，结果必然是团结和睦，万众一心。“减信者，天下之结”的谋略思想，强调了诚信在治理国家、管理人民中的重要作用。这是符合人际关系原则的。

《旧唐书》卷一中记载：“由于皇上施恩惠，信义凝结在士兵的心中，所以人们都想着要为皇上效力。”这段文字是赞扬唐代宗李豫的话。当时唐朝发生安史之乱，京城陷落。李豫任天下兵马元帅，随父唐肃宗出兵征讨，在不利条件下，推心示信，招怀流散，收拢军心，扭转战局。

是否能做到诚信，关键看君上能不能坚持一贯的制度，决不能朝令夕改或以言代法，只有依法办事，才能布大信于天下。据史载：唐朝大张旗鼓地开科选拔人才，有人在品级、资历上弄虚作假，唐太宗李世民下令要他们自首，不自首的，要治罪以至于处死。不久有个搞欺骗的人事情败露了，戴胄依据法律判以流放罪。唐太宗说：“我刚下令把不自首的人处以死罪，现在你又按照法律判流放罪，这是向天下的人表明我不讲诚信。”戴胄说：“陛下您要当即把他杀掉，这不是我所管得着的；既然您让我掌管法律，我不敢破坏法律。”唐太宗说：“那么你自己遵守法律，要我失信于天下吗？”戴胄说：“法律是回家用以布大信于天下的，人说的话是随当时的喜怒而发的！陛下您发泄一时的忿怒，要杀掉那些人，后来知道不能这样做，而按照法律来处置，这才是忍住小的忿怒而保存大信于天下。我为陛下没有这样做而痛心。”唐太宗说：“我掌握法律有过失，你能给以纠正，我还忧虑什么呢？”。从这段记载中我们可以认识到，只有依法办事，摒弃以言代法，才能示诚信于天下。

### 威势独在

据《管子·明法解》载：“威势独在于主，而不与臣共；法政独制于主，而不从臣出。”君主统御他人必须大权独揽，独掌权势，而不能和臣下共享；发号施令只能由君主一人，而不能法由臣立，令从臣出。

重视“法、术、势”，是先秦法家思想的鲜明特色。齐国的法家学派也是如此。《管子·法法》篇认为，“凡人君之德行威严，非独尽贤于人也”。臣之于君，诚惶诚恐，顶礼膜拜，并不是因为君主之品德、学识、能力各方面都超过他人，只是因为他有着至高无上的权势。“凡人君之所以为君者，势也。故人君失势，则臣制之矣。势在下则君制于臣矣，势在上则臣制于君矣。”《明法解》篇也说：“明主在上位，有必治之势，则群臣不敢为非。是故群臣之不敢欺主者，非爱主也，以畏主之威势也。百姓之争用，非以爱主也，以畏主之法令也。故明主操必胜之数，以治必治之民；处必尊之势，以制必服之民。故令行禁止，主尊而臣卑。”君主只有牢牢掌握住权力，才能建立起君尊臣卑的秩序。《法法》篇还具体指出了君主为驾驭群臣所必须独揽的六项大权：生、杀、富、贫、贵、贱，指出：“人主操此六者以畜其臣，人臣亦望此六者以事其君。君臣之会，六者谓之谋。”失此六者，必然大权旁落，君失其势，臣擅其主，枝强于弱，尾大不掉。

从现代管理科学的角度来看，领导者的驾驭之权，主要是四项：任、免、赏、罚。其中每一项都与人的利益紧密相关。利益需求是人的行为的动力。领导者将任免奖惩之权掌握在手里，或惩罚，或奖赏，或晋生，或罢免，掌握是否满足，如何满足以及在什么程度上满足下属的需求，这就从根本上控

制了下属。

### 持枢之术

据《鬼谷子·持枢》载：按照国家兴亡的规律去治理国家、管理人民，是人君治国的基本大纲。枢，门扉的轴，指事物运动变化的规律。持枢，指洞察事物发展规律，以掌握、控制该事物。任何事物都有其发生发展的规律，如大时的正常运动就是春天耕种、夏季生长、秋季收获、冬季收藏，这可谓天枢。人不可改变和违背这种四时运行的规律，凡是违背这些规律的人，即使暂时成功，最终也必然失败。君主治国也是如此，要顺应治乱兴衰的规律，对人民负起生聚、教养、收成、储藏的重大责任。“持枢之术”的谋略符合辩证唯物主义关于尊重客观规律，按客观规律办事的原理。

我国古代著名思想家荀子曾说：“国者，天下之利用也，人主者，天下之利势也。得道以持之，则大安也，大荣也，积美之源也；不得道以持之，则大危也，大累也，有之不如无之。以及鬻也，索为匹夫不可得也，齐湣、宋献是也。故人主天下之利势也，然而不能自安也，安之者必将道也。”（《荀子·王霸》）荀子强调：单凭权势不能治理好国家，必须讲求治国之道。得道才能兴邦，失道必然灭亡。

对于如何以道治国，我国古代贤相良臣多有论及，他们都从历史的经验和现实的实践中总结出自己对治国规律的看法。如三国时著名丞相诸葛亮，他在论及治国规律时曾指出：“先理纲，后理纪，先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理上，后理下；先理身，后理人。是以理纲则纪张，理令则罚行，理近则远安，理内则外端，理本则末通，理强则弱深，理大则小行，理上则下正，理身则人敬。此乃治国之道也。”（《便宜十六策》）诸葛亮所提出的在处理国家政务和各种复杂关系时要分清轻重缓急，先抓大事，从自己做起，从上层做起，从内部做起，从强者贵者做起，树立楷模，以上率下，发挥主导作用和示范作用等，都是治国者所应遵循的原则。

任何客观规律都是不可改变，不可违背的，愿今大的领导者能从“持枢之术”的谋略中得到启示，认真研究、发现社会发展的客观规律并在此基础上，严格按客观规律办事，切不可凭主观愿望，利用手中的权力，滥发号令而造成误国误民的结局。

### 看人买心

据《鬼谷子·中经》载：“摄心者，谓逢好学伎术者，则为之称远。方验之道，惊以奇怪，人系其心于己。效之于人，验去乱其前，吾归诚于己。遭淫酒色者，为之术，音乐动之，以为必死，生日少之忧。喜以自所不见之事，终经可观漫澜之命，使有后会。”“看人买心”即收买人心，恪守人间情理。让有一技之长的人有施展自己才能的机会。在检验他的技能时，要故作惊奇，大加赞赏，让他以为遇上了伯乐，心甘情愿地效忠自己。但对于那些沉湎于酒色之中的人，先要用音乐和道术使他猛醒过来，让其自己来思考自己的行为后果。对于悲观厌世的人，则要帮助他克服低落的情绪，要用美好的事物，光明的前程使他振奋起来，从而可以使他开始锐意进取，对帮助过他的人也就自然会心存感激而甘愿效劳了。“看人买心”从人类的自然情感出发，还是很有道理的。

人非草木，孰能无情。俗语常言：人敬我一尺，我敬人一丈；滴水之恩，当涌泉相报。这是人的正常的心理情感，聪明的人就善于利用这一情感因素

来笼络人心，来扶助自己完成大事业的。这里还以战国时期的孟尝君为例。据《史记·孟尝君列传》记载：孟尝君在薛地的时候，招徕诸侯各国的宾客和逃亡的罪人，他们都归依在孟尝君的门下，孟尝君舍弃自己的家业来厚待他们。孟尝君接待宾客时与宾客坐着说话，屏风后面经常有人记录谈话内容。客人走后，孟尝君就立即派人去问候，并赠送礼物给客人的亲属，所以宾客当中人人都认为孟尝君亲近自己，都发誓尽忠于孟尝君。如《战国策·齐策一》就记载了三位宾客与孟尝君的对话。其中一个说：“如果有人敢欺凌贤公，我就用自己的鲜血去溅他的衣服！”又一个说：“凡车辙能到的地方，请让我去掩饰贤公的缺点而歌颂优点。……。”第三位说：“我愿用贤公府库里的钱，去为贤公网罗人才，以便为贤公决断疑难和应付突发变故。”纵观孟尝君一生的发迹历史，他所走的每一步都与他的门客是密不可分的。

### 信而不疑

据《管子·乘马》载：“君知臣，臣亦知君知己也，故臣莫敢不竭力俱操其诚以来。”如果君主对臣属的性情和才能都非常了解，臣属也知道君主了解自己，那么大臣们也不敢不竭诚尽力。

《战国策·齐策一》记载：秦国军队进攻齐国，齐威王使匡章为将率兵抗秦。匡章令齐军换成秦军的服装，巧妙地混杂于秦军之中。齐王的侦探报告说匡章以齐投奔秦军，齐威王不信。一会儿又有人来报告说匡章率军降秦，威王还是不信。如此者多次，威王始终不信。一位官员问齐威王：“许多人都说匡章已经降秦，大王您为什么不派兵攻打他呢？”齐威王答道：“匡章肯定不会背叛我，我为什么攻打他呢？”一会儿，传来消息说匡章大败秦军，秦王向齐王称臣谢罪。这时左右近臣问齐威王：“您怎么知道匡章肯定不会叛变投敌呢？”威王说：“匡章的母亲因得罪了他的父亲，而被他父亲杀死并且埋在马厩之下。我派他率兵出征时，勉励他说：‘你勇敢作战，全胜而归，我一定将你的母亲改葬于一个好地方。’匡章说：‘我不是不能改葬母亲，但她得罪了我父亲，可父亲没有留下话就死去了，我未得父亲之命而改葬母亲，这是欺骗已死的父亲，所以我不敢。’匡章为人之子，连死去的父亲都不敢欺骗，难道他作为臣下就会欺骗君主吗？”可见，齐威王不为谣言所惑，是因为他对匡章的深刻了解。清代的鲍彪对此事评论说：“周衰，齐威王不世之主也。《列子》曰：‘君非自知我也，以人之言赐我，其罪我又将以人之言，故人君于其臣，欲其自知之也。’威王之于章子有焉。夫如是，虽百市虎不摇也，岂以三告而投抒乎哉？”

在封建社会之中，君因猜疑而杀臣，臣欲篡位而弑君之事屡见不鲜。因而《管子》书中特别强调君主要“知臣”、“明君之举其下也，尽知其短长，知其所不能益，若任之以事”（《管子·君臣上》）。把“使民于不争之官”列入治国安民的“十一经”之中。“错国于不倾之地者，授有德也，”“使民于不争之官者，使各为其所长也”（《管子·牧民》）。选贤任能，知人善任，人尽其才，那么人们也就都会殚精竭虑，忠心耿耿，充分发挥其才能，“忠臣不诬其才能以干爵禄”（《管子·法法》）。否则，如果君主不注意对臣下的了解，轻信于他人，就会导致君臣不和的悲剧。《战国策·魏策》载：魏将庞葱与太子质于邯郸，临行之时他对魏王说：“现在一个人说集市上有老虎，您相信吗？”魏王说“不信”。“若有两人这样说呢？”“我就怀疑了。”“若有三人说市上有虎您信吗？”魏王说：“我相信。”庞葱说：“集市上明明无虎，但因三人这样说，您就信以为真。现在邯郸距魏国都城

大梁比宫内到市场要远得多，说我坏话的人肯定也会超过三人，希望大王明察。”魏王说：“我自有主见。”于是庞葱辞别魏王而至赵。不久，攻击庞葱的话纷纷传到魏王耳朵里，等到后来结束人质生活时，魏王轻信谗言，不再重用庞葱了。庞葱失信于魏王，固然是人生的悲剧，而魏国失去忠臣，又何尝不是国家之不幸呢？

### 度权量能

据《鬼谷子·飞箝》载：大凡揣度人的计谋和测验人的才干，就是为了网罗天下远近的人才。通过考察他们的言辞、能力、才干等，再权衡地任用。

俗话说：“实践出真知”，对于人才的选拔，应有一个全面的认识，要从多方面进行考察，不但要考察其言行是否一致，还要考察其才能如何？这只是问题的一个方面。古语云：“士择主而仕，良禽择木而栖”，能否选拔到真正的人才，要看统御者是否有求人才的真实决心和实际行动。只有像齐桓公五往求士、刘备三顾茅庐那样，才能使真正有才能的人得以重用而发挥其作用。“度权量能”的谋略，要求统御者深入基层，以探寻真正的人才。这是符合实际情况的。

《韩非子·显学》说：“如果炼铜造剑时只看所掺的锡和火色，就是欧冶子也不能断定剑的好坏；可是用这把剑在水中砍死鹄雁，在陆上斩断驹马，那么，就是仆隶也不会怀疑它是钝还是锋利了。如果只看马的牙齿和外形，就是伯乐也不能判断马的好坏；可是让马套上车，看看它快跑到终点时的模样，就是仆隶也不会怀疑马的优劣了。如果只看一个人的相貌、服装，只听他说话论事，就是孔丘也不能肯定这个人能力怎么样，可是给他一个官职，看一看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。所以，聪明的君主任用官吏，宰相一定是从地方官中选拔上来的，猛将一定是从下层官兵中挑选出来的。”宰相必起于州部，猛将必发于卒伍的思想是有一定道理的，只有具有实践经验，他的才能才可经得住考验。

为了召来远近的有才之人，作为统御者，要善于到“隐处”去寻求具有经世之才的人。诸葛亮《便宜十六策》曰：“夫柱以直木为坚，辅以直士为贤，直木出于幽林，直士出于直下。故人君选举，必求隐处，或有怀室迷邦，匹夫同位；或有高才卓绝，招见不求；或有招贤孝弟，乡里不举；或有隐居以求其志，行义以达其道；或有忠质于君，朋党相谗。”我国古代有不少隐士，具有丰才博学。他们奉行“邦无道则隐”，以求“独善其身”，所以发现人才要深入到社会的各个层面。诸葛亮就是一例，有人曾言：“若非先主垂三顾，谁识茅庐一卧龙。”

今天，对于人才的选拔和使用已有一套完备的机制，已远远超过古代的选才制度。但是“度权量能”中的一些思想，仍对今天的选拔人才具有指导意义。

### 莫乐之则莫哀之

据《管子·形势》载：君主统治管理臣民，如果不能使他们安乐，他们也就不会为君主分忧。

中国古代思想家都在劝诫统治者们要以广大民众的忧乐为忧乐，不应独行其乐，更不能虐民、暴民。民众是国家的主体，得到他们的拥护和支持，政权就会稳固，而要得到民众的支持，就必须“保民”、“爱民”、“富民”，使之安居乐业。如果不能做到这些，就会众叛亲离，其统治就不会长久。唐朝宰相魏征曾把君民关系比作“水”和“舟”的关系，他说：“水能载舟，

亦能覆舟”。形象地道出了民众的伟大力量。“莫乐之则莫哀之”的谋略，要求统治者要以民众的忧乐为其首务，这样民众才会为其分忧。这是从历史实践中总结出来的宝贵经验，值得统御者们高度重视。

《孟子·梁惠王下》记载，齐宣王在他的雪宫里接见孟子。宣王问：“有道德的贤人也有我这种快乐吗？”孟子回答说：“有的，如果他们得不到这种快乐，他们就会埋怨国王了。得不到这种快乐就埋怨国王，是不对的。可是作为一国之主，有快乐而不同他的百姓一同享受也是不对的。国王以百姓的快乐为自己的快乐，百姓也会以国王的快乐为自己的快乐；国王以百姓的忧愁为自己的忧愁，百姓也就会以国王的忧愁为自己的忧愁。与天下的人同忧同乐，然而还不能使天下归于他的事，是从来不曾有过的。”

人们所推崇的尧、舜、禹、文、武等，据说都是与民同优乐的。他们能与民众一起种植收获，了解耕种之艰辛，所以从来贪图安逸。他们能深入了解人民之疾苦，对鳏寡孤独无依无靠的人施加恩惠，使万民安乐地生活。所以他们深受人民的爱戴，也被奉为后代君主的榜样。而到了后来，君主们总是贪图安逸，不爱惜民力，成为暴君，为人民所唾弃，其国不亡则衰。如商纣王、秦二世、隋炀帝都是历史上臭名昭著的暴君，永远被钉在历史的耻辱柱上。

所以，要统御臣民，就得首先使其安乐，百姓贫穷，就会出现奸诈邪恶之事。作为统御者，应以富国富民、以礼义教民为首任，这样才会巩固政权，一统天下。今天，执政者能以解决人民现实生活问题为主要任务，首先发展社会生产力，提高人民群众的物质文化水平，在此基础上进一步加强精神文明建设。可见，“莫乐之则莫哀之”的谋略仍然具有重要的借鉴价值。

#### 造父之术

据《管子·形势解》载：造父是善于驭马的。他爱护自己的马，调节它的饮食，度量马力，了解它的速度，所以能驶行远路而马不疲累。明君也同造父一样，善于治理他的民众，度量民力，了解他们的技能，所以建立了事功而人民不感到疲困。所以，技艺方术，使造父驶行远路，使君上建立功名。至于驾驭的表面动作，不过是掌握马的缰绳而已。所以说“造父之术，非驭也。”

治国理民，能否“量力而行”是成功的关键，如果能量力而行，疾缓有度，就会达到预期的效果，这是以准确了解民力为基础的。如果急于求成，则会有欲速则不达之祸，更重要的是超过民力所限，就会危及社会的稳定。

“造父之术”要求从实际出发，量力而行。

东晋大臣丁潭曾说：“夫为国者，由为家也。计财力之所任，审趋舍之举动，不营难成之功，损弃分外之役。”（《晋书·丁潭传》）丁潭认为治国如同治家一样，兴办什么事业，都要“计财之所任，”量力而为，量力而行，要把所达到的目标和所遇到的困难和挫折考虑清楚，不要去干那些劳民伤财之事，力求立于不败之地。并且，平时要注意人力的保养，不要兴办不该兴办的役事。

据《三国志·陆凯传》载：“夫民者，国之根也。诚宜重其食，爱其命。民安则君安，民乐则君乐。……今邻国交好，四边无事，当务息役养士，实其廩库，以待天时。”陆凯比较注重富国强兵之道，敢于谏劝。孙皓徙都武昌之后，不注意节省民力，他上书直谏，阐明了上述观点。其中“息役养士、实其廩库”的主张，对国家的长治久安是极其重要的。

不爱惜民力，侈奢腐化必致败亡。据史载商纣王灭亡就是穷奢极欲的结果，他不顾国力、民力，只图自己享受，设酒池、肉林、造鹿台，所有这些，都是其败亡的重要原因。秦始皇也是如此，在统一天下之后，不顾当时连年征战之疲，仍广征徭役，修万里长城、阿房宫，人民怨声载道。陈胜、吴广就是在戍边途中揭竿而起的。由于不惜民力，劳民伤财，使统一不久的秦帝国迅速地灭亡了。其教训是深刻的。

### 畜之以道养之以德

据《管子·幼官》载：“畜之以道，养之以德。畜之以道则民和，养之以德则民合。”

君主治国理民，要首先以身作则。君主本身，就是老百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”竖立的不正，不能要求有笔直的影子；“的”不明显，不能要求射中目标，如果君主不能自我治理，而希望治理百姓，就如同“表”歪却要“影子”直一样。如果君主不能自我修养，而要百姓修养，就如同没有“的”却要求射中目标一样。因此，作为君主，要统御臣民，必须心如清水一样明净，形象如白玉一样光洁，亲自履行仁义、孝悌、忠信、礼让、廉平、节俭等美德，然后继之以孜孜不倦，再加上明察秋毫。这样用以教诲百姓，百姓对君主就会既敬畏又喜爱，以他为效法的榜样。“畜之以道，养之以德”的谋略，其中强调的是以道德教民，是教化民众的一条重要原则。

三国时期著名政治家诸葛亮，辅佐刘备，使天下三分，他执政期间任人唯贤、严明执法，以德教化民众，为蜀汉鞠躬尽瘁，死而后已。他在《诫子书》中说：“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非澹泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。淫慢则不能励精，险躁则不能治性。年与时驰，意与日去，遂成枯落，多不接世，悲守穷庐，将复何及！”一个人要想有所作为，有所成就，就必须励情治性，明志致远。作为统御者更是如此，如果没有崇高的道德修养，就不可能立身，更谈不上服众了。

王符在《潜夫论·慎微》中说：“凡山陵之高，不是削成而崛起的，是一步步增高的。川谷之卑，也不是截断而颠陷的，是一点点凹陷的。所以积上不止，必致嵩山之高；积下不已，必极黄泉之深。不仅高山河流如此，人们的行为也是如此，若有平民百姓不断积德行善，定会得到像颜渊、闵子骞一样的贤名；若不停地做坏事，必然得到像夏桀、盗跖一样的恶名。不仅平民百姓如此，当臣子的也是这样，如果不倦地做正义之事，必然会产生节操正义的志向，若不断地做邪恶之事，必然会产生残暴杀君的邪心。不仅人臣如此，国君也是这样，政治教化步步变好，必然使国家平安幸福，如果举措数失，必然使国家危亡。所以孔子说：商汤、周武王不是因为做一件好事而成王，夏桀、殷纣也不是因做一件坏事而亡国。夏商周三代的兴亡，都是它们慢慢积累的结果”。以上议论从另一角度说明“畜之以道，养之以德”的重要性。统御者以道德修身，以道德教化民众，都要持之以恒，是需要循序渐进的。

### 悦众在爱施

据《管子·版法》载：使众人喜悦决定于爱施俱行，得民众拥护决定于废除私心。

民众是国家的主体，是否得到他们的拥护是决定统御者地位是否稳固的

关键。从人的本性来讲，得到别人的恩惠就会产生感激之情，进而发生知恩图报之举动；反之，受人侵害就会发生憎恶之情，进而发生报复之举动。可见，对于统御者来讲，得民的前提是首先对民施之以爱。《六韬·武韬·发启》中讲：“无取于民者，取民者也；无取于国者，取国者也；无取于天下者，取天下也。无取民者，民利之；无取国者，国利之；无取天下者，天下利之。”“说众在爱施”是治国安民中的一条重要的原则。

对于这条重要原则，古代的思想家们都极为重视。从《尚书》、《论语》、《孟子》，直到清代黄宗羲的《原君》，都贯穿着“爱民”的思想。《论语·学而》说：“节用而爱人”。《孟子·尽心下》说：“民为贵，社稷次之，君为轻”。他们把是否“爱民”作为区别贤君和暴君的重要标准。黄宗羲在《明夷待访录·原君》中明确指出：后世之为人君者“以为天下利害之权皆出于我，我以天下之利尽归于己……，以我之大私为天下之大公。”他大声疾呼“为天下”是贤君，“为自己”是暴君。并大胆指斥“暴君”为“寇仇”、“独夫”、“天下之大害”，正面阐明“为天下人兴利”才是君主的职分。

据史载，周武王问姜太公说：“治理国家的方法是怎样的？”姜太公回答说：“治理国家的方法，不过是爱民罢了”。周武王又问：“怎样爱民呢？”姜太公回答说：“对人民要有利而不要有害，帮助他们成功而不要使他们失败，使他们生活下去而不要被杀害，给他们财物而不要夺他们的财物，使他们欢乐而不要使他们受苦，使他们高兴而不要使他们发怒，这就是治理国家的方法，使用人民的道理，也就是爱他们罢了。老百姓失去了本职工作，就是害他们；使农民失去耕种季节，就是让他们失败；对有罪的人加重惩罚，就是杀他们；加重征税搜刮，就是夺取他们的财物；徭役繁多使人民疲惫，就是苦害他们；劳苦人民扰乱人民，就会引起人民的愤怒。所以，善于治理国家者对待人民，好像父母爱子女一样，好像哥可爱护弟弟一样，听到他们吃不饱、穿不暖，就可怜他们，见到他们劳苦，就为他们悲伤。”从周武王和姜太公的对话中，也可以看出“悦众在爱施”在治理国家中的重要作用。

#### 辅之以什司之以伍

据《管子·禁藏》载：善于统治人民的君主，不是依靠内城外郭，而是依靠什、伍的居民组织来管理。使伍中没有非本伍的人，里内没有非本里的人。这样，逃亡的无处隐藏，迁徙的无处容身，不用强求，人们就受到约束；不用召唤，人们也会前来。这样，人民无逃亡之意，官吏也无戒备追捕之忧。这样，君主政令可以贯彻于民间，民心也可以和君主联系起来。

什、伍之类皆是古代居民组织的名称，古代统治者为了便于统治，把人民按一定的居住区域分为郡、县、乡、里、什、伍等不同的行政组织，设置各级官吏进行管理。

据史载，管仲辅佐桓公称霸，就曾实行过“参其国而伍其鄙”的行政管理体制。管仲把国君直辖区分为国、鄙两部分；再进一步将国分为工商士之乡，将鄙分为五属。然后于乡、鄙之下再划出各级组织，分别设官以管理之。对此，《国语·齐语》中记载：“管子对曰：‘昔日，圣王之治天下也，参其国而伍其鄙……’。管子于是制国以为二十乡；工商之乡六，士乡十五。公帅五乡焉，国子帅五乡焉，高子帅五乡焉。参国起案，以为三官，臣立三宰，工立三族，市立三乡，泽立三虞，山立三衡。……管子于是制国：五家为轨，轨为之长；十轨为里，里有司；四里为连，连为之长；十连为乡，乡有良人焉。……制鄙：三十家为邑，邑有司；十邑为卒，卒有卒帅；十卒为

乡，乡有乡帅；三乡为县，县有县帅；十县为属，属有大夫。五属，故立五大夫，各使治一属焉；立五正，各使听一属焉。是故正之政听属，牧政听县，下政听乡。”通过行政组织的层层设置，各负其责，使整个国家的管理井然有序，政令的推行也就顺手多了。

### 假臣之谋以益其智

据《管子·小匡》载，“桓公假其群臣之谋，以益其智也。”寥寥数语，道出了齐桓公成就霸业，威震诸侯的秘密：假借属下之计谋，增益自己之智慧。而刚愎自用，固执己见，则是统御之大忌。

桓公继位之后，任用了五位得力大臣，宰相有管仲，大夫有宁戚、隰朋、宾胥无和鲍叔牙。让宁戚为大司田职管农田水利，让隰朋为大行职管通使诸侯，让宾胥无为大司理职管诉讼断狱，让鲍叔牙为大谏职管选拔大夫。“用此五子者何功度义，光德继法，昭于天下，以遗后嗣；贻孝昭穆，大霸天下，名声广裕，不可掩也。”（《管子·小匡》）其所以如此，则唯有明君在上，察相在下也，君主虚心纳谏，群臣竭忠尽智，上下同欲，集思广益。

管仲也是一位借属下之谋，以益其智的高手。他为相三月后，齐桓公让他评论百官。管仲说：“升降揖让有礼，进退熟悉礼节，言辞刚柔有度，我不如隰朋，请封他为‘大行’。开发荒地使之成为城邑，开辟土地使之增产粮食，增加人口，尽地之利，我不如宁戚，请封他为‘大司田’。在平原广郊之上，使战车不乱，战士不退，鼓声一起而三军视死如归，我不如王子城父，请他为‘大司马’。判案公平，不妄杀无辜，不妄诬无罪，我不如宾胥无，请封他为‘大司理’。敢于冒犯君主的颜色，进谏必忠，不怕死，不贪图富贵，我不如东郭牙，请立他为‘大谏’。这五个人，我一个都比不上；但是用来换我管仲，我是不干的。君主想要治国强兵，有此五人就够了；若想谋取霸业，则要靠我管仲。”由此可见，管仲巧借“外脑”的关键在于，一是有识人之长的慧眼，二是有用其所长的公心，人当其位，各尽其才，才能“辐辏并进，则明不蔽矣。”

齐同后代君主在假借“外脑”上既继承先人传统，又探索出新的形式。一是广开言路，悬赏纳谏。齐威王听从邹忌的劝谏，颁布命令：“有面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤讥于市朝，闻寡人之耳者，受下赏”。于是群臣进谏，门庭若市。数月后，时时而间进。一年后，虽欲言，而无可进。这一举措使燕、赵、韩、魏“皆朝于齐”，“此所谓战胜于朝廷也”，收到了在朝廷之内战胜诸侯的效果（《战国策·齐策一》）。二是著书立说，“不治而议论”。《史记·田世家》说：“宣王好文学游说之士，自如邹衍、淳于髡、田骈、接予、慎到、环渊之徒七十六人，皆赐列第为上大夫，不治而议论。是以齐稷下学上复盛，且数百千人”。齐宣王对稷下学者不但给以“上大夫”之名，止其进行学术研究，而且“开第康庄之衢，高门大屋尊宠之”（《史记·孟轲荀卿列传》）。给他们以优厚的物质待遇，“各著书以言治乱之事，以干世主”，宣王则从中听取有利于治国谋霸的思想，从而出现了威宣盛世。

齐国的借智之术，在中国历史上影响久远。汉高祖刘邦，在天下大定的庆功会上，总结其得天下的原因时说：运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；指挥百万之兵，攻必克，战必胜，我不如韩信；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，我不如萧何。“三者皆人杰，吾能用之，此吾所以得天下也。”究其根本，也在善于惜群臣之智。到三国之时，诸葛亮则把这一思

想概括为“集思广益”。他在《教与军师长史参军掾属》一文中说：“夫参署者，集众思，广忠益也。”集思广益就是发挥群众智慧共同搞好工作。

高明的领导者，从来不单靠个人的聪明脑瓜决策谋事，最重要的，还是要有取群臣之谋，以益其智。“一个好汉三个帮”，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，都是对取借外脑谋略巨大作用的形象表述，而刚愎自用，自以为是者是不能成就大事的。

### 欲擒故纵

据《鬼谷子·谋篇》载：要想排挤一个人，就要先纵容他为所欲为，然后再擒之灭之，即“去之者纵之，纵之者乘之。”尹知章注曰：“将欲去之，必先听纵，令其过恶。过恶既极，便可以法乘之。”这就是《鬼谷子》主张的“欲擒故纵”的策略。

要处置一个人，要有理由，有证据，要让当事人和旁观者觉得心服口服。克雷洛夫的寓言里有一则《狼和小羊》的故事：一只饿狼要吃掉在小河边上喝水的小羊，它的理由是小羊搅混了他的清水，小羊说：“我是在离大王一百步的下游喝水的。”狼又说：“前年夏天你得罪过我。”小羊说：“我从娘胎里出生还不到一年呢。”狼又说：“一定是您的同类，……为了他们的一切罪恶，我要向您清算。”接着便凶狠地吃掉了小羊。狼要吃掉一只小羊，也要挖空心思地寻找那不是理由的理由，寻找小羊应该被吃掉的证据。人亦同理。据《左传》记载，春秋时期郑武公的夫人武姜先后生了两个儿子，即庄公和共叔段。由于武姜生庄公时是难产，险些要了她的命。所以她对庄公有些厌恶，却一味偏袒小儿子，想立共叔段来继承君位，但武公没应允。及至庄公登上君位以后，她又跑去替小儿子说情，要庄公把制这个地方分给共叔段。庄公说那里太危险，她又要求庄公把京分给共叔段，庄公只好应允，人们称共叔段为“京城太叔”。共叔段到了京地之后，仗着母亲撑腰，完全不按先王的法制来建筑城墙。祭仲劝庄公早早打主意，不要放任共叔段发展下去，“无使滋蔓。蔓，难图也。蔓草犹不可除，况君之宠弟乎？”庄公回答说：“多行不义必自毙，子姑待之。”那位“京城太叔”的胃口越来越大，又把本不该属于自己的地段也划归己有。这时，公子吕劝庄公干脆除掉他，以免人民因有两个政权而生二心，庄公却笑答：“无庸，将自及。”后来，“京城太叔”所占地盘越来越大，并且训练士兵，制造战车，准备突袭庄公，他母亲为其作内应，庄公说：“老弟对君不忠，对兄不亲。……现在该是于掉他的时候了。”于是派子封率二百辆战车攻伐太叔封地，共叔段狼狈逃窜。在这里，庄公用的就是“欲擒故纵”的策略，让弟弟和母亲的不仁不义全部暴露出来，然后设计图之，既除掉了心患，也不至于使自己落个不孝不亲的恶名。

在现实生活中，有时为了不“打草惊蛇”，也要采用“欲擒故纵”的策略，但从总体上来讲，惩前毖后，治病救人的原则更为可取。

### 道民之门在上之所先

据《管子·牧民》载：治理国家，引导人民走什么门路，要看君主提倡什么。君主所提倡的，对于百姓来说是至关重要的。

对于寻常百姓来讲，君主就像羊群中的头羊，人们的举止自然是顺着“上之所先”而行。如果统治者奢侈骄傲，必然使其下属形成一种侈靡腐化之风，这对江山的稳固无疑是极为不利的。如果统治者能以身作则，提倡俭朴、谦逊，那么就会使下属及民众形成一种良好的社会风气，整个社会就会安定。

“道民之门，在上之所先”的谋略，强调在治国理民的过程中，统治者所处的重要地位。俗话说“上梁不正下梁歪”就是这个道理。

春秋时期的赵简子，位高而权重，但他乘坐的是破车，驾驭的是瘦马，穿的是老公羊皮裘。他的管家说：“车新坐着安全舒适，马壮就能跑得快，狐狸皮的白色裘袍穿着暖和而轻便，您应该更换一下。”赵简子说：“我并不是不知道这些，我听说，君子的衣服美好时就会更加恭敬，小人的服装美好时就会更加傲慢；我以此来戒备自己，恐怕自己有小人的傲慢之心。据传说：‘周公的地位高时更加谦卑，战胜敌人后更加戒惧，家中富裕而更加节俭，所以周朝能延续 800 多年。’说的就是这个道理。”

中国历史上的两晋朝廷，是一个臭名昭著的腐朽集团，他们巧取豪夺，肆意挥霍。面对这种穷奢极侈的风气，傅咸上疏加以规谏：“臣以为谷帛难生，而用之不节，无缘不廪。故先王之化天下，食肉衣帛，皆有其制。窃谓奢侈之费，甚于天灾。古者尧有茅茨，今之百姓竟丰其屋；古者臣无玉食，今之贾竖皆厌梁肉；古者后妃乃有殊饰，今之婢妾被服绫罗；古者大夫乃不徒行，今之贱隶乘轻驱肥。古者人稠地狭而有储蓄，由于节也；今者上广人稀而患不足，由于奢也。欲时之俭，当诘其奢；奢不见诘，转相高尚。若毛玠为吏部尚书，时无敢好衣美食者。魏武帝叹曰：‘孤之法不如毛尚书’，令使诸部用心，各如毛玠，风俗之移，在不难矣”（《晋书·傅咸传》）。

由此可见社会风气的形成，与统治者的提倡有着紧密的关系。

### 随俗御民

据《史记·齐太公世家》载：“太公至国修政，因其俗，简其礼，通商工之业，便鱼盐之利，而人民多归齐，齐为大国。”同书《鲁周公世家》还将齐鲁两国作了对比：“鲁公伯禽之初受封于鲁，三年而后报政周公。周公曰：‘何迟也？’伯禽曰：‘变其俗，革其礼，丧三年然后除之，故迟。’太公亦封于齐，五月而报政周公。周公曰：‘何疾也？’曰：‘吾简其君臣之礼，从其俗为也。’及后闻伯禽报政迟，乃叹曰：‘呜呼，鲁后世其北面事齐矣！夫政不简不易，民不有近；平易近民，民必归之。’可见，领导者在制定推行一项新的政策时，要从简从易，那么就会受到民众拥护。

民俗是民间风俗习惯的简称，是一种普遍的社会现象。它是不同民族、不同地区的人们在长期的社会生活中逐渐形成并共同遵守的行为规范。由于它是社会生活方式和民族文化整体的重要组成部分，是社会环境中最稳定的因素，因此顺应民俗可以起到稳定社会秩序、安定民心的作用，有利于统治和管理。齐国社会秩序恢复较快，政局稳定，人民亲附，一个重要的原因就是“因其俗，简其礼”，“平易近民”。齐太公顺应了齐地的哪些民俗呢？

《史记·货殖列传》说：“齐带山海，膏壤千里，宜桑麻，人民多文采布帛鱼盐。”这是指当地由于自然条件决定的生产和物质生活等方面的经济民俗。

“故太公望封于营丘，地潟卤，人民寡，于是太公劝其女功，极技巧，通鱼盐。”这种在经济上“从其俗”的方法实际上是一种因地制宜发展生产的管理方法。唯其如此，才“人物归之，襁至而辐凑。故齐冠带衣履天下，海岱之间敛袂而往朝焉”，成为当时东方一等强国。《货殖列传》又说：“临淄亦海岱之间一都会也。其俗宽缓阔达，而足智，好议论，地重难动摇，怯于众斗，勇于持刺，故多劫人者，大国之风也。”这是指当地由于各种社会条件和民族性格等因素决定的社交民俗和审美习俗。因有这种舒缓达观、自由开朗的社会风尚，所以太公“简其君臣礼，从其俗”，实行平易近民的软控

制。结果“民必归之”，政绩显赫。

管仲相齐后，继承了姜太公的治国方略，把太公的功业推向新的阶段。

《史记·管晏列传》载：“管仲既任政相齐，以区区之齐在海滨，通货积财，富国强兵，与俗同好恶”，“贵轻重，慎权衡”，搞活经济，积累财富，重视货币流通和市场价格，设置管理货币的部门和官吏，顺应齐国努力发展工商业的经济民俗，最后以朝诸侯，用区区之齐显成霸名。而这种经济民俗在意识形态上的表现就是努力致富的社会风气和以富为荣的价值观念。《货殖列传》所说“齐冠带衣履天下，海岱之间敛袂而往朝焉”，反映了齐人竞相致富的社会风尚，而“管氏亦有三归，位在陪臣，富于列国之君”，则是这种以富为荣的价值观念的范例。所以司马迁评述道“故曰：天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。“夫千乘之王，万家之侯，百室之君，尚犹患贫，而况匹夫编户之民乎！”此外，管仲还保留了书社的组织活动，顺应了祭祖、祭天、盟誓等社会民俗，加强成员之间的联系和沟通。根据齐国受周礼宗法制影响较小的特点，实行教化为主，礼法并用的政策。所有这些，都是他顺应民俗以治国安民的重要表现。

### 揣摩之术

据《鬼谷子·摩篇》载：古代善于运用“揣摩之术”的人，就像拿着钓钩来到深渊钓鱼一样，只要他把带有鱼饵的钓钩投进深渊，就必然能钓到大鱼，所以说：“所主持进行的事成功了还没人知道，所指挥的军事行动达到了目的还没人感到恐惧”。圣人谋划都是在暗中进行的，所以才被称为“神”；而成功都显现于光大化日之下，所以被称为“明”。

所谓摩，就是揣测的权术；“内符”，就是揣测的主要对象。在运用这种揣摩之术时要有道，而且这种道必须隐秘起来。当初步揣摩时，必须有一定的目的，然后进行侦察刺探，其内部必然暗合呼应。呼应时，必然有所表现，然后根据这些表现再改进、伪装，使他人不知，最后“一鸣惊人”，从而使人归服。在统御中，要对被统御者进行揣摩，而后根据其呼应的情况，再顺着对方的欲望去揣摩，那么就会得到对方的呼应。

古代圣王都是首先对民心、民情进行了解，然后根据民众的情况，采取顺应民心的举措，而民众会自然呼应，这可以说是“揣摩之术”在统御过程中的应用。据《吕氏春秋·顺民》载：先王治理天下先顺民心，所以功名遂。以德得民心而大立功名的，在古代社会里多有这样的人；丧失民心而能成就功名的，从来没有见过……越王勾践痛恨会稽的耻辱，想深得民心，而求与吴国决一死战，于是身不安于枕席，嘴不贪食美味，眼睛不看美色，耳朵不听音乐。三年的时间，苦着他的身子，劳累着他的体力，以致嘴唇焦的，肺也干燥了，对内亲爱群臣，对下教养百姓，以求得他们的欢心。有美脆的食物，如果不够分享，自己不敢独食；有酒，流于江中，与民同饮。自己亲身耕种出来的东西才食，妻子亲自织出来的布才衣。饮食不求珍贵，衣服不穿两样，女色不近二人。不时出行于路，随从车辆满载食物，以此看望孤寡老弱、疾病贫困以及饮食不足之人。后来同吴国战于五湖，吴国军队大败，进而围了吴王的王宫，城门失守，活捉夫差，杀死吴相，灭吴二年而称霸诸侯。

要统治天下，必先得民心。得民心者成功，失民心者败亡。今天，作为领导者，更应以人民群众为主体，要顺应民众的愿望，然后才能得到他们的呼应而成就一番大业。

## 量权揣情

据《鬼谷子·揣篇》载：古代善于统治天下的人，必然衡量天下的权势，并且揣摩诸侯的实情。假如衡量权势而不够周到，就不能知道诸侯的强弱虚实。假如揣摩实情而不够详细，就不能知道全天下的时局变化。

治理天下，就必须对天下的形势变化有一个全面、细致的了解，然后在此基础上才能拿出切合实际的统御方案。在了解形势的过程中有二点需要特别注意。一是周到，只有周到，才能了解天下各部分力量的强弱虚实；二是详细，只有详细，才能预先揣摩出天下的时局变化。“量权揣情”的谋略，强调统御者应从全局把握、调整各部分之间的关系，以掌握住事物变化的方向、进程等。

要真正使“量权揣情”取得成效，就必须善于谋划，通过一定的智谋，以得到自己所需要的情况。要衡量天下的权势，就要测量大小，要谋划众寡，估量一下财货的有无，算计一下人民的多少和贫富，以及贫富到什么程度？分析地形的险易，哪里有利？哪里有害？在谋略上，哪个好？哪个坏？在君臣的亲疏方面，哪个贤明？哪个不肖？还有宾客的智慧，哪个高？哪个低？再观察天时的祸福，看看什么是吉？什么是凶？尤其是诸侯之间的亲疏关系，看看哪个可用？哪个不可用？还有民心的向背也很重要，要观察哪一个地区的人民安稳？哪一些地区的人民危险？人民喜爱什么？讨厌什么？所有这些，君主在衡量天下形势时都要全面考虑到。

在揣摩实情时，也要选择一定的时机和采取一定的计谋以探得“真情”。它要求在对方最高兴的时候，去加大他们的欲望，他们既然有欲望，就不能隐瞒真情；又必须在他们最恐惧的时候，前去加重他们的恐惧，他们既然有害怕的心理就不能隐瞒真情。对那些受感动却不知道变化的人，要暂时放下，不跟他说话，而另向他亲近的人打听他安静的原因。对那些情绪在内心发生变化而又表现于外的人，必须经常凭他所表现出来的去了解他所掩饰的情况。

“量权揣情”谋略中强调的把握真情的目的对今天虽不实用，但它强调全面、细致了解情况以作为决策基础的思想仍具借鉴意义。

## 御民之辔在上之所贵

据《管子·牧民》载：治理国家如同骑马一样。让国家和人民向什么方向奔，就看君主所重视的是什么？就像骑马去什么方向要看如何牵动马的缰绳一样。

君主所重视的东西，可谓是“国宝”。历史上很多统治者把金银珠宝、奇花异石之类的东西视为“宝贝”，从而派人千方百计的搜罗宝物，这样做的结果是劳民伤财，国力渐衰，终至灭亡，为天下笑。然而也有另一种君主，不是把财物视为所贵，而是把贤臣看为“国宝”，把忠臣良将安排在合适的位置，充分发挥他们的才智，就象骑马抓住了马的缰绳，所向所从，皆易如反掌。把贤臣做为国宝的结果是使人心归向，国家发展，天下大治。“御民之辔，在上之所贵”的谋略强调了统御者的“所贵”对于治理国家和人民所起的决定性作用，其中所蕴含的哲理是深邃的。

据史载，经侯去拜访魏国太子，他身上左边带着装饰有玉石的宝剑，右边带着装饰有玉环的佩中，左边的宝光照右边，右边的宝光照左边。经侯坐了一会，魏太子不看这些，也不问他。经侯于是问：“魏国也有宝物吗？”魏太子说：“有。”经侯又问：“魏国的宝物什么样？”魏太子说：“君主

讲信用，为臣的忠诚；百姓爱戴上级，这就是魏国的宝物。”经侯说：“我所问的宝物，不是说的这些，我问的是器具宝物。”魏太子回答说：“有。徒师沼大夫治理魏国，集市上没有漫天要价的；邲大夫治理阳地，道不拾遗；芒卯相国在朝廷上，四邻国家的贤人都相继到魏国。这三位大夫，就是魏国最大的宝物。”

经侯便默默地不再说话，解掉左边带玉的宝剑和右边的玉佩，放在座位上，像犯错误一样站起来，也不告辞，快步走出，登车便离开了，魏太子派人骑马拿着剑和佩追还经侯，并让派去的人告诉经侯说：“我没有好品德，不能把珠玉当作宝物守着，这些东西在寒冷时不能当衣服穿，在饥饿之时不能当饭吃，请不要给我留下祸害。”经侯回国后闭门不出，据说不久就死了。

一个国家治理得好坏，全靠贤臣，若无贤臣，国家将亡，宝物何用？今天，我们国家要求干部以为人民服务为己任，要像焦裕禄、孔繁森那样克己奉公，才能得到人民的爱戴。“御民之辔，在上之所贵”的谋略，对于建设有中国特色的社会主义仍具有重要的借鉴意义。

### 御民以法

据《管子·权修》载：凡是治理人民的，都要求人民服从驱使，要人民服从驱使，就不可不重视“法”的作用。法，是用来建立朝廷权威的。

法是保障社会稳定与发展的，只有具备了完备的法律，才能使人们的言行有所依凭，社会才能秩序井然；完善的法律能极大地发挥人的主观能动性，能起到镇恶除奸，保护良善的作用。在一个社会中，法律的完善是弘扬正气的前提和基础。既然法对社会的发展具有如此重要的作用，那么就要求立法应以广大民众的利益为基础，以“公天下”为原则，如果不能做到这一点，而是为维护统治者的私利去制定法律，其结果必然是为祸百姓。“御民以法”的谋略要求统御者以完备的法律去管理人民，其思想是深刻而精辟的。

明清之际，对于君主专制所造成的社会祸害，黄宗羲从“法”的角度提出了“非法之法害天下”的思想。他在《明夷待访录·原法》中说：“战国秦汉以后的法律都是君主私物，利益不想分给百姓，好处只想归于君主。任用某人，总怀疑他营私，又派一人去制约。派人做事总怀疑他有欺骗行为，于是再授权另一个人去防止欺诈。大家都知道这种法律是君主的私物，我也十分害怕，怕触犯了君主的私利，于是，法令不得不严密。法是严密了，而天下的祸乱又正是由于这种法而产生，这就是非法之法”。社会没有法律不行，有了法律，但不是为广大民众谋利益的法律，同样会造成社会祸乱。所以，只有完善的法律才能达到稳固社会秩序的目的。

在中国近代，对变法图强应从何做起的问题，梁启超认为关键在于要有完善的法。他在《变法通议》中写道：“今夫人之智愚贤不肖，不甚相远也。必谓西人皆智，而华人皆愚，西人皆贤，而华人皆不肖，虽五尺之童，犹知其非。然而西官之能任事也如彼，华官之不能任事也如此，故吾曰：不能尽为斯人咎也，法使然也。立法善者，中人之性可以贤，中人之才可以智。不善者反是，塞其耳目而使之愚，缚其手足而驱之为不肖，故一旦有事，而无一人为可用也。不此之变，而鳃鳃然效西人之一二事，以云自强，无惑乎言变法数十年，而利未一见，弊已百出，反为守旧之徒抵其隙而肆其口也。”这种把法律的完善作为图强重要方面的观点，可谓切中时弊，是正确的。

从本质上讲，封建法律是维护等级特权的法律，司法过程中更是弊端百出。然而，历史上也有些人提出执法公平的主张，如商鞅主张“刑无等级”；

韩非主张“法不阿贵”；西汉刘安指出：只有执法公平，才能“公道通而私道塞”。这些思想，对于完善社会主义法制，都具有极其重要的借鉴价值。

### 御民有器

据《管子·七法》载：君主管理人民，能够做到采用正确主张，废止错误的主张，有功必赏，有罪必诛四个方面，但还不能治理好，为什么？因为，不具有军事力量和军事器械，仍然不能治理好。有了军事力量和军事器械之后，再具备上述四项，那就可以治理好了。

治理国家、管理人民是一项综合工程，从大的方面看，可以分为文治和武治。采用正确主张，废止错误主张，赏功罚罪等大体可列为文治，而军事力量的强化和军事器械的设置可算是武治。文、武两个方面在统御中要兼备，不可偏废一方。如果只重文而不重武，就不能巩固统御者的地位和尊严，反之，只重武而不修文，则会使人慑于威力，暂时臣服，而内心则会对统御者产生反抗心理。只有文、武兼修，才能使国治民顺。“治民有器”的思想，反映了在修文基础上修武的重要性，其中的道理是符合实际的。

《全晋文·袁准》中记载，袁准“著书十余万言，论世之务”，他说：“治国之要有三：一曰食，二曰兵，三曰信。三者国之急务，存亡之机，明主之所重也。”这里，他高度概括了历代治国经验，把粮食生产、武器装备和讲求信用作为经国大计来对待，希望能引起“明主”的注意和关切。袁准所论可谓精到。特别是他把武器装备和信用提到了很高的地位来认识，与《管子》的“治民有器”是不谋而合的。

北宋末年，徽、钦二帝昏庸无道，重用奸臣，搜刮勒索，穷奢极欲，对外不修军备。而此时，北方的金朝力量不断强大。在金军大举南下之时，宋军节节败退，虽有李纲等力主抗金，无奈国力衰退，军力有限，加上主和派从中作梗，最终没有挡住金军的进袭，于1127年4月，金俘徽、钦二帝及后妃宗戚3000人北归。

北宋的灭亡，可以说是北宋王朝内不修文，外不修武的结果，其中教训是惨重而深刻的。在今天，世界的发展是以和平为主题，但我们要有一种居安思危、防祸于未然的意识，警惕某些别有用心国家企图颠覆党和政府的企图，在建设发展经济的同时，不断加强现代化的国防建设。稳固的国防是经济发展的保证，经济的发展又能促进国防的建设，二者是相辅相成的。在处理二者的关系时，我们应从“治民有器”的传统谋略中得到启示。

### 御命者君之尊也

据《管子·形势》载：君主统治臣下，让臣下服从自己的指令，靠的是君主的尊严。

圣明的君主之所以能臣服天下，靠的是自身的尊严，而这种尊严的取得，是由于圣明的君主能博采众人之长，而又严于律己，使自己的言行公正无私，从而成为众人的典范。孔子曾经说过：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”就是说要想领导别人，号召群众，就必须首先在民众心目中树立起的“正”的形象。否则的话，所说之言就会被人们视为废话，更谈不上指挥别人了。“御命者，君之尊也”的谋略强调，统御者要想让臣下服从自己的号令就必须树立自己公正的、尊严的形象。其中所包含的哲理既浅显而又深刻。

《吕氏春秋·贵公》中曾说：“古代圣王治理天下，必定首先出于公正；公正，天下就能治理好。天下得到治理是出于公正。试翻检上古的记载，取

得天下的人很多，他们取得天下，是由于公正，他们失掉天下，必定由于偏私。大凡君主的确立，都是出于公正。故《鸿范》曰：‘无偏无党，王道荡荡。无偏无颇，遵王之义。无或无好，遵王之道。无或作恶，遵王之路。’可见，秉公就能得天下，就能号领众人，偏私就会失去民心，失掉天下，其号令自然是无人听从了。

据史载，过去的殷中宗，严肃谨慎地对待王位，敬重畏惧上天的使命，自己谨慎考虑治理他的人民，不敢怠情，不敢贪图安乐。所以中宗主持国政长达 75 年。其后的殷高宗，幼年曾长久地在外边辛苦行役，和庶民百姓在一起。在他刚即位时，就具有诚实、沉默的性格，3 年之中都不轻易发布政令。因他不轻易发布政令，一旦发布政令就能使群众心悦诚服。他不敢荒废政事贪图安逸，因此国家治理得很好。从小民到大臣都尊敬他，他执政长达 59 年。到了祖甲，他以为代兄为王不义，长久隐居民间，当过小民。后来他的兄长死了，才开始继承王位。因他了解小民的疾苦，所以能施惠于民，他执政达 33 年。从这以后的国王，生活图安逸，不问庶民百姓之疾苦，所以就没有长久主持国政的了，有的十来年，有的七八年，有的五六年，有的三四年。

可见，统治是否稳固，政令推行是否顺利，要看统治者的言行是否出于公正，是否符合广大庶民百姓的意愿。对于今天的领导者来说，应从这一谋略中汲取经验，大力提高自己的修养，抱着“天下为公”的信仰，才能深得民心，政治才会稳定，社会才能发展。

#### 慎于己而后彼

据《管子·禁藏》载：把“禁”字记在心里，可以避祸于万里之外。能做到以“禁”防“祸”，只有能够以自身苦乐来理解别人的苦乐才行。……明主不建造华丽的宫殿，不是因为他喜欢简陋的房屋；不听钟鼓之音，也不是因为他讨厌音乐。而是因为这样做会妨害生产，妨碍教化的推行。所以，君主首先严格要求自己，然后再要求别人；官吏首先管好内部，然后管好外部。

俗话说：“上行则下效”。统御者的言行举止对于被统御者来说，可以说是一个榜样。如果统御者能从自己的一言一行中进行谨慎地审察，就会给其属下树立一个良好的表率，各种矛盾关系就会迎刃而解；如果统御者做不到这一点，而是对己宽对人严，只要求别人怎样怎样，而自己则不受约束，其结果自然是众心离散，自己变成孤家寡人。所以，“慎于己而后彼”的谋略是符合唯物辩证法的。

孔子历来主张统治者要以身作则，《礼记·哀公问》记载：鲁哀公问孔子：“什么叫做为政？”孔子回答说：“政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”《论语·颜渊》记载：鲁国卿大夫季康子问政于孔子，孔子回答说，“政者，正也，子帅以正，孰敢不正？”

正人先正己，古代的思想家们都要求统御者要恪守这一原则。荀悦在《申鉴·政论》中指出：“善禁者，先禁其身而后人；不善禁者，先禁人而后身；善禁之至于不禁。令亦如之。若乃肆情于身而绳欲于众，行诈于官而矜实于民，求己之所有余，夺下之所不足，舍己之所易，责人之所难，怨之本也，谓理之源斯绝矣。”他认为，百姓的欲望就像水一样，统御者要善于禁止，而善于禁止者应该先禁自身而后禁人。

今天的领导者，也要遵守“慎于己而后彼”的原则。我们党三令五申地强

调：作为执政党，应首先从党的内部建设抓起。领导者要廉洁自律，对于腐败、侈靡之风要坚决刹住。所有这些，都是为了树立党在人民群众中的崇高形象。只有建设好自身，才能领导广大民众，同心同德地振兴中华。

### 慎择六守

据《六韬·文韬·六守》载：统御者必须从仁、义、忠、信、勇、谋六个方面来选拔人才。当周文王问君主失政的原因时，姜太公认为，关于在于“不慎所与也”，不能谨慎地择人相处，选用人才。

仁：富之而观其无犯。使他富裕，看他是否冒犯君主，能富而不犯者具备仁的品质。

义：贵之而观其无骄。使他显贵，看他是否骄气凌人，能贵而不骄者具备义的品质。

忠：付之而观其无转。托付重任，看他是否忠诚不变。能付而不转者具备忠的品质。

信：使之而观其无隐。大胆使用，看他是否隐瞒实情，能使而不隐者具有信的品质。

勇：危之而观其无恐。让他面临危难，看他是否临危不惧。危而不恐者具有勇的品质。

谋：事之而观其无穷。让他处理事务，看他是否是足智多谋。事而不穷者具有谋的品质。

由此可见，“慎择六守”是对人才的全面考察，既讲其德，又论有才，德才兼备。同时，如果将它和“八征之法”相对照，我们不难看出，两者在所运用的原理及考察的内容都基本相似。尤其值得我们深思的是，他把人才的选拔和君主事业的兴衰紧密地联系在一起，“六守长，则君昌”认为六项守则得以发扬光大，那么君主的事业就会发达昌盛。

善于从人们对具体事务的处理中来考察人的才能品行，发现其优点，任其所长，这是慎择六守的关键所在，也是齐国圣君贤相识人选材的优良传统。

《管子·小问》载，齐桓公与管仲在宫门内计划征伐莒国，还没有行动，消息就已经在外面传开了。桓公气愤地对管仲说：“我们闭门谋划，还没行动就传闻于外，这是什么原因？”管仲说：“宫中必有圣人。”桓公向周围看了一下说：“白天雇来干活

的人中，有个人拿柘杵舂米，眼睛向上看，一定是他吧？”那人叫东郭邮。叫人来一问，原来是他从桓公的神情中猜测出来的。东郭邮说：“我听说君子有三种表情：悠然欣喜是庆典的表情，忧郁清冷是服丧的表情，红光满面是打仗的表情。白天我看见君王在台上坐着红光满面，精神焕发，是打仗的神情。君主唏嘘长出气却没有声，看口型应是说的莒国，看君王举手远指，也应是指莒国。我认为小诸侯国中不服君主的只有莒国，所以断定你们是计划伐莒。”桓公欢喜地说：“从细微的动作判断大事，说的就是这种情况吧？请您坐下，我同您共同谋事。”不久，桓公就提拔了东郭邮。

### 操民之命朝不可以无政

据《管子·权修》载：管理众多的民众，官府不可以没有常规；由于朝廷掌握着人民的命运，所以不可以没有政令。

政令是君主管理民众的根本。对于拥有强大国家机器和众多人口的国家来说，没有统一的政令，就会使社会秩序混乱。只有设立严明的制度，才能使官府行使职能有所遵循，人民行为有所依据。有了政令，就需要有强有力

的措施以保证政令的顺利执行；否则，有不如无。对于掌握着民众命运的朝廷来说，政令的公正与否，执行的彻底与否，是关系着社会是否稳定、国家兴亡的关键。“操民之命，朝不可以无政”的谋略，把政令看做治国的关键，是从历史的实践中总结出来的切合实际的宝贵经验，其中蕴含的哲理不言自明。

汉朝，自高帝以来，历经6年的治理，至景帝时，社会较为安定，经济亦较繁荣，然统治阶级内部吏治混乱，奢侈之风盛行，针对此种情况，汉景帝发布了以整顿吏治和发展生产为主要内容的治国令。“雕文刻镂，伤农事者也；锦绣纂组，害女红者也。农事伤则饥之本也，女红害则寒之原也。夫饥寒并至，而能无为非者寡矣。朕亲耕，后亲桑，以奉宗庙粢盛、祭服，为天下先；不受献，减太官，省徭赋，欲天下务农蚕，素有畜积，以备灾害。强勿攘弱，众勿暴寡，老耆以寿终，幼孤得遂长。今岁或不登，民食颇寡，其咎安在？或诈伪为吏，吏以货赂为市，渔夺百姓，侵牟万民。县丞，长吏也，奸法与盗盗，甚无谓也。其令二千石各修其职！不事官职耗乱者，丞相以闻，请其罪。布告天下，使明知朕意”（《汉书·景帝纪》）。汉景帝看到生产对国家安定的重要影响，于是采取反对奢侈，躬亲参加农桑劳动，减轻农民的经济负担等措施，鼓励发展生产。对于吏治腐败，以权谋私，官吏昏庸无能等现象，要彻底整治。经过景帝的治理，社会经济迅速发展，仓库堆满粮食至于糜烂，京师之钱累巨万而不可计，居官者世代相传以为姓号，史称“文景之治”。

### 霸王之术

据《司马法·仁事》载：王霸治理诸侯的办法有六种：用调整封地的大小来控制诸侯，用政策法规约束诸侯，用礼仪诚信亲近诸侯，用馈赠财物悦服诸侯，用有智谋的人去扶持诸侯，用强大的军队慑服诸侯。还要以共同的利害来使诸侯联合起来，大国亲近小国，小国尊敬大国，和睦相处。

作为君王，要成功地统御好下边的诸侯，必须有一定的措施和办法，简先，要以礼仪诚信使诸侯亲近，也可以进一步给以馈赠使其悦服，这可算作怀柔之策；其次，要适时调整各诸侯之间的力量，使之相互牵制，必要时以强大的武力慑服，这可算作是强权政策；最后，要以共同的利害把各路诸侯联合在自己周围。只有做到上述几个方面，才能有效的统御诸侯，和平共处。“霸王之术”可以说是在历史实践中总结出来的宝贵经验，为君者应灵活运用，方可立于不败之地。

汉高祖刘邦在取得天下之后，消灭异姓王，相继铲除楚王韩信、梁王彭越、淮南王英布、韩王信、燕王臧荼等封国。高祖在消灭异姓王之后，为巩固刘氏政权，乃分封同姓王。时诸王年幼，封国权力小，初始阶段，尚未能构成对汉王朝之威胁。经过汉初几十年的休养生息，诸王国皆甚富强，因而均怀有独立之志。文帝之时，太傅贾谊、太子家令晁错曾相继上削藩策。及景帝即位，晁错又上书曰：“今削之亦反，不削亦反，削之，其反亟，祸小；不削，反迟，祸大”。景帝采纳这一建议，借楚王刘戊、赵王刘遂、胶西王刘卬之过失，各削其部分封地。朝廷又建议削吴。吴王刘濞闻之，恐削地无已，乃联合诸王以“清君侧”为名，举兵反叛，史称“七国之乱”。景帝惧七国之强大，乃斩晁错于市，遣袁盎等人至吴。吴王不肯罢兵；拘留袁盎，自称东帝，继续反叛。景帝遣大将军窦婴屯荥阳监齐、赵兵；汉军在太尉周亚夫、将军栾布、郿寄指挥下迅速击败叛军，斩首十万余级。楚王、赵王、

胶西王、胶东王、菑川王、济南王被迫自杀，追斩吴王于东越丹徒。“七国之乱”最后平息。

汉初的分封诸侯和平息诸侯叛乱，为后世统御诸侯提供了生动的素材，其中有宝贵的经验，也有血的教训。以后的君主都十分重视对各地诸侯的管理，尤其是对其势力发展进行控制。

### 霸王之形

据《管子·霸言》载：霸业和王业的形势是因为德义处于优势，智谋处于优势，兵战处于优势，地形处于优势，所以能统治天下。

从历史上看，成就王业和霸业的君主，都善于分析天下形势，摆正自己的位置，然后不失时机地去行动。其中修德义，用智谋，强兵富民，善于利用天时地利等方面是成就王、霸之业必不可少的条件。圣明的君主能妥善地处理成就王、霸之业的各种条件之间的关系，又能审时度势，不失时机。这对成就王、霸之业是不可少的，如果条件已经成熟，而优柔寡断地下不了决心，就会丧失难得的时机；如果条件不成熟，就急躁冒进，仍然不能成其大事。对“霸王之形”的把握，需要明智、冷静地分析形势，修德、用智、强兵、任时才能完成的。

据史载，商朝末年，纣王无道，任用佞臣，远贤臣；造炮烙、蚕盆之酷刑，不修德政。这时，周文王看到纣王无道，就暗中积蓄力量，等待时机。文王修德政，以仁、义著称于天下；任用姜太公为军师，运用智谋，抚民治军；联络各地诸侯。在兴周灭商之前，先有预谋地检验时机是否成熟，于是，在孟津会合八百诸侯，史称“孟津观兵”。孟津观兵之后，文王看到时机仍未成熟，乃继续修德理政，等待时机。当时机成熟后，一举灭商。

三国时期的诸葛亮，也是善察天下大势的杰出代表，在他出山之前，就对天下的形势了如指掌。他在刘备三顾茅庐的真挚举动感召下，出山辅佐刘备，他根据形势作出了适合时宜的决策，从而最终形成了“三足鼎立”之局面。

要成就王、霸之业，就必须对天下大势有一个明确的了解，才能做到心中有数，然后再内、外兼修，以等待时机，其中“霸王之形”中所要求的几个方面都是缺一不可的。在当今社会，世界风云突变，领导者只有善察天下风云，适时采取措施，才能立于不败之地。在这个过程中，从“霸王之形”的谋略中可以取得一些启示。

### 第三编 军事智谋

军事，是社会历史发展的一个重要方面，军事活动的目的，在于以最小的代价取得最大的胜利。也就是说，在军事活动中，要最大限度地消灭敌人，最大限度的保存自己。为了达到这个目的，指挥员就必须善于审时度势，制定恰当的战略战术，在这一过程中，军事智谋的运用是否成功，对战争的胜负具有决定性的影响。《孙子兵法》云：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。把运用谋略取胜，看做是用兵的上上之策。

齐国具有悠久的兵学传统，齐开国之君姜太公被推为兵家的“鼻祖”。姜太公佐周文王倾商，助周武王灭纣，因军功被封于齐。后世托名姜太公的军事著作很多，《汉书·艺文志》载：“《太公》二百三十七篇，《谋》八十一篇，《言》七十一篇，《兵》八十五篇，”《隋书·经籍志》载：“《太公六韬》五卷、《太公阴谋一卷》、《太公阴符钤录》一卷、《太公金匱》二卷、《太公兵法》六卷、《太公伏符阴阳谋》一卷”等。从以上记载看，姜太公在其大量的军事实践中，形成了一套内容丰富的军事理论，其中军事智谋是其重要的方面。《史记·齐太公世家》说：“言吕尚所以事周虽异，然要之为文武师。周西伯昌之脱姜里归，与吕尚阴谋修德，以倾商政，其事多兵权奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公为本谋”。

春秋末齐人孙武所著《孙子兵法》十三篇，总结了大量的战争实践经验，提出了一系列带有普遍性的战争指导规律，它在我国古代军事理论和战争实践上，都起过重要的指导作用。《孙子兵法》在唐初传入日本，被誉为“兵学圣典”，“百世兵家之师”。明代传入欧洲各国，有多种文字译本。在世界军事史上，《孙子兵法》享有极高的声誉，与克劳塞维茨的《战争论》齐名，但成书却比《战争论》早两千多年。今天，《孙子兵法》的谋略已被广泛运用到政治、经济、外交等领域，其智谋已远远超出了军事智谋的范围。

齐国 800 余年连续不断的军事斗争，造就了一大批优秀的军事家，产生了不少流传千古的军事著作，除上述姜太公与《六韬》、孙武与《孙子兵法》外，还有司马穰苴与《司马法》、孙臆与《孙臆兵法》，他们都是我国历史上的著名军事家，其军事思想是丰富的，而军事智谋更是光彩灿烂的。另外，《管子》、《荀子》中也有大量的军事谋略，所有这些，构成了齐国军事智谋文化的主干。

当今世界国际政治斗争、经济斗争、军事斗争相互交织，十分复杂而且激烈。因此，齐国军事智谋在今天的国际斗争中特别具有借鉴意义。

#### 与众相得

《孙子兵法·行军》说：将帅还没有取得士卒的爱戴和拥护就去惩罚他们，他们就不会心服，心不服就很难使用他们去作战。将帅已经取得了士卒的爱戴和拥护，而纪律不能严格执行，也不能使用他们去作战。因此，一方面要用体贴和爱护使他们心悦诚服；另一方面，要用严格的纪律使他们行动整齐。这样才能战必服。平素就教育士卒严格执行命令，他们就会服从命令；平素不教育士卒严格执行命令，他们就不会服从命令。平素命令之所以能贯彻执行，都是由于将帅与士卒相互信赖的缘故。

俗话说：“团结就是力量”，“人心齐、泰山移”。这说明了团结、齐心是何等的重要，只有上下齐心，才能充分发挥自己的潜力以克敌制胜；只有团结一致、相互信赖，拧成一股绳，才不会被敌方所乘。同时，只有用严

格的纪律约束军队，才能使他们行动齐一，只有“一切行动听指挥”才能保证队伍令行禁止。团结、信赖、严明的纪律可谓是克敌致胜的“法宝”。这一谋略蕴含了历史唯物主义的群众观点。

三国时，魏文帝黄初三年（222年），东吴大将陆逊率军同刘备亲自率领的蜀军相持于夷道猇亭（今湖北宜都西北）。当时，刘备举军东下，锐气正盛，且乘高守险，难以抵御。陆逊主张实施战略退却，“奖励将士，广施方略，以观其变。”陆逊的部下多是东吴的功臣宿将和公室贵戚。这些人或自恃功高，或自命不凡，对陆逊这位年轻的统帅既不服气，更不尊重，吴军在实施退却转入防御后，陆逊令诸将坚守不出，以劳蜀帅。对此，一些将领也很不理解，以为陆逊怯懦，无克敌制胜的奇谋韬略，军队中时有违犯军令的事情发生。

对于部将的一些越轨行为，陆逊一方面断然以“军令不可违”

予以警告；另一方面又以很谦恭的态度对待他们。由于陆逊避蜀锋锐，两军相持半年有余，这时陆认为反攻的时机已到，准备立即行动。此时，诸将认为：蜀军已深入五六百里，相守经七八月，其诸要害皆已固守，战机已失，反攻必然不利。在这种情况下，陆既要他们坚决听从指挥，又耐心地向他们说明反攻时机成熟的理由，从而把诸将的认识都统一起来，终于大败蜀军，取得了夷陵之战的胜利。

事后，孙权问陆逊：“当初你为什么没有把诸将不听从号令的事报告我呢？”陆逊回答说：“我受您的恩惠和器重，深感肩负的重任超过了自己的能力。诸将或为您的心腹，成为军中猛将，或为国家重臣，均为可共商大计之人。我虽才低又懦弱，但却仰慕蔣相如、寇恂这些古人的折节容下的度量和美德。我是想靠诸将的才能和团结一致，给国家做些有益的事，才没向您报告他们的情况。”陆逊一席话，说明了“与众相得”的道理。“与众相得”，大凡兵家名将无不身体力行，从中取得战胜敌人的主动权。

### 上兵伐谋

《孙子兵法·谋攻》说：用兵的上策，是运用谋略取胜，其次是运用外交取胜，再次是歼灭敌人军队，下策才是强攻城池。……，善于用兵的人，使敌军屈服而不用交战，夺取敌人的城邑而不靠硬攻，毁灭敌人的国家而不旷日持久，务必用妥善的谋略来争胜天下。这样军队就不受挫折，而可以取得全面的胜利。

使用谋略，先从思想意志上打败敌方的将帅，被历代兵家所重视。《司马法·严位》中说：“进行战争，最好的方法是用谋略取胜，其次才是用攻战取胜”。谋略斗争，可作为军事战线的辅助，常能达到战场上所不能达到的目的。

如唐玄宗时（727年），吐蕃人进攻瓜州，守将王君焕战死。张守珪被派去作瓜州刺史。他到任后，立即修城筑墙，还没等城墙修好，吐蕃人又突然来攻。这时大家都很惊恐。张守珪说：敌众我寡，不能用利箭、擂石顽抗，必须使用计谋退敌。于是，他命令众人在城楼上摆好酒席，找来乐工吹打弹奏，和将士们饮酒作乐，并大开城门。吐蕃人见了，疑心城里有埋伏，便撤兵而去。

再如汉武帝时，飞将军李广领兵戍边。他在巡逻途中，与匈奴的骑兵大队突然遭遇。敌人数千骑，李广随从只有百骑。匈奴将领见汉兵这样少，猜想是担负引诱任务的小分队，便急忙抢占山头，居高临下地列开阵势。此刻，

李广对部下说：我们如果现在往回跑，敌人必然追杀，我们如果不跑，他们反怀疑我施展什么诱兵的圈套，而不敢轻举妄动。于是李广带领士兵前进到离敌约二里来路的地方，下马解鞍，以示不走。当敌阵中走来一白马将试探他们的虚实时，李广挺身迎去，射杀敌将，返回来又令士兵纵马长卧，直到夜幕下垂，匈奴军怀疑周围有汉军埋伏，便急忙撤走了。第二天一早，李广等不见了匈奴的大队人马，才从容不迫，扬长而去。

以谋略取胜，是一种心理战术，它不是用实力战胜敌人，而是通过研究敌人主帅的心理活动，以谋胜敌。施计用谋，是军事科学发展的一项重要内容。战争中指挥员能动性的发挥，在很大程度上表现为斗智赛谋。胸有妙计，胜敌一筹，则能以少胜多，以劣胜优，有时能“不战而屈人之兵”。所以，“上兵伐谋”值得每位指挥员认真领会和灵活运用。

### 屯卫警戒 阻其外内

《六韬·虎韬·略地》说：凡攻城围邑时，须把战车、骑兵配置在离城较远的地方，担任守卫和警戒，以隔绝敌人的内外联系。这样，城内日久粮绝外面不得输入，城内军民就会发生恐慌，守城的将领就会投降。

围攻城邑是古代作战中常见的。对于攻城的一方，速战速决是最佳选择；而被围之一方，则坚守城池，以争取时间等待后继和援军。为了顺利地夺取城邑，就要求攻城一方善于用谋，不能一味强攻，一味死拼，而是把握住敌人被围困这一点，断其供应，切断外援部队与他们的联系，使其成为孤军。这样，对方在此内外交困的情况下，必定军心动摇，战斗力丧失，就会不战自败。阻敌内外联系，也是为了防止敌人里应外合，夹击我军。所以“屯卫警戒，阻其外内”是围攻城邑、阻止救援的重要方法，符合战争的基本规律。

辽沈战役时，毛泽东同志指示我东北野战军南下北宁线，首战锦州，拦腰切断东北之敌与华北之敌的联系。这样，既能对东北之敌“阻其外内”，使之成为孤军，又能由此掌握战争的主动权。在锦州被围困的形势下，敌沈阳、长春部队必然来援，我乘机布重兵于其必经之路，歼敌于运动之中。这样，既达到了“屯卫警戒，阻其外内”的目的，又歼灭了敌人的有生力量，毛泽东同志在指挥平津战役时，提出对张家口、新保安之敌采取“隔而不围”、“围而不打”的战略战术，意在稳住平津之敌，等待东北野战军入关，堵住敌人海上逃跑的去路。其运用之妙，真是前无古人。

“屯卫警戒，阻其外内”的谋略思想，应着眼于全局，恰当地选择阻敌的地点与时间，因势而用计，因情而变通。实行围歼战，当然离不开集中优势兵力。《孙子兵法》云：“十则围之，五则攻之，倍则分之”。曹操在《十一家注孙子》中说：十则围之，“是将智勇等兵利钝均也。”主张把指挥能力，武器装备，部队的战斗力等条件综合考虑来对付敌人，这样才能切合战争的实际，掌握战争的主动权。“屯卫警戒，阻其外内”的思想蕴含了化整个敌人为各个部分，使各部分敌人断绝联系，以便于各个击破。

### 不战而屈人之兵

《孙子兵法·谋攻》说：用兵的原则，迫使敌国举国降服是上策，用兵力击破它就差些；迫使敌人全军降服是上策，用兵力击破它就差些；迫使敌人全旅降服是上策，用兵力击破它就差些。……所以百战百胜，不能算是最高明的，不经过战斗而迫使敌人降服，才是最高明的。

战争是残酷无情的，不论胜败，都将给人民带来伤亡，给国家的政治、经济等方面带来巨大的灾难。对于关系人民生死，国家存亡的战争，应该采

取慎之又慎的态度，不到万不得已不可以兴师。即使发生了战争，在解决某些具体环节时也要尽力避免大的流血。《太公六韬·武韬》中说：“战争取得全胜而不必经过战斗，使全军没有伤亡，真可谓用兵如神了。”《管子·兵法》也说：“至善不战。”

1936年底，在日本帝国主义大举入侵中国的严峻形势下，蒋介石仍抱着“攘外必先安内”的宗旨不放，多次催令张学良的东北军和杨虎城的西北军对我苏区进行清剿，我军对张、杨两位将军晓以大义：应以国家民族利益为重，团结一致，联合对外，而不要自相残杀，做“亲者痛、仇者快”之事。在我军的努力下，张、杨两将军接受了我军的建议，并于12月对蒋介石进行了“兵谏”，这就是著名的“西安事变”。“西安事变”发生后，我军仍以大局为重，派出了以周恩来为代表的调停小组赶赴西安，终于使“西安事变”和平解决，使蒋接受了“停止内战，一致对外”的主张，同时为抗日民族统一战线形成奠定了基础。

1948年底至1949年初，解放战争进入大规模的反攻阶段，在辽沈战役结束后，又发动了淮海战役和平津战役，其中北平的和平解放可谓“不战而屈人之兵”的范例。我军对北平守敌采取“围而不打”的战略，反复劝说守敌放下武器。在我军的强大攻势下，守卫北平的国民党将领傅作义看到大势已去，抵抗也是徒劳，于是不得不接受了我军的条件，使北平和平解放。没有给北平的人民带来伤亡，也使北平这座历史名城完好地保存了下来。

#### 日出挑战 以劳其意

《六韬·虎韬·临境》记载：武王问：“如果敌人察知我军情况，明悉我军企图，我一行动敌人就知道我要做什么，因而埋伏精锐部队拦阻我必经的隘路，袭击我防备不周之处，对此怎么办？”太公回答说：“令我前军，每天前往挑战，以懈怠敌人的斗志……，我挑战部队距敌不远，在我不断扰乱下，敌人将帅必定疲于应付，士卒必定发生恐慌，我反复扰乱，敌必怠于戒备，这时再乘隙击敌，必可大获全胜。”

战斗，靠的是勇气，气可鼓，不可泄，当士气处于顶峰时去作战，就可以锐不可挡，但时间一长，旺盛的斗志必定减退，这时再去作战，就必然被敌所败。这就是古人所说的“一鼓作气，再而衰，三而竭”的道理。“日出挑战，以劳其意”，就是在敌人斗志旺盛，高度戒备之时，派出小股部队对敌进行骚扰，使敌疲于应付，这样，时间一久，敌人必疏忽大意，我便趁机克敌。这一谋略，抓住了战斗取胜的关键，符合战争的基本规律。

南朝宋明帝泰始二年（466年），刘彧和刘子勋因争夺帝位而发起了一场内战。其中，张兴世袭占钱溪是一场关键之战。当时，两军胶着对峙，谁都难以取胜，刘彧部将张兴世经过对双方战势的分析，勘察了解实际情况，决定强占钱溪。若能派一支精兵占领，可使敌军如骨鲠在喉，难以吞吐。敌军对此深以为意，故对钱溪的防备也是慎之又慎。张兴世为了实施攻占钱溪的计划。采用了“日出挑战，以劳其意”的谋略，他派出几只轻快船只，突然驶向钱溪，守军发现后，正要采取行动时，这些船只却又转了回来，如此一连数日，守军感到莫名其妙。开始，他们并不敢疏忽，每次都派出战船监视。可是时间久了，也就习以为常，不当做一回事了。守军将领刘胡多次到江边观察之后，轻蔑地对部属说：“我还从来没有敢想过沿江而下，直取扬州的事，张兴世何许人也，竟敢如此狂妄，企图占据我的上游，未免太不自量了吧！你们不必大惊小怪，可放心地让他去折腾。”主将这么一说，部属

们也就更加疏于戒备了。在钱溪守军基本放松警惕以后，一天晚上，张兴世带领大批战船，乘风破浪，扬帆猛进。刘胡闻讯后，起初依旧是掉以轻心，未加理会；继而听说有大批战船在江面上行动，方才感到需要搞清对方的意图。这时张兴世已派出70只战船，在勇将的率领下，迅速占领了钱溪，接着，大批船队也进入钱溪。钱溪的夺取，使刘或在进攻刘子勋的战争中，取得了主动地位。

张兴世以“日出挑战，以劳其意”的手法，使敌人由警惕转入疏忽，从而一举袭取钱溪。这种麻痹敌人斗志，乘机克敌的方法值得军事指挥员借鉴。

### 见危难无忘其众

《司马法·定爵》说：在作战中，用人要施恩惠，遇敌必须沉着，遇着混乱必须从容，遇着危险和艰难不要忘掉部队。

作战的根本是保持军队的战斗力，而要使士卒能人人奋勇、个个争先，就要求将帅要有一种与士卒同生死共患难的精神，“见危难无忘其众”就是这一精神的反映。孙子云：“视卒如爱子，故可与之俱死。”《六韬·龙韬》中说：“将与士卒共寒暑、劳苦、饥饱，故之军之众，闻鼓声则喜，闻金声则怒。高城深池，矢石繁下，士争先登，白刃始合，士争先赴。”士卒能奋勇争先，是因为将帅深深地关怀他们的冷暖、饥饱，体贴到他们的辛苦。

三国时，蜀汉建兴五年（227年），在“益州疲弊”的情况下，诸葛亮率军进驻汉中，揭开了同曹魏政权抢夺关陇的序幕。由于连年征战，士卒苦于军旅，军中颇有怨言。为此，诸葛亮把军队分为两班，一班作战，一班休息，定期轮换。

诸葛亮正准备进攻陇西，长史杨仪报告说：“前来代替的部队已出川口。现在军中有四万人应该回去休息。”诸葛亮听了，立即命令应该休息的部队收拾行装，准备回去。可是，在四万多人将要起程回蜀时，魏军却突然打来了。杨仪建议，先把这四万多人留下来，等打完仗再走。诸葛亮说：“我用兵命将，以信为本，得利失信，古人所惜。现在军情再紧急，我也不能有失前言。”军中听到魏军打来的消息后，很多人都担心不能走了。诸葛亮再三告诉大家，还是要按时启程，回蜀地休息。他对将士们说：“你们都是应该回去休息的人了，父母妻儿无不倚门而望。我怎么可以把你们留下来，耽误你们与家人团聚的日期呢？”大家听了都很感动。他们说：“丞相这样关怀我们，现在魏军打来了，我们愿意英勇作战，打了胜仗再回去。”几次下令，这些人都不愿走。于是，诸葛亮令他们出城列阵以待。魏兵远来，一经交锋，蜀军便大获全胜。

诸葛亮在他的军事生涯中，之所以能使“士卒蹈万死一生而无悔惧之心；临战之日莫不拔剑争先，以一当十，一战大克”。这与他的“见危难无忘其众”的做法是分不开的。

### 以仁为本

《司马法·仁本》说：古人以仁爱为根本，以正义的方法处理国家大事，这就叫做政治。政治达不到目的时，就要使用权势。权势总是出于战争，而不是出于中和和仁爱。因而，杀掉坏人而使大众得到安宁，杀人是可以的；进攻别的国家，以爱护它的民众为出发点，进攻是可以的。用战争制止战争，即使进行战争，也是可以的。因此，以仁爱为民众所亲近；以正义为民众所喜爱；以智谋为民众所倚重；以勇敢为民众所效法；以诚实为民众所信任。这样，对内就能得到民众的爱戴，借以守土卫国；对外就能具有威慑力量，

借以战胜敌人。

一支部队的向心力、凝聚力量是军队战斗力得以发挥的基础，是克敌制胜的法宝。人心向背是决定战争胜负的决定性因素。而军队的团结一致、上下齐心，靠的是上下相得，官爱兵，兵爱官，也就是古人所说的“以仁为本”。“以仁为本”就能得到民众的拥戴，就能守土卫国；同时又能对敌众有一种吸引作用，使之归心，达到“不战而屈人之兵”的目的。“以仁为本”是符合战争的“得道多助，失道寡助”的规律的。

汉章帝章和二年（88年），在陇西太守张纡征伐羌人叛乱，不断引起新的骚动的情况下，诸公卿推举邓训代张为护羌校尉。邓训任职后，羌豪迷唐率领万余骑兵进至塞下，但没有进攻邓训，却加兵小月氏胡。邓训派军护卫小月氏胡，使其不受迷唐的抢掠。当时有人认为，羌胡相攻，对于我们征伐羌人的叛乱有利，何必要去护卫小月氏胡呢？邓训对这些人解释说：“张纡失信，众羌才骚乱起来，弄得凉州吏民生灵涂炭，命悬丝发。凉州诸胡之所以不依顺于朝廷，就是因为恩信不厚的缘故。今小月氏胡受迷唐骑兵的追赶，我们以德怀之，对我们是有用处的。”于是，邓训下令打开临羌的城门及自己所居住的园门，全部让诸胡的妻儿老小住进来，并派兵守卫。迷唐所率骑兵攻小月氏胡不得，抢掠诸胡也无所获，又不敢把诸胡逼得太紧，只好引军而退。

邓训的做法，使湟中诸胡都高兴地表示：“唯使君所命”。邓训不仅对诸胡抚养教谕，还采取“赏赂诸羌”的做法，使其相互招诱，使迷唐的叛军陷于孤立。后来，邓训率汉、胡、羌兵四千余人出塞，大败迷唐叛军。

邓训这种“以仁为本”的谋略，是深得人心的，是富于战略眼光的。他以仁为本，在诸胡遭受羌豪迷唐所率骑兵的威胁下，开门纳人，严兵护卫，使其免遭兵祸，既取得了诸胡广大民众的信任，又孤立和瓦解了迷唐叛军的力量。他所运用的策略，在今天看来仍具有一定的借鉴价值。以戒为固 以怠为败

《六韬·虎韬·金鼓》说：凡军队，有戒备，有警惕之心，就能稳固，不为敌所乘。若松懈无备，就会被对方趁势击败。

一支军队严整与否，是松懈还是戒备森严，是判断其胜败的关键。作战靠的是战斗力，而战斗力的保持与发挥靠的是军队的铁的纪律。高度戒备，时刻提防来犯之敌；纪律严明，进退有序，号令统一，这样就能充分发挥己方的力量。否则，若是松懈怠倦，纪律松弛，进退无序，号令亦不统一，整个军队势必就如一盘散沙，根本无力抗敌，这样的军队在战斗中焉有取胜之理？所以，“以戒为固，以怠为败”的思想，抓住了治军的本质，具有深刻的辩证法思想。

周宣王三十四年（公元前794年）春，楚武王派大将屈瑕率军攻打罗国。楚国大夫斗伯比在为其送行回来的路上，对驾车的人说：“你瞧屈瑕那副神气的样子，走路把脚抬得那样高，趾高气扬，这次他是必定要失败的。”之后晋见楚武王时建议说：“请大王一定要赶快增派援军去帮助屈瑕！”楚武王不解其意，拒绝了斗伯比的建议，并说：“我们已经再也没有什么军队可派了！”武王没有明白斗伯比的意思，回到宫中对他的夫人邓曼说：“你看斗伯比这个人多么古怪，他明知我已无兵可派，却还要我派兵去支援屈瑕！”邓曼想了一会，对武王说：“我看斗伯比之意不在于益众（即增派援军），而是说屈瑕自以为是，不听人言，贪恃成功。如果不加督察，他会因轻敌而

疏于戒备。斗伯比是要请君王训诫大家并很好地督察他们，召集官员们勉之以德；见到屈瑕应指出他的自负，让他有所警觉。你想斗伯比难道不知道我们楚国的军队已经全部出发了吗？”楚武王恍然大悟，立即派人去追赶屈瑕，可是已经来不及了。在向罗国的进军途中，屈瑕派人在军中通告：“敢于进谏的人要受处罚！”楚军到达鄢水岸边，渡河时秩序十分混乱。由于屈瑕轻狂无备，使得楚军在过河当中突然遭到罗国和卢戎军队的左右夹击，结果大败。屈瑕只身跑到荒谷上吊自杀。

屈瑕的兵败身亡，深刻说明了“以戒为固，以怠为败”的道理。作为将帅，只有在任何时候都保持清醒的头脑，才能充分发挥自己的聪明才智，去赢得战争的胜利。

### 以逸待劳

《孙子兵法·军争》说：两军对阵，要使我军安逸以对待敌人的疲劳，这是充分发挥战斗力的方法之一。《孙子兵法·计篇》又谓：敌人闲逸，要设法使它疲劳，这是军事家取胜的秘诀之一。

以逸待劳，指在战争中依靠有利地形，一边防御，一边养精蓄锐，待进攻者疲惫不堪、士气沮丧之后，再转守为攻。这里的“待”，不是守株待兔，消极地坐等战机；而是强调发挥指挥员的主观能动性，去积极地调动、疲惫敌人，创造战机。《孙臆兵法·威王问》中说：“要战胜敌人，必须引诱调动敌人，使其疲惫。”《司马法·严位》中也讲：“凡是作战，要进攻疲劳沮丧的敌人，避开安闲轻锐的敌人。”可见，善于指挥打仗的人，要能够牵着敌人的鼻子走，而不被敌人所调动。

222年，魏发兵三路大举进攻吴国。吴主孙权获悉后，派吕范等督率五军以舟师迎敌。魏将曹仁率军数万进攻濡须（今安徽无为县东南）。曹仁在出军前扬言要攻取羨溪（在濡须以东）。驻守在濡须的吴将朱桓，开始信以为真，随即分兵驰援羨溪。部队出发不久，就获悉曹仁率领大军向濡须开来。朱桓火速派人传令撤回驰援部队，但还未撤回，曹仁大军就已到来。当时，驻守濡须的吴军只有5000人，将领们面对这种敌众我寡的形势，无不感到惊恐，朱桓却镇静的对大家说：“两军交锋，胜败全在将帅的巧妙运筹和指挥，而不在兵力的多少，诸位听说曹仁用兵行师能比得上我朱桓吗？兵法上所说的“客倍而主人半”，是指在平原旷野里没有城郭可守而言，又包括了士卒们的勇怯齐整等方面的因素。现在曹仁既无韬略奇谋，他的士卒又惧怕打仗，而且千里跋涉，人马疲困，我们有什么可惧怕的呢？我们据守的坚城，南面是浩森的大江，北面又有山陵之险，以逸待劳，以主制客，这正是百战百胜的形势，就是曹丕率兵打来，也没有什么可担忧的，何况曹仁这个无能之辈呢？”一席话，使诸将精神为之一振，大大增强了坚守的信心。于是他命令部队偃旗息鼓，以表面的虚弱未引诱曹仁军就范。曹仁大军赶来后，首先让其子曹泰攻打濡须，又派常雕、王双分兵五千，袭击濡须的中洲。

朱桓得知常、王袭击中洲，一方面派严圭等率部分军队去截击，一方面自己亲率大军在濡须与曹军相持，曹泰久攻濡须不下，便烧营而退，朱桓乘势出城追击；严圭也截击成功，曹军大败，无功而返。朱桓在强敌压境之时，及时集中兵力，鼓舞士气，以逸待劳，乘隙而出，终于取得了坚守濡须的胜利。

1930年底到1931年初，红军在第一次反“围剿”斗争中，主力提前集结在龙冈一带的预选战场上待机，同时派出一小部分兵力把敌人诱进我包围

圈，一举歼敌 9000 余人，就是创造性地运用以逸待劳思想的一个典型战例。

一般来说，“劳师”是丧失主动权的表现。以逸待劳，目的不只在择好地形，待机破敌；更在于审时度势，因势利导，后发制人。关键是要能够用少量的兵力去控制多数的敌人，用自己的小迷惑引诱敌人，调动敌人在广阔的战场上疲于奔命，牢牢掌握战争的主动权，待敌锐气减弱，再将其歼灭。调敌就范，以逸待劳，被历代军事家视为“无有不胜”之法。

### 未战而庙算

《孙子兵法·计篇》说：未战以前预计可以取胜的，是因为得胜的条件多；未战以前预计不能取胜的，是因为得胜的条件少。得胜条件多就能取胜，条件少就不能取胜，我们根据这些条件看，战争的胜败就很明白了。《孙子兵法·用间》又讲：英明的国君，优秀的将帅，其所以能战胜敌人，成功超出一般人预料，就是因为他能事先了解敌人情况。《孙子兵法·行军》又讲：那种不深思熟虑而又轻敌盲动的人，势必成为敌人的俘虏。

庙算，庙，即宗庙，古代君主兴师命将时，必先在宗庙里举行仪式，并召开军事会议讨论作战计划。也指将帅在兴师前了解敌情，反复揣度，以求得胜负的机率。这种预计不是凭主观想象，而是依据客观实际。未战而庙算，是取得战争胜利的关键，是符合“先谋后事”原理的。

238 年，魏明帝曹睿拟令司马懿领兵四万，前往辽东讨伐公孙渊。当司马懿整装待发时，曹睿问道：“贤卿此次出征，预料公孙渊将会用何种计策来对付呢？”司马懿在受任之时就估量了情势和将采取的对策等，便顺口答道：“公孙渊得知我军征讨的消息，弃城避战，这是上策；据守辽河抵抗，这是中策；如果坐守襄平，那是下策。”曹睿接着问：“公孙渊到底会采用哪一策，理由又是什么呢？”司马懿以肯定的口气回答道：“如果他善知敌我，明智地定下决心，就会断然割舍眼前利益，弃城出走，以此拖延时日，疲惫我军，待机而战。可是公孙渊智浅寡断，上策难用，他必然会认为我军孤军深入，难以持久。定会依托辽河据守；按战不利，退守襄平，即由中策转入下策，在襄平等待我军捉拿，这是他的必由之路。”果然，战争的发展如司马懿所料，魏军攻陷襄平，公孙渊父子率数万骑兵突围，被魏军追至梁水上游斩杀，魏军乘胜平定了辽东等四郡。司马懿平辽料敌如神，可谓“庙算”的范例。

如果不能准确的分析敌我双方形势，急躁冒进，就会陷于被动，导致失败。公元前 201 年，刘邦北征匈奴，打算一举歼敌，消除北方边境的大患。他先后派人去侦探敌情，回来的人都报告说，匈奴都是老弱残兵，连马都瘦得不能行动，只要果断出击，保管能打胜仗。于是刘邦一面亲率 32 万大军浩浩荡荡向北进发，一面又派刘敬去侦探敌情。当大军进至句注山（山名，今山西雁门山）时，刘敬急急忙忙跑上向刘邦报告说：“赶快停止进军，千万不可冒进！两军对阵向来都以实力显示自己的军威，借以震慑敌人。可匈奴人让我们看到的尽是一些老弱残兵，跛驼瘦马，绝对不是真实情况，找看冒顿单于一定设有埋伏，诱我军上当，千万不要冒然进攻啊！”刘邦这时只以为自己掌握的敌情是经过反复侦探得来的，绝不会有差错，即使有些出入，自己带领几十万大军，也不必有什么顾虑。即以扰乱军心之罪令人把刘敬押送广武，自己率领先头部队，扬鞭催马，把后续部队远远甩在后边。可当他赶到平城，到城外白登山观察情况时，突然伏兵四起，杀声震天，将他围了个水泄不通。这时后续部队尚远，先头部队被匈奴 40 万大军分割包围。刘邦被

围在山上整整七天七夜，缺粮断水，几乎陷入绝境。幸赖陈平用重金买通冒顿的妻子阏氏，使匈奴解围一角，刘邦才仓慌冲出重围，逃得一命。因此，“无虑易攻，必擒于人”是多次实践中得出的“真知”。

可见，指挥员对侦察所得的情况，必须进行“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的周密思考分析，才能掌握战争的主动权。反之，疏忽大意、轻易冒进，就会铸成大错，带来严重后果。

#### 田单智摆火牛阵

据《史记·田单列传》载：燕将乐毅率诸侯军攻下齐 70 余城，齐只剩莒、即墨两城，齐将田单率众据守即墨。田单利用敌人矛盾，使燕军易将，然后又采取多种方式激起己方同仇敌忾之情。田单令人把尖刀缚上牛耳，可燃之物缚上牛尾，以火牛为先锋冲击燕军，败敌复国。

进攻与防守，是战争中的一对矛盾。当兵力不足时，采取守势，以求保存自己，然后以积极行动消耗敌人，逐渐改变敌我力量对比，创造有利战机，适时转入进攻。当战机来临时，要迅速发动进攻，力争取得全面的胜利。可见进攻与防守这一矛盾是相互依存的，但又不是固定不变的，随着战势的不断变化，二者在一定条件下又是可以相互转化的。

公元前 284 年，燕昭王以乐毅为将，并联合秦、魏、韩、赵等国大举伐齐。乐毅在济水河西打败齐军主力后，带领燕军向齐国腹地挺进，很快就攻下了齐都临淄，夺取了齐国 70 多座城邑和大部国土，齐湣王被杀，齐人拥立法章为齐王，在莒城与燕军对垒，齐将田单也坚守着即墨。田单在燕军进攻安平时，他让本族人将兵车伸向两边的车轴锯短，以免在撤退时相互牵制、影响行动，保证了全族安全撤至即墨，因此在军民中获得很高的威望。当即即墨守将战死，城中无主时，众推举他为将，负责守卫即墨。他发挥了超人的才智，表现了惊人的毅力和顽强的抗敌精神。

首先，他离间其君臣关系，使燕惠王以骑劫代乐毅，乐毅去职奔赵。然后，田单又利用人们尊重祖先的传统习惯，振作民心士气。田单为了进一步激发城中军民同仇敌忾的情绪，让人到燕军散布说：“如果燕军把俘虏的鼻子割掉，并令其出阵时走在前面，守城的士兵一见就不敢出城打仗了。”骑劫信以为真，竟将俘虏的鼻子全部割掉，排到阵前恐吓齐军。哪知适得其反，守城军民见燕军如此残酷，群情激愤，发誓宁愿死战，也绝不作俘虏。为使骑劫上当，田单又派人到燕军散布说：“齐人最怕燕军挖掘他们的祖坟。一旦祖坟被挖，城中军民必然寒心，哪里还会有斗志？”于是骑劫不仅下令挖掘了齐人的坟墓，还焚尸扬灰，威逼齐人投降，城中军民见此情景，无不悲愤填膺，决心同燕军决一死战。田单见时机成熟，又派人诈言齐军要投降，以松懈燕军的戒备，然后以“火牛阵”大破燕军。很快把燕军驱出国境，收复了所有的城池，光复了全部国土。

#### 四武冲阵

《六韬·虎韬·疾战》说，武王问太公说：如果敌人包围了我军，遮断交通，断绝粮道，应该怎么办？太公说：这是处境最困难的军队。在这种情况下，急速突围就能胜利，拖延时日就要失败。灾围的队形要把军队结成“四武冲阵”，使用强大的战车和骁勇的骑兵，打击和震慑敌军，疾速突击，这样就可以横行无阻地突围了……，而后乘势击敌，敌军虽多，也能打败它。

突围作战是战争中常见的战斗形式。孙子说，十倍于敌人的力量，就要包围它。可见，包围与突围是战争中的一对基本矛盾，包围的一方要求要滴

水不漏，这样才能将对方困住，以控制其行动；突围的一方则相反，它要想方设法摆脱对方的围困，而后乘势或攻敌左右，或击敌前后。突围的关键是要“四武冲阵”，即把优势兵力集中在一处，突击敌军，这样，就可以重创敌军。“四武冲阵”的突围方式是符合战争的基本规律的。

1618年，明将杨镐集中辽东驻军共计11万余人，号称47万，作了一举攻克后金都城赫图阿拉的部署：以总兵杜松领兵3万担任主攻，出抚顺入苏子河，由西面进攻；以总兵马林率15000在左翼，出开原经三岔儿入浑河上游，从北面进攻；以总兵李如柏在右翼，统兵25000出清河，由南面进攻；以总兵刘綎在最右翼领兵2万，从东南进攻。此外，又令总兵官秉忠领兵一部驻扎辽阳为机动兵力；以总兵李光荣率兵一部屯驻广宁，保障侧翼，以防蒙古兵侧击。杨镐坐镇沈阳指挥作战。分拨已定，限令四路兵马均于三月二日齐集赫图阿拉，发起总攻。

清太祖努尔哈赤采用“凭你几路来，我只一路去”的集中兵力造成局部优势，各个歼灭明军的方针，先集中八旗兵力约6万人，冲击担任主攻的杜松军，结果全歼明中路军，使明军两翼被隔断。努尔哈赤歼灭杜松军后，又转攻明左翼军，马林不战而逃，溃不成军。接着又聚歼刘綎军。李如柏眼看三路兵马被歼，却一直按兵不动。杨镐坐镇沈阳，也未派出机动兵力去支援。及至获悉三路兵马被歼，才急令李如柏从速回军。明军会攻赫图阿拉的进攻战就这样以大部被歼而告终。

### 处军必利

《孙子兵法·行军》说：配置军队要力争占领高地，力避处于洼地。最好是向阳，最坏是阴湿。环境要卫生，补给要便利。部队不生疾病就是胜利的保障。在丘陵、堤防等地，应该占领它向阳的面，最好是背靠着它。这些都是为了利于作战而借助于地形。

### 江河

上游下雨，就会有水沫漂流下来，要徒涉渡河，必须等到水势平稳后进行。遇“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”等地形，必须迅速离开，不要靠近。自己远离它，让敌人靠近它，自己面向它，让敌人背着它。军队附近有险阻、低洼沼泽地带、芦苇、森林和杂草丛生的地方，必须仔细地反复搜索，因为这些地方都容易隐藏伏兵和奸细。

孙子在行军篇中详细论述了配置军队所注意的地方，归纳起来可从四个方面看：在山地配置军队要背靠高地而不要面向高地；在江河地带配置军队要居高向阳，不要居敌下游；在盐碱沼泽地配置军队要靠近水草、依托树林，最好迅速通过；在平原地带配置军队要占领易于行动的地方。这些配置军队的原则是军队取胜的基础，为将者必须认真领会、运用。

在军事史上，利用“地利”而战胜敌人的战例不胜枚举。如东汉光武帝建武八年（32年）夏，光武帝刘秀亲率大军，征讨西州的割据势力隗嚣。军抵漆地，由于许多将领对地形不了解，而劝刘秀不可轻易进军、深入险阻。此时，刘秀也犹豫起来，就把将军马援召来问计。马援分析了隗嚣集闭内部的政治军事形势，指出隗嚣有土崩之势，这次进军必能克敌制胜。接着，马援聚米为山谷，指画山川形势，说明各路兵马进退往来所应经过的路线。他的分析透彻、形象，使人一目了然。使刘秀坚定了征讨隗嚣的信心，遂指挥大军按照马援所指示的路线进击，将隗嚣的军队打得落荒而逃。

作为一位高明的军事指挥员，不研究地形地理，不懂“处军必利”的原

则是绝对不行的。

### 令行禁止

据《管子·地图》载：一支军队若能令行禁止，进退有序，号令统一，就能所向披靡，指挥军队就会从容自如，使整个军队就如一人一般。

指挥一支强有力的军队，靠的是铁的纪律。俗话说：“军令如山”，在战斗中，只有做到“令则行，禁则止”，才能实现作战部署，以达到战胜敌人的目的。《荀子·议兵》中说：“闻鼓声而进，闻金声而退，顺命为上，有功次之；令不进而进，犹令不退而退也，其罪惟均。”可见，“令行禁止”，是训练和指挥军队的重要原则。

战国初期的著名军事家吴起在任魏西河太守期间，秦有小亭临界。吴起想把它夺取过来，但不晓得士卒是否愿意为此效命，能否听从他的指挥，便心生一计，命人将一车辕置于北门外，并下令说：谁能把这根车辕从北门外搬到南门外，就赐给他田宅。开始士卒都不相信，等了好久也没人去搬。后来，有个士卒抱着试试看的心里，把车辕搬到了南门外，吴起当即就把田宅赐给了他。士卒们见此，无不称赞吴起言而有信。吴起从这件事情上看到士卒们已经相信了自己说的话，于是便下达了攻占秦國小亭的作战命令，并宣布：凡作战勇敢，首先攻进小亭的士卒，就赏赐给他田宅。攻取小亭的战斗打响后，魏国的士卒人人奋勇争先，打得非常勇敢，一个早上就把秦国的小亭给攻占了。

占往今来，大凡有战斗力的精锐之师，无一不是军纪严明，令出必行，禁而必止的军队。战场上的“令行禁止”，要靠平时的严格训练，没有平时的严格训练和教育，战场上就无法出现前仆后继，勇往直前的壮举，也就没有一种压倒敌人的气势，甚至会出现懈怠散漫，军容不整，一击即溃的局面。在今天看，“令行禁止”的谋略思想仍然是治军所应遵循的重要原则，作为一名指挥员，应认真研究思考和灵活运用，从中汲取有益的营养，为培养一支优秀的有充分战斗力的精锐之师打下坚实的基础。

### 用其所欲行其所能

《司马法·定爵》说：作战指挥要用智谋，战斗行动要靠勇敢，军队布阵要巧妙灵活。要力求实现自己的意图，但也要量力而行，不要去违反自己意图和力所不及的事。

在战斗中，指挥员应善于运用谋略，要冷静、准确地分析敌我双方的形势。对己方的力量要有准确地估计，既不能高估也不能低估，只有这样，才能量力而行，力所能及，否则就会贻误战机，遭受损失。对敌方则要想方设法进行侦察，把握敌之虚实，是战斗部署的基础和依据。如果对敌情一无所知或知之不多、知之不确，则很难做出正确的部署。可见，“用其所欲，行其所能”蕴含了“知己知彼，百战不殆”的思想。

周定王十八年（公元前589年）春，齐顷公攻占了鲁国北部的一些地方，接着又乘胜进攻卫国。鲁、卫求救于晋，晋派大将恭克为中军主将，率领6万虎狼之师，前去救援鲁、卫两国。齐顷公而对晋、鲁、卫三国联军，却仍然过高地估计自己的力量，不把三国联军放在眼里。他没有认真地做好战斗准备，就派人出阵挑战。齐将高固冲进晋军阵中，耀武扬威。他举起一块石头投向晋军，把一晋将砸伤，并擒其人，然后乘车奔回齐垒，把车系在一棵桑树上，通告齐营将士：“欲勇者，贾余馀勇”。六月二十日，双方军队在鞍列阵会战。因为高固卖弄勇敢的结果，使齐顷公更加骄傲起来，口出大言，

对部将嚷道：“我们姑且先消灭了敌人再回来吃早饭吧！”于是，他不等给战马披上护甲，就率军冲入晋军的营垒。

面对如此骄横的敌人，晋军无比愤怒。他们在主将恭克的指挥下，沉着应战。激战中恭克身负重伤，鲜血都湿了鞋子，他仍然忍痛击鼓指挥晋军奋勇冲杀敌人。结果晋军人人英勇，直杀得齐军溃不成军，连齐顷公也差点做了晋军的俘虏。

齐顷公丧帅，完全因其骄傲轻敌，不量力而行。在兵锋相交的战场上，作为主将一定要头脑清醒，做到“知己知彼”、“量力而行”。齐顷公的“灭此朝食”虽属藐视强敌、鼓舞斗志的豪言壮语，但却绝不可成为掩盖其鲁莽和傲慢的遁词。“用其所欲，行其所能”是克敌制胜的前提，历来为兵家所重视，就是在今天，仍然值得我们认真领会和运用。

### 用阵三分

《孙膑兵法·八阵》说：运用八阵与敌交战，必须根据地形的有利条件，采取适宜的阵法。布阵时兵力要分为三部分。每一种布阵都要有前锋部队，每一支前锋部队都要有后续部队做应援，前锋和后队都要待命而动。作战时，直接交锋的兵力用 1/3，机动兵力用 2/3。用 1/3 的兵力突破敌阵，用 2/3 的兵力聚歼敌军。敌军战斗力弱而且阵势混乱，就先用精锐部队去攻击它。敌军战斗力强而且阵势严整，就先用战斗力弱的部队去引诱它。

“用阵三分”谋略的实质就是大预备队的思想。即用 2/3 的兵力作机动，从而保证部队交战时具有持久的战斗力，用于进攻则可以连续突击，用于防守则可以增强稳定性。这是战争中一条重要的原则。

例如，楚汉战争时著名的垓下决战，韩信就是“以一侵，以二收”而获胜的，楚汉战争进入最后阶段，公元前 203 年十一月，刘邦与诸侯兵共击楚军。项羽力不能支，于十一月向垓下败退。刘邦和韩信会师后，穷追项羽不舍。途中，周殷、英布、刘贾、彭越所率之军，在各自歼灭大量楚军后，也赶来会师，使刘邦手下的军队达到 30 万人。刘邦把军队统统交由韩信指挥，继续追击项羽。及追至垓下时，项羽已列阵以待，准备凭 9 万残部作最后的一击。韩信亦布置好决战的阵势，命令孔将军居左，费将军居右，自己居中，刘邦居后，然后亲自引兵向前冲击。项羽立即进行反击，韩信失利后退。项羽正追击韩信时，突遭孔将军、费将军左右夹击，韩信亦回师击之，楚军在三面夹攻下大败，韩信遂命 30 万军把楚军层层包围。楚军困处垓下，被汉军包围数重，兵少食尽，景况凄惨。韩信为使楚军彻底崩溃，采用攻心战术，让汉军将士在夜间皆唱楚歌。项羽遂抛下 9 万楚军率 800 余骑兵向南突围，韩信命灌婴率 5000 骑兵追击。及至乌江，项羽身边只剩 28 人，自觉无颜见江东父老，最后自刎而死。楚汉之争，至此告终。

韩信先以前锋部队与敌接战，不利而后撤；左右两军从翼侧出击，楚军失利；韩信又率兵杀回，三面围歼，结果取得战略决战的全胜。由此可见，“用阵三分”是一条重要的战术原则，战斗力的持久性、进攻的连续性和防御的稳定性，都是从“用阵三分”中产生的。

### 用间有五

《孙子兵法·用间》说，使用间谍有五种：利用敌国乡里的普通人作间谍，叫因间；收买敌方的官吏作间谍，叫内间；收买或利用敌方派来的间谍为我所用，叫反间；故意制造和泄露假情况给敌方间谍，叫死间；派人往敌方去侦察，再返回来报告情况，叫生间。这五种间谍一起使用，就能使敌莫

测高深、无从应付，这种神妙的方法，是人主的法宝。

战争中使用间谍，是很平常的事。但要求用间者必须英明圣智、仁慈慷慨，否则得不到真实的情报，贻误战机。同时又要求间谍要精微巧妙，这样方可取得切实准确的情报，以使我详细了解敌人的情况。可见，用间对于战争的胜利也是至关重要的一个方面。《孙膑兵法·篡卒》中曾强调说：“不用间，不胜”。在战争中使用间谍是非常重要的，如986年，宋辽第二次幽州之战时，年仅15岁的辽圣宗耶律隆绪即位不久，由其母后摄政。宋太宗赵光义误听宋军一些将领的建议认为辽主年幼，肖后专政，大臣不附，主少国疑，是收复幽蓟之地的机会，于是兵分三路，发起了空前规模的进攻。但与宋军的估计相反，肖后是一个“明达治道，闻善必从”的精干人物，他亲自指挥十万骑兵，采取集中兵力、各个击破的战略，首先在歧沟关大败宋军主力，接着又击败其他两路宋军，大获全胜。宋军这次惨败的原因很多，没有用间，不了解敌情，判断错误应是主要原因。

在现代战争中，通讯技术和联络手段高度发展，用间之法也是历史上无法比拟的。如第二次世界大战中，英海军情报机关将捕获的德国间谍收买过来，培养成“掉转枪口”的双重间谍，按照英军的作战意图，专门把假情报或失去意义的情报提供给德国情报局，进行各种各样的欺诈活动。如在潜艇战中，英国利用间谍使德放弃行之有效的“惑敌之术”，使之对英国的反潜技术作出错误的判断，结果蒙受了更多的损失。

用间是了解敌情的一条重要途径，历来为兵家所重视。在用间战中，要求指挥员既善于用间，又要善于识破敌人的间谍。特别是在现代战争中，随着科技的进步，用间方法更加丰富多彩，这都值得指挥员们认真思考和研究的。

### 乐兵者亡利胜者辱

《孙膑兵法·见威王》说：战争不是可以轻率进行的，胜利不是可以随意贪求的。要先做好准备，而后才能采取行动。打了胜仗、就能保存处于危亡中的国家，延续将被毁灭的世系；打了败仗，就会丧失领土而危害国家。因此，对战争问题不能不认真研究。轻率好战的人会导致亡国，一味贪求胜利的人会受到挫辱。

战争是关系着国计民生的大事，战争的起源在于战争双方不可调和的矛盾，为了达到解决矛盾的目的，发动战争也是不可避免的。因为战争会给双方带来生产力的破坏，国家的政治、经济等方面均受到牵连，所以，当权者们应对战争持慎重的态度。《孙子兵法·计篇》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。“乐兵者亡，利胜者辱”是警告统治者不可随心所欲，穷兵黩武，否则将会自取败亡。这其中也包含了“玩火者必自焚”的至理名言。

公元前453年，智伯无缘无故地以武力威胁韩康子，索求领土；韩康子无奈，派使者以万家之邑送于智伯。接着，智伯以同样的手段求地于魏桓子，魏桓子也送给他一万家之邑。于是，智伯又求地于赵襄子，赵襄子不肯给，智伯率智、韩、魏三家之兵包围晋阳，决汾水以灌城，只差三版（二尺为一版）就淹没城墙了。就在这时，赵、魏、韩三家突然联合起来，大败智伯之军，杀死智伯，灭掉智氏，瓜分其地。从此，奠定了三家分晋的基础。这就是“乐兵者亡，利胜者辱”的最好例证。

### 必出之道勇斗为首

《六韬·虎韬·必出》说：在突围作战中，突出敌人包围的方法有许多，而其中最重要的是奋勇战斗。

在战斗中，我们如果称赞某个将帅或士兵，往往用“智勇双全”四字。这表明，在战争中，智慧和勇敢同等重要，在常规作战中，智和勇，两者不分伯仲，均不可忽视。但是在突围作战，特别是被敌人困住，不突围就无法生存的情况下，奋勇作战，敢于冒险犯难是求生的重要途径。因为在这种情况下，不奋力拼杀就意味着灭亡，唯有奋力拼杀方可有一线生机。也只有奋力拼杀才可以从气势上暂时压住敌人，给己方造成求生的机会。古人所讲的“破釜沉舟”就是这个道理。

长征中，红军为了摆脱敌人的围追堵截，也采用“必出之道，勇斗为首”的战略。红军由江西转入四川，形势极端危险，只有抢渡金沙江，才能摆脱敌人的包围，而大渡河是唯一通道。原来，大渡河上有一座浮桥，国民党反动派为断红军之路，把桥上的木板拆掉，只剩下几道索链，对岸又有重兵把守，面对如此严峻的形势，红军组成了一支有“十八勇士”之称的“敢死队”，冒着敌人的枪林弹雨，硬是从几道铁索链上强渡过大渡河，击垮敌人的堡垒，使红军顺利渡过了大渡河。

“在被敌人围困时，勇斗就有生路，怯战就等于死亡。所以，“必出之道，勇斗为首”为历代兵家所重视。俗话说：“两军相遇勇者胜”，“勇”是一种锐不可挡的士气，如果三军将士皆勇斗，那么，敌人就很难阻止我军。当然，“必出之道，勇斗为首”是在不得已的情况下采取的冒险行动。在一般的情况下，还是要求将帅们要“智勇双全”，切忌“勇而无谋”或“有谋无决”。

#### 必死可杀忿速可侮

《孙子兵法·九变》说：将帅在性格上有五种危害很大的弱点。一味拼死的，可能被诱杀；贪生怕死的可能被俘虏；廉洁而好名的，可能被侮辱所激怒；溺爱民众的可能被烦扰。这五种都是将帅性格上的缺陷，用兵的灾害。

在实战中，作为将帅若逞一时之勇，一味拼死，必然导致失败。若贪生怕死，畏缩不前，也必然丧失战机。廉洁，本来是一种好的品德，但是过于追求廉洁的好名声，就可能因敌人所散布的流言蜚语而感到羞辱，以致不顾利害得失，但求一战而雪耻，舍身以徇名，这也是很危险的。爱民，也是将帅的一种好品德，是将帅五德中仁的具体表现，但将帅的仁，应该是一种“大仁”，即是从大局出发，以取得战争的胜利为最大的仁，最大的爱民，为此不惜付出必要的牺牲为代价，而个应念于小的爱民和不忍，即所谓“妇人之仁”。那样会被敌人的一些暴行所烦扰，以致顾此失彼，忙于应付，还可能由于不忍牺牲局部而危及整个战局。《太公六韬·龙韬》中从十个方面论述了将帅的缺点：勇猛而轻于牺牲；暴躁而急于求成；贪婪而好利；仁慈而流于姑息；聪明而胆小怕事；轻而信人；廉洁近于刻薄；多谋而犹豫不决；坚强而刚愎自用；懦弱而依赖别人。并且还详细说明了利用这些缺点而胜之的方法。这些都是经验之谈。

后唐明宗长兴三年（932年），东川节度使董璋率军攻打西川节度使孟知祥所据巴蜀。孟知祥首战失利，心中十分担扰，一时竟不知如何应付，副节度使赵季良没有被董璋的气势所吓倒，他满怀信心地对孟知祥说：“董璋这个人虽然打仗有股猛劲，可他不善用兵，对部属苛刻，不得人心。……董璋用兵善于把精锐放在前面猛冲猛打，只有顶住他的三斧头，往后就好办

了。”果然董璋依仗其猛，先夺取了汉洲城。但也促使他渐入孟之圈套，加上董璋的部下比他还急，一味向前猛攻，终成疲惫之师，又无后继力量。这时，孟出其精锐向董军勇猛冲杀，董璋这时已是强弩之末，未经几个回合，董乘乱逃走，其军队被全部歼灭。

### 半渡而击

《孙子兵法·行军》说：两军对垒，当敌人渡河来攻时，不要在水面上迎击它，而要乘其渡过一半时再打击它，最为有利。

这条智谋说明了在江河地带行军作战的原则。在江河地带与敌人决战，应该把军队根据江河地带的特点配置军队，如不要太靠近河岸，要把军队配置在居高向阳的地方，不要配置在下游，这些都是江河地带配置军队的原则。江河可称之为天险，行军作战没有象在陆地那样行动自由，这就要求军队要适时渡河，以求不被敌阻于河内，造成被动。同时又要抓住敌人的弱点而击败它。“半渡而击”就是乘敌渡河之时击败敌人的一条谋略，这一谋略是符合客观实际的。

周襄王十四年（公元前638年）十月底，楚军向宋国进攻。宋襄公为阻击敌人于边境，屯军泓水以北，等待楚军到来。十一月一日，楚军进全泓水南岸，并开始渡河。宋大司马公孙固见宋军与楚军寡众悬殊，建议宋襄公乘楚军渡河到河中间时予以掩杀。宋襄公皱起了眉头想了想，说：“好是好。可是我们的军队是讲仁义的，怎么能乘人之危而图侥幸呢？”楚军于是从容地全部渡过泓水。楚军正在布阵，公子目夷又劝宋襄公乘楚军列阵未毕发动攻击。宋襄公仍不同意，说：“不行，讲仁义的人不能攻击不成阵列的队伍。”当楚军布好阵势，宋襄公才击鼓向楚军进攻，而且身先士卒，亲自领兵前进。然而，正当宋军向楚军中央突进时，楚军两翼忽向宋军左右包抄，宋军大败。大司马公孙固掩护遭受重伤的宋襄公突出重围，仓皇逃回宋国，泓水之战遂告结束。

战后，许多大臣埋怨宋襄公实在糊涂。宋襄公却振振有词地说：“我们做君子的要讲仁义道德，不能在敌人有危险的时候去袭击他们，不能捕捉头发花白的老兵为俘虏，不能在敌人没有整顿好队伍前就击鼓作战。”公子目夷实在忍不住了，反驳说：“国君不懂得战争。强大的敌人处于不利地形，这是老天爷在帮助我们，乘此发起进攻，不是最恰当的吗？即使这样，还怕不能取得胜利呢！对方头发花白的老兵也是敌人，怎么能不俘虏呢？让敌人摆好阵势再和他们打，简直是自寻失败！”宋襄公还是执迷不悟，且认为楚不讲道理。第二年夏天襄公便死了。

宋楚泓水之战，宋败的原因固然很多，但宋襄公违背了兵法的“半渡而击”的原则，而持愚腐至极的过时的军礼也是其致败的重要原因。这可谓是“半渡而击”谋略的反证，也成为战争史上的笑话之一。

### 司马穰苴斩庄贾

据《史记·司马穰苴列传》载：齐景公任司马穰苴为将，宠臣庄贾为监军。穰苴严明军纪，在庄贾违纪之时，果断以军法从事。

作战靠的是军队的整体力量，而军队整体力量的发挥，需要一切行动听指挥，也就是常说的“军令如山”。如果指挥不灵，令出不行，兵不服将，将不从帅，军队就成了一盘散沙，是不能战胜敌人的。所以，历代名将都非常注重严明法纪，有的是通过诚信，和颜悦色地讲道理，并以身做则来服众；有的则抓住个别典型从严处理，震慑全体官兵。不论怎样，都是为了使部众

改掉不良习惯，做到统一意志、统一行动。“容色积威，不过改意”的治军方法是符合军事斗争的根本规律的。

商鞅为推行法令，使法令取信于民，于是“徙本立信”，使大家都知道商鞅执法如山。这可谓是通过“容色”来使人民信服的例证。通过“积威”来服众的例子，如：春秋末期，齐景公听从大夫晏婴的建议，任命田穰苴为将，带兵抗击晋、燕联军。根据穰苴的提议，齐景公又派自己的宠臣庄贾作监军。穰苴当即与庄贾约定第二天中午在营门会齐。穰苴提前到了军中，立起测定时刻用的标杆和滴漏盘。等到午时已过，庄贾还没有到达营门，穰苴就放倒时标，倒掉滴漏盘里的水，入营行使职权，整顿军队，宣布军令。直忙到黄昏时刻，庄贾才面带醉容而来，推说亲戚们设宴饯行，所以来迟了。穰苴怒斥他恋小家而不以国事为重，随即把军法官叫来问：“按照军法，无故误了时间的如何处理？”回答说：“该斩。”庄贾听后很害怕，派人飞报齐景公搭救。没等派去的人回来，穰苴就斩了庄贾示众，全军将士吓得发抖。此时，齐景公派来的使臣匆忙闯进营中，命令赦免庄贾。穰苴说：“将在军，君命有所不受！”又问军法官：“乱在军营中跑马的该如何处理？回答说：“该斩”。穰苴说：“君王之使，不可杀！”于是杀了他的随从和驾车的左马，让使者回去报告，然后率军出发。这样一来，全军没有一个敢违抗军令法纪的。他在行军途中非常关心士兵，照顾病号，能与士卒同甘共苦，军队的战斗热情很高，声威大振。

将帅治军，既要注意“爱”与“柔”，又要注意“严”和“刚”。穰苴治军严明的做法是可以借鉴的。

#### 有天道胜无天道

《管子·九变》说：凡是战争，正义的一方终究会战胜非正义的一方；符合天道的一方终究会战胜违逆天道的一方。

战争从其性质上可分为正义战争和非正义战争。符合天道、道义的即为正义战争，它会得到广大人民和全体官兵的支持，上下齐心，不论战争的形势怎样变化，最终的胜利终究是属于正义的一方。违背天道、道义战争即为非正义之战，它是不得人心的，在战争中虽然有时显出不可一世之态，但只是暂时的，在得不到民众、官兵的支持的情况下，其最终结果只能是失败。俗话说：“得道多助，失道寡助”说的也是这个意思。

例如，抗日战争爆发后，国民党军队节节败退，大片国土沦亡，日本帝国主义凭借良好的武器装备，在一开始，取得了一些胜利，并气势汹汹地扬言要在短时间内灭亡中国。在这种情况下，一部分群众对抗战产生了悲观情绪。国民党政府中以汪精卫为代表的投降派宣扬“再战必亡”论。饱受战争之苦的中国人民渴望抗战的胜利，迫切要求解答中国能不能胜利，怎样才能取得胜利的问题。为了给全国人民指明胜利的前途，毛泽东在延安抗日战争研究会上进行了《论持久战》的讲演，系统地阐述了抗战的基本问题。

毛泽东指出，抗日战争是半殖民地半封建的中国和帝国主义的日本在 20 世纪 30 年代进行的一个决死的战争。战争双方存在着互相矛盾着的基本特点，即敌强我弱，敌小我大，敌退步我进步，敌失道寡助我得道多助。这些特点“规定了和规定着战争的持久性和最后胜利属于中国而不属于日本”。经过战略防御、战略相持和战略反攻三个阶段，中国人民最终将取得了战争的胜利。抗日战争可以说是“有天道胜无天道”的最好的和最有力的例证。

“兵民是胜利之本”；“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中”。

(《论持久战》)在战争中,指挥员应该对全民全军进行广大的政治动员,同时又要搞好官兵关系、军民关系,发动全军全民的全部积极性,这样才能争取战争的最后胜利。“有天道胜无天道”是放之四海而皆准的真理。

### 圯地无舍 死地则战

《孙子兵法·九变》说:用兵的方法,主将领受国君的命令,动员集中民众编成军队。在山林、险阻、沼泽、水网等难于通行的地方不可扎营;在儿国交界,四通八达的地方要结交诸侯;在没有水草、粮食的地方不可停留;在道路狭窄、迂远的地方要出奇制胜;在“死地”则要殊死搏斗。将帅用兵不但要了解五种地形(圯地、衢地,绝地、围地、死地)的利弊,而且要灵活的运用,才能充分以挥军队的战斗力。

孙子对地形很重视,他说:“地形者,兵之助也。”在《地形》、《九地》篇中详尽地论述了各种地形及在不同地形应采取的策略。孙子说,战地可分为:散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地。各国在自己国境内作战的地区,叫散地。进入敌国境内不深的地区,叫轻地。我军占领了对我有利,敌军占领了对他有利的地区,叫争地。我军可以去,敌军也可以来的地区,叫交地。多国交界的地方,先到的就可以结交各国,取得他们的协助,这叫衢地。深入敌境,背后有许多敌人城邑的地区,叫重地。山林、险阻、沼泽等难于地通行的地区,叫圯地。进路狭隘、退路曲折,能以少击众的地区,叫围地。急速奋战就能生存,不急速奋战就会被歼灭的地区,叫死地。因此,在散地不宜交战,在轻地不宜停留,对争地要抢先占领,敌人占领就不要强攻,在交地切勿被截断联系,到衢地就应结交诸侯,在重地必须夺取物资,遇圯地应迅速通过,在围地必须巧设计谋,在死地必须拼搏奋战。这种根据不同地形而采取不同对策的思想是符合唯物辩证法的矛盾特殊性原理的。

晋怀帝永嘉六年(312年)二月,石勒与司马睿对垒于葛陂。因当时石军乏粮和疾疫流行,士卒死者过半,在如何对敌的问题上,有几种不同的意见。有的主张送款于睿以自保;有的主张“就高避水”;有的主张勇于赴敌,石勒觉得这些均不可取。于是石问其谋士张宾,张回答说:“邺有三台之固,西接平阳,山河四塞,宜北徙据之,以经营河北。晋军保寿春,是害怕你去攻打;彼闻我们已经北撤,就不会追袭了。”果然,石军依计而行,全军撤退。张宾在作战中注意选择有利地形,故能使石勒立于不败之地。

### 地有所不争

《孙子兵法·九变》说:在战争中,指挥员要灵活多变,如有的地方就不一定要争。

“地有所不争”有两方面的含义:一是从全局看,土地的争夺与占领对大局的发展无益;二是指具体的某个地方,如山谷水泽、军队无法生存之地。

如在红军在第四次反围剿时,党内的“左”倾思想占了统治地位,坚持“以阵地战为主,与敌人争夺每一寸土地”的错误战略,结果是以己之短而攻敌之长,使敌人的军备优势得以发挥,结果红军损失惨重,不得不转为战略转移。

再如在解放战争第一年中,蒋介石对我实施全面进攻,我军以歼灭敌人有生力量为主要目标,而不以保守或夺取地方为主要目标,主动放弃105座城市,收拢了自己的拳头。而敌人要占领这些城市,就不得不把许多兵力拴在漫长的“点”、“线”上,致使直接用于作战的第一线兵力由原来的117

个旅降为 85 个旅，可以说这 105 座城市起到了“撒豆止驥”的作用。第二年，蒋介石只好由全面进攻改为重点进攻。

一正一反两个例证说明“地有所不争”若运用恰当，可以变不利为有利，变被动为主动，使整个战争形势发生决定性转变；若不能灵活运用，就会适得其反。在时机未成熟时，去强争土地、固守土地，则会被其所限，给自己带来麻烦。而“地有所不争”的谋略则提示指挥员要着眼全局，灵活机动地运用战略战术。“地”有所不争，而不是“不争”，这就说明，要恰当地掌握好“争”的时机，最后才能“得之弥强”。

### 成其溢夺其好

《司马法·定爵》说：为了消灭敌人，要善于运用权谋，如设法助长敌人的骄横，使其疏于戒备，然后夺取敌人的要害，使之措手不及。

兵法云：“骄兵必败”。一支军队如同一个人做事一样，若骄傲自满，就会自塞其路，导致失败。所以，为将者应注意戒骄戒躁，同时又要善于利用敌人的弱点，乘机战胜它。《孙子兵法·计篇》曰：“卑而骄之”。即装出软弱的样子，使敌轻心，然后乘其骄横忘形之时，对其突然袭击，便可消灭敌人。“成其溢，夺其好”这一谋略包含有深刻的唯物辩证法思想。

23 年，王莽大军把汉军围在昆阳。当时，王莽军号称百万，有王邑、王寻统领；汉军只有八九千人，困守昆阳。汉诸将看到王莽军声威甚盛，皆有怯意。太常偏将军刘秀力主并力抵御。汉军诸将平时就轻视刘秀，在此危难关头，将大任推给了刘秀。刘秀于是派王凤与王常守昆阳，夜里他与李轶等 13 骑突出南门，去搬援兵。此时，王寻、王邑把昆阳包围了一层又一层，列营数百里，钲鼓声震数十里。寻、邑自恃兵多将广，攻城日急，王凤等请求投降也不允许，他们自以为功在漏刻，遂不以军事为重，产生了严重的骄傲情绪。

刘秀等人乘隙出城后。赶到鄆县、定陵，很快收集救兵赶来。他自率兵骑千余为前锋，同寻、邑交战。刘秀奋勇冲杀，斩敌首级数十级；汉军见了，个个奋勇争先。于是，刘秀鼓勇进击，寻、邑兵将抵挡不住，纷纷败退下来。汉军越战越勇，无不以一当百。刘秀又与 3000 敢死士从昆阳城西水上冲敌中坚，寻、邑率万余人与汉军激战，但被冲乱了阵角，汉军乘胜追击，并追杀王寻。昆阳城里的汉军也乘势鼓噪而出，里应外合，声震天地，莽军大败，“伏尸百余里”。

刘秀从此崭露头角。他临危不惧，深知“骄兵可乘”，于是利用“成其溢，夺其好”的谋略，乘隙出城，尔后又奋勇冲杀，摧敌中坚，击其要害。结果以少胜多，以弱胜强，充分表现了他的卓越军事才能。“成其溢，夺其好”在今天也是一个值得研究的问题，我们的军事指挥员，如能精通此理，在战争谋划上再胜敌一筹，夺取胜利也就更有把握了。

### 成在敬败在慢

《荀子·议兵》说：在战争中，警戒严整，慎终如始，始终如一取得胜利的根本保证；而怠慢骄傲则是招致败亡的根源。

俗语讲：“业精于勤，而荒于嬉”，战争也是如此。指挥员始终要保持高度的警戒，才保万无一失，如从士兵的选拔、训练，战略战术的制定，对敌情的把握等诸方面都必须慎密地考虑，方可把握战争的主动权。在战争整个过程中，任何一个环节出了问题，都会引起连锁反应，以致影响战争的大局。

史载，关羽“威震华夏”，连曹操也准备从许都迁走，以避其锋锐。关羽在刘备拜其为前将军时，听说老将军黄忠被拜为后将军，竟狂妄地拒绝接受印绶，并说：“大丈夫终不与老兵同列。”219年，东吴的孙权曾派使臣为其子求婚于关羽。他不但一口回绝，还把东吴的使臣大骂了一通。由此孙权知道关羽轻视东吴，致成嫌隙。蜀将糜芳、傅士仁平素间就对关羽的傲慢态度有所不满，关羽在进攻曹仁时，他们二人供给军用物资不能满足需要，关羽很不高兴，并扬言说：“等回去以后，再惩治他们。”糜、傅听说后十分惧怕。东吴大将吕蒙乘机命虞翻给傅士仁写信陈说成败利害，傅士仁得到书信后便投降了东吴，吕蒙和傅士仁一起来到江陵城下，糜芳看见后也开门投降。吕蒙率军进入江陵，释放于禁，又很好地安抚了关羽及将士们的家属，从而瓦解了关羽军队的斗志。最后使关羽成了孤家寡人，败走麦城，兵皆离散，他自己也被吴将马忠所杀。

关羽的悲剧深刻地说明了“成在敬，败在慢”的哲理。他居功自傲，目中无人，虽有“万夫不挡之勇”，但众叛亲离，也就不可避免地遭到失败。关羽败走麦城，身首异处，在历史上被传为笑谈。如果细加体味，它将给我们的指挥员提供一些有益的启示。

### 因敌制胜

《孙子兵法·虚实》说：用兵是根据敌情的变化而采取制胜的方法。所以用兵没有固定的形式，犹如水没有固定的流向一样，能根据敌情变化而取胜的，就是“用兵如神”了。

在实战中，敌方的情况随时都在变化，这就要求指挥员要善于分析敌情，根据敌情的变化而采取不同的作战方式，而不能墨守陈规，这样才能掌握战争的主动权，克敌制胜。《司马法·用众》中说：“一般作战，应使用或多或少的兵力去试探敌人，以观察它的变化。用忽进忽退的行动，以观察它的阵势是否稳固；逼近威胁敌人，看它是否恐惧；按兵不动，看它是否懈怠；进行佯动，看它是否疑惑；突然袭击，看它阵容是否整治。……然后根据情况袭击敌人，使其战斗无法施展，打乱其部署，最后歼灭敌人。”《孙臆兵法·官一》中强调：要根据不同的敌情而使用不同的阵法、部队和器械、计谋等。“因敌制胜”是符合唯物主义主客观统一的原理的。

明末起义军领袖李自成攻克洛阳后，乘胜挥军东进，围攻开封。1641年2月，李自成围攻开封七个昼夜未能攻克，便撤围到河南西部活动。9月，明军十几万人在新蔡会合，由傅宗龙、杨文岳等指挥，决定渡洪河，进军项城寻找义军主力决战。此时，李自成正率军两进汝宁，得知明军动向后，决定佯渡诱敌，聚歼明军。他一面将主力埋伏于洪河东岸，一面架浮桥，佯作强渡的姿态，引诱明军前来决战。明军闻知义军西渡，便认为是怯战逃走，即令部队兼程前进，企图“乘其半渡而击之”。明军行走得人困马乏之际，义军伏兵四起，大败明军。杨文岳率一部残兵突围逃往项城，傅宗龙作了刀下之鬼。

1642年正月，李自成再次围攻开封。明王朝令汪乔年和左良玉分头进兵河南，解救开封之围。左良玉率军北上，占领了义军的供应基地临颖，李自成立即由开封回师南下迎战左军。左见势不妙，急忙后撤，被义军追围在郾城。汪乔年领援军占领襄城后，兵分三路，摆出增援左良玉之势，但不敢前进。李自成预料郾城一时难下，而汪军远道来援，将士一定疲劳不堪，遂决定相机用兵，围城打援。他以一部兵力继续围攻郾城，自领主力乘夜奔袭援

军。汪军在义军的突然袭击下，惊慌失措，溃不成军。义军只用两天时间即全歼汪军。

明军一连两次大败，朱由检坐卧不宁，1642年7月，丁启睿在朝庭严令督促下，纠集杨文岳和左良玉、虎大威、杨德政、方国安四镇兵马10余万，号称40万，会攻义军，救援开封。李自成利用明军东拼西凑、各怀鬼胎的弱点，采取各个击破的战术，大败明军，歼敌10多万人，缴获战马2万余匹，军械物资堆积如山。至此，明王朝由战略进攻转入战略防御。

1642年9月，明军由孙传庭率领东进河南，解救开封。固守开封的明军苟延残喘，竟不顾上百万人民的死活，决开黄河大堤，企图以洪水阻挡义军。义军及时撤离险地，向西转移。不慎陷入重围，李自成集中力量专致一面，突出重围，令部队将衣甲、财物沿途抛弃，引诱敌军争夺。明军见了财物，像饿狗抢骨头一样互相斗殴，延缓了追击速度，加上腰缠累累，步履艰难，队形大乱。这时，义军将领罗汝才带领大队人马赶来接应。李自成乘机杀了一个回马枪，转败为胜。

起义军四战四捷，歼灭了明军在中原的主力。杨文岳、左良玉分别驻守汝宁、襄阳，勉强支撑危局。李自成依据敌情，确定先打汝宁，后攻襄阳，横扫中原的作战计划。1642年十一月，起义军兵临汝宁城下，杨文岳令所属川军布阵于城东，保定军阵于城西，企图以两面夹击义军。义军识破敌计，先集中主力打川军而后全力进攻保定军。最后全歼守敌，活捉杨文岳。左良玉闻风而逃，襄阳不攻自下。

李自成因敌制胜，五战五捷。依据敌情而巧妙地运用战术以克敌制胜，是值得指挥员们认真思考和借鉴的。

### 后人发先人至

《孙子兵法·军争》说：用兵的方法，主将领受国君的命令，从动员、集中、编组军队，直到和敌人对阵，其中最难的莫过于军争。军争之所以难，就在于要把迂回的道路作为捷径，把不利的条件变成有利。所以，一方面要走迂回的道路使敌人不防备；另一方面又要利诱敌人使其上当。这样就能“后人发，先人至。”

“后人发，先人至”的谋略主旨是在战斗中变被动为主动。变被动为主动，需要一个由量变到质变的转化过程。在战略形势不利时，要暂时忍耐，不急于采取行动，以便争取时间，扩充实力，通过一个个战役的胜利，转化战略形势，最后消灭敌人。这就是常说的“后发制人”。《荀子·议兵》中曾谓：“上得天时，下得地利，观敌之变动，后之发，先之至，此用兵之要术也。”

汉高祖刘邦在力量不能和项羽敌对时，采取“忍让待机，积极准备”的方针。在“鸿门宴”上，刘邦以屈求伸，对项羽毕恭毕敬，后来力量发生了变化，逐渐由弱变强，待垓下决战时，便一举消灭了项羽。

1947年6月，我晋冀鲁豫野战军突破黄河天险，发起了鲁西南战役。敌人统帅部大为震惊，急忙派遣王敬久带援兵赶来，企图把我军消灭在鲁西南或重新逼过黄河。从地图上看，鲁西南恰好被黄河、运河和陇海线切成一个三角形，郓城处在三角形的顶端，陇海线则是三角形的底边。王敬久一面命令已被我包围的郓城之敌坚守待援，以吸引我军屯兵城下。一面将北援之敌分为两路：一路以一五三旅经曹县进至定陶，与退至菏泽的敌人结成左集团；另一路由金乡北上，同嘉祥地区的敌人合成右集团。从而形成了分进合击的

钳形攻势。企图逼我军于三角形的顶端背水作战。刘伯承、邓小平识破敌人的阴谋，便将计就计，一面令一纵坚决攻歼郟城之敌，吸引敌人继续北进；一面令二纵、六纵从两路敌人之间向西南猛插，乘敌一五三旅在定陶立足未稳且与菏泽敌人还没合拢之际，一口吃掉它，使敌人左翼陷于瘫痪。与此同时，我三纵向正南跃进，迅速转到敌人的侧背去。这样一来，很快改变了战局形势，接连消灭了郟城、定陶的敌人，使战役顺利地向纵深发展。

### 先为不可胜以待敌之可胜

《孙子兵法·形篇》说：“善于指挥作战的人，首先要造成不可被战胜的条件，以等待能够战胜敌人的机会。不可被战胜，在于自己的主观努力；能够战胜敌人，在于敌人有了错误。善于指挥作战的人，能够做到不被敌人战胜，而不能保证敌人一定被我战胜。所以说，胜利的机会是可以抓住的，但不能单凭主观愿望去强求。不会被战胜的原因，是做好了防守的准备。能够战胜敌人的原因，是具备了进攻的条件。”

两军对阵，胜败的原因是多方面的，但最基本的有两个方面：一是己方，二是敌方。两方面的情势大致有三种情形：第一，己方准备充分，不为敌所乘，而敌方亦然，两军势均力敌，这时双方均无取胜把握；第二，我方准备充分，敌方有隙可乘，我方趁势进攻，可克敌制胜；第三，我方准备不足，仓促出战，而敌人有备而来，这样势必遭到失败。所以，优秀的指挥员应善察敌我双方情势，首先要造成不可被战胜的条件，然后再抓住战机战胜敌人。

《孙臆兵法·威王问》中说：“在敌我势均力敌的情况下，要首先迷惑敌人，使敌人分散兵力；然后我暗暗地集中兵力，以众击寡，以优击劣，战而胜之。”

《司马法·严位》说：“人有胜心，惟敌之视”，意思是说自己军队有求胜之心，还必须着重研究敌情，察明它的虚实，乘其虚而击之，才能取得胜利。可见“先为不可胜，以待敌之可胜”是符合军事辩证法的。

198年，曹操奉诏征讨张绣，围张绣于穰。因曹操获悉袁绍将乘虚进攻许都，遂解穰围而撤军。此时，张绣以为有机可乘，欲亲自挥军追击。谋士贾诩劝阻说：“不可追也，追必败。”但张绣求胜心切，不听贾诩的劝告，驱兵追击，结果被曹军打得大败而还。贾诩在张绣率军追击时，登城观看了双方交战的情况。张绣回城后，他对张绣说：“赶快再去追击，这次一定能够取胜。”张绣摇头拒绝说：“我不听你的劝谏，才失败，为什么还要追击呢？”贾诩说：“兵势有变，现在去追，急往必胜。”张绣见贾诩说得肯切，就立刻聚拢散兵败卒再去追击曹军。经过一场激战，张绣果然得胜而回。

战后，张绣问贾诩说：“我以精兵去追击退却的军队，你说必定要失败；后来用败兵去追击获胜的军队，你说必定胜利，这是什么原因？”贾诩答道：“道理很简单。将军您虽善用兵，但终究不是曹公的对手。他们的军队刚开始撤退，曹公必定亲自断后，以防万一。我们的追兵虽精锐，但他们有备，且士兵也很勇猛，所以必败。曹公用兵方略丝毫没有失策的地方，他的力量没有耗尽而突然退兵，一定是许都发生了什么重要事情。后来他击败了您的追兵，我估计到他一定会轻装快速前进，毫不防备，即使留下几个将军断后，也不是您的对手。所以，虽然我们用败兵去追击，也一定能够取胜。”

用兵打仗，审知其变，才能因势制胜。这对于指挥员来说，十分重要。因战场形势不断变化，只有及时洞察和适应战场形势的变化才能胜券在握；否则，认不清形势，鲁莽行事则必败。

### 先胜而后求战

《孙子兵法·形篇》说：打胜仗的军队，都是先具备了胜利的条件再去交战。打败仗的军队，是先和敌人交战再去寻求胜利。善于用兵的人，能够加强内部团结，保障各种制度的贯彻执行，所以他能主宰胜败。

人类高于其他生物的一个最重要的特点是有意识、有思维。人在自然斗争和社会斗争中使思维进一步发展，他们事前总是周密地思考、策划，然后再付诸行动，从而使其行动成为有意识、有目的的行动。军事斗争的目的是寻求胜利，所以在战斗开始之前，为争取胜利而做充分的准备就成为必然的了。反之，则会导致失败。《孙膑兵法·见威王》中说：“战争不是可以轻率进行的，胜利不是可以随意贪求的。要先做好准备，然后才能采取行动。”可见，“先胜而后求战”是符合唯物主义基本原理的。

公元前 1068 年，周武王为了观察各诸侯国对于讨伐商纣的态度，兴兵东进。他率周师渡过黄河，令八百诸侯观兵于孟津。当时前来会盟的诸侯，都认为“纣可伐矣”。但武王感到自己的力量还不足以打败商纣，于是在与诸侯结盟之后，以各诸侯“未知天命”为辞，又率师西归。孟津观兵之后，周武王在太公望等人的帮助下，采取了一系列措施积极进行伐商的准备工作。如对内修德理政，扶民治军；对外，联络各地诸侯，征服殷商盟国，打开通向朝歌的道路。最后牧野一战结束了商的统治，把我同历史大大向前推进了一步。

#### 合军聚众务在激气

《孙膑兵法·延气》说：在集合民众，编组军队的时候，一定要广泛动员，搞好“激气”，在连续行军到达集结地区的时候，一定要整饬队伍和检查武器装备，振作部队的精神，搞好“利气”。在兵临边境、接近敌人的时候，一定要鼓舞部队的斗志，具有压倒敌人的气概，搞好“厉气”。在与敌军约会会战的时日确定以后，一定要激励部队，具有拼死决胜的勇气，搞好“断气”。在刻期交战的这一天，一定要做好各项战斗准备，使部队能够保持持久的高昂士气，搞好“延气”。

士气问题，既是一项重要的政治思想工作，又是一项重要的指挥艺术，也是决定战争胜负的一个重要因素。因此，历代兵家对士气问题都十分重视，如《孙子兵法·军争》说：“故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。”《司马法·严位》也说：“凡战，以力久，以气胜。”《尉缭子·战威》说：“民之所以战者气也。气实则斗，气夺则走。”

公元前 209 年七月，陈胜、吴广等 900 名戍卒被调去戍边，走到大泽乡时因被大雨所阻而误期，误期就要依法处死。于是陈胜、吴广杀领兵的军官，然后对大家说：去戍边失期当斩，假令不斩，戍边死者也有十分之六七，壮士不死则已，死即举大名耳，王侯将相，宁有种乎！几句话便激起大家对秦统治者的仇恨，于是揭竿而起，点燃了秦末农民大起义的烈火。

长途行军容易疲劳、涣散、懈怠、麻痹，因而必须时刻提高警惕，加强戒备，整饬队伍，鼓舞士卒，保持锐气，振作精神，以防突然情况的发生。例如，198 年，曹操南征张绣，退军途中“利气”工作做得好，击败张绣，然而胜利后疏忽大意，士气松懈，又被张绣率败兵打败。

兵临敌境时最重要的是消除恐惧和怯战心理，要在气势上压倒敌人而不被敌人压倒。这时要求将军要与士卒同甘共苦，患难与共，奋勇当先。这种“厉气”做法对于战胜强敌是至关重要的。如 417 年，在东晋刘裕与后秦的

战争中，大将沈田子在人人慌惧之时，善于“厉气”，并且率先出击，勇往直前，使士卒人人勇敢作战，终于击败数十倍于己的秦军。

与敌约期会战，要鼓励部队有拼死决胜的精神，即“断气”。这种精神的取得不仅仅要靠宣传鼓动，还必须有果断的具体措施。如项羽的破釜沉舟、韩信的背水列阵等，都是为了“断气”。

在两军交锋时，哪一方的高昂士气能够保持得长久，往往就能取胜。因此，“延气”对胜负的影响是直接而巨大的。如齐鲁长勺之战中曹刿的“一鼓作气，再而衰，三而竭”的观点使鲁庄公一战而胜强齐。

“激气”、“利气”、“厉气”、“断气”、“延气”等五个方面，是密切

关联的。这一谋略，把士气问题看作是精神鼓励、纪律约束、组织指挥、武器装备、后勤保障诸因素的综合，确实精详深透。在今天仍值得我们认真思考和研究。

### 多威则民谄 少威则民不胜

《司马法·天子之义》说：治军过于威严，士气就会受到压抑，缺少威信，就难以指挥士卒克敌制胜。上级使用民力不适宜，任用官吏不恰当，有技能的人不能发挥其作用，主管者又盛气凌人地去强迫人们服从，这就是过于威严了。过于威严，士气就感到受压抑。君主不尊重有德行的人而信任奸诈邪恶之徒，不尊重有道人而任用恃勇逞强之辈，不重用服从命令的人而重用专横武断之流，不重用善良的人而重用残暴的人，以致引起民众反抗官吏，这就会降低威信。缺少威信，就不能指挥士卒去战胜敌人。

打仗要发挥军队的整体力量，需要有统一的行动、统一的意志。而统一的行动、统一的意志需要靠严明法纪去实现，靠一切行动听指挥去实现。倘若指挥不灵，令出不行，兵不服将，将不从帅，军队就成了乌合之众，一盘散沙，是不能打胜仗的。俗话说：“无威严不可以服众”，但“多威”与“少威”都是不能服众的。所以历代名将都主张在树威时要以身作则，体恤民众，以博得官兵的拥戴，这样就能无往而不胜了。

历史上著名的牧野之战，周武王以少胜多，灭亡商纣。商军在牧野之战中的失败，原因固然很多，但商纣的失信于民是导致其失败的重要因素。当时，殷臣有箕子、微子、比干等人，均为贤能之臣，商纣则一概不予重用，却信任费申、恶来等人，遂使内部分裂，朝臣纷纷去殷奔周。殷商统治中原既久，国势晏安，商纣不免纵情娱乐。所谓“沙丘鹿台”、“酒池肉林”，即为他奢侈淫糜生活的写照。商纣的横征暴敛、严刑峻法，更是到了民不堪命的程度，所以才出现了商军的倒戈起义。

一支军队如果上不信下，下不信上，上下离心，是一定要打败仗的。以诚信取信于官兵则能全军上下目标一致，同仇敌忾。相互信赖，对于任何一支军队来说，都是必不可少的。

### 军争不行于完城池

《管子·谋失》说：两军对垒，不要去打那种戒备森严、力量强大的“完城”，而是要先攻打有间瑕的弱敌，然后各个击破。军队作为一个整体，各部分的力量分配是有差别的，这就形成了强弱、大小之别，“军争不行于完城池”的谋略要求在力量对比中仔细分析，不要去碰力量强大、装备精良又高度戒备的强敌，而要善于用少数的兵力钳制强敌，从全局出发，争得局部的优势。战国时期，齐国的将军田忌曾与齐威王赛马。他们的马力相差不远，

都分上、中、下三等。可是，他在和齐威王比赛时，总是连赛三阵，皆告失败。后来，孙臆向田忌献策：用下等马对威王的上等马，用上等马对威王的中等马，用中等马对威王的下等马。结果，田忌输一赢二，以二比一获胜。这其中示蕴含了“军争不行于完城池”的道理。

继孙臆赛马之后的桂陵之战中，魏军分左、中、右三路回救本土。其中的左军力量最强，中军次之，右军最弱。齐军主将田忌原准备以赛马之法将自己的军队按战斗力强弱分为上中下三等，以自己力量最弱的下军击敌最强的左军，依次再以上击其中，以中击其右。孙臆提出，这次作战不是争个二胜一负，而是要大量消灭敌人。他经过陈图演算，采取用自己的下军对敌最强的左军，以自己的中军对敌人的中军。前者敌强我弱，后者势均力敌。孙臆提出，这两军要依托有利地形，尽量缠住敌人，拖延时间，作钳制敌人而不是死打硬拼。与此同时，孙臆以自己最强的上军采取速战速决的办法，攻击敌人最弱的右军，得胜后再与中军协同合击敌人中军。

两军齐胜后，再与下军合力，共击敌人最强的左军。这样，每一局部在作战时的力量对比都形成了绝对优势。这种先弱后强，各个击破的打法，是符合“军争不行于完城池”的战略战术的。

战争中的情况各种各样，“军争不行于完城池”的谋略要求在作战中要避开强敌，先击弱敌，以趋利避害，以小的代价换取大的胜利。这就需要指挥员要对复杂的军事问题进行认真地、反复地研究分析，这样才能找出最佳方案，应从全局考虑，要防止因小失大。愿我们的指挥员们能从这一古老的谋略中得到启发，在新的形势下，丰富和发展这一思想。

#### 军有所不击

《孙子兵法·九变》说：在战争中，有的敌人不一定要打。不一定要打的敌人，是指两军对垒，估计我军力量足以击破敌人军队并俘获其将领。但从长远考虑，还有其它更奇特巧妙的办法，……在这样的形势下，敌人虽是可以打败，也不去打它。

战争是关系国计民生的大事，所以就要求为将者在战争中要慎重地处理问题，能通过和平的方法解决问题，就不要诉诸武力，能避免大的冲突，少流血，就不要盲目地义气用事。“军有所不击”有二方面的含义：一指在战争中不通过直接交锋而采取其它更巧妙的办法来征服它；二指对有的敌人不要去惊动它，以免“打草惊蛇”，影响了战争的全局。

晋怀帝永嘉六年（公元312年），石勒占据襄国，苦心经营，积极发展势力。晋将王浚和支持者鲜卑段疾陆眷合兵攻打石勒占据不久的襄国。为保卫襄国，石勒率部与段疾陆眷部战斗数日，但为段疾陆眷所败，部众恐惧不安。襄国当时的情况是，“城堑未固，粮储不多，彼众我寡，外无援兵”，形势非常险恶。石勒面对此情；采取“宜切勿出，示之以怯”的战术，并伏奇兵出其不意地攻击最勇悍的末杯所部。经过一场激战，末杯为石勒所擒获。这使段疾陆眷等军大为震恐，纷纷夺路而逃，退守诸阳。

石勒获胜后，不是乘胜追杀，而是以末杯为质向段疾陆眷求和。他的部将们不解。石勒说：“辽西鲜卑是一个很强悍的民族，他与我素无仇隙，同我作对只是为王浚所使，今杀末杯一人而使一个民族怨恨，那绝不是我们应该采取的计策。我们把末杯放回，他必然感恩戴德，从此再不会为王浚所用。”果然，段疾陆眷同意讲和，引兵退去，王浚孤军难支，也只好引兵还蓟。从此，辽西段氏专心归附，为石勒后来的发展提供了有利条件。

石勒采取“军有所不击”的谋略，在打了胜仗之后，与敌对势力主动讲和，乍看起来颇为异常，但细心一想，这确实是很有战略眼光的。

### 妄张诈诱以焱惑其将

《六韬·豹韬·少众》说，两军对垒，用虚张声势，引诱诈骗手段来迷惑敌将，诱使敌人迂回行进、延误战机、放松戒备，敌军虽多，也会被我打败。

作战不仅是双方力量的较量，同时也是双方指挥员斗智的较量。在这样的较量中，要求指挥者要善于运谋，使敌将无法把握我方的实际情况和意图，同时又要设法了解对方的部署，以据实情而部署。《孙子兵法·军争》有言：兵以诈立。在战争中，采取虚虚实实、真真假假、声东击西等战术，目的只有一个，就是迷惑敌将，使其不明真相，无所适从，以创造良好的战机，打败敌军。可见，“妄张诈诱，以焱惑其将”的谋略深刻地揭示了战争所独有的重要规律。

周赧王四十五年（公元前270年）秦将胡阳领兵进攻赵国，包围了阝与，赵王派赵奢领兵去解阝与之围。赵奢领受任务后，忙忙碌碌地完成准备后，立即率领大军踏上征途。可是，只走了30里，就安营扎寨，不再前进了。同时还严令部属：“不许任何人提出有关军事行动的建议，违令者定以军法论处！”大军一住数日，毫无前进之意。将士们虽然困惑不解，但是谁也不敢乱说乱问。只得耐心等候将令。一天，军中得到消息说：“秦兵在武安以西列陈用兵声势很大，鼓角震天，杀声雷动，将武安城中的屋瓦都震落了。”将士们都认为马上就要行动了，便暗自准备起来。可是一等再等，还是不见下达前进的命令。有一名下级军官，实在按捺不住焦急的心情，提出救援武安的请求，竟被赵奢斩首。之后，再也无人敢提救援的事了。赵军一再抢修防御工事，俨然一副就地固守的姿态。

秦军初知赵国出兵救援阝与的消息时，行动谨慎起来。以后发现赵军不再前进，还在修筑堡垒，就逐渐地不大在意了。不过秦将胡阳仍为不明赵军的真实意图而疑虑重重，就派出间谍到赵奢营中密探情况。赵奢将计就计，使秦将以为赵国打算放弃阝与，发兵救援不过是虚张声势，于是就毫无顾虑地进攻阝与了。赵奢知道麻痹秦军的计策已成，立即率领队伍，偃旗息鼓，卷甲而行，进援阝与，并迅速抢战有利地形。秦将胡阳得知后率军前来迎战，一见赵军抢先占领了制高点，立即下令发起仰攻。可是付出很大代价也未能奏效。正当秦军进退两难之际，赵奢率军从其侧后冲杀，山上的赵军也乘势杀下。秦军在赵军的前后夹击下大败而逃。

赵奢采用“妄张诈诱，以焱惑其将”的方法麻痹秦军，从而达到突然制敌的目的，一战取胜，解了阝与之围。指挥员在作战中，要注意认真研究敌将在分析判断情况时的弱点，以欺骗的方法去迷惑他，然后抓住敌人迷惑不解之际给敌人以不意的攻击。

### 安能动之

《孙子兵法·虚实》说：在战争中，要根据敌方的情况而采取不同的对策，若要使敌人自动前来，就要设法利诱它；若要使敌人不能前来，就要设法妨害它。……，敌人粮足，要能使它挨饿；敌人安稳，要能使它移动。

安稳、安静之敌往往准备比较充分，那么对我来说，要战而胜之就比较困难。如果设法调动它，使其脱离良好的条件，变从容为仓促，就会使敌人变强为弱，为我所乘。在实战中，“安能动之”可分为两种情况：一是引诱

敌人脱离坚固的据点，就我所设之范；二是把敌人引诱到我次要方向或对敌不利的另一战区，以减轻我正面战场的压力或解救我这一战区的危机。《六韬·龙韬》中说：“在两军相遇，敌人不能来攻我，我亦不能去攻敌人，双方均设置坚固的守备的情况下，要善于以假象迷惑敌人，以调动敌人就我所范。”这一智谋与“三十六计”中的“调虎离山”相似。

1944年6月5日，美英联军发动的诺曼底登陆战役开始了。在法国的科坦丁半岛北部，联军空降部队经过一天多的激战，与海运登陆的部队已经接触。此时，落在泛滥区后边的美军两个空降师仍处在随时被德军包围的危险境地。可是，德军一直误认为科坦丁半岛登陆的联军是一股不大的空降部队，未予重视。直到6月7日，德军才开始抽调预备兵力向科坦丁半岛开进。正在这时，德军接到在爱夫南齐斯北面和西面有大批联军空降的消息。当德军预备队举棋不定时，突然又有报告：300多架联军飞机曾在圣罗以西地区空降了不少伞兵。其实这都是用木偶伪装成的伞兵。德军元帅隆美尔错误地认为这是联军在那里大规模海上登陆的前奏，便命令全部预备队兵力都向那里运送。当德军向西扑空之际，美军的两个空降师乘机跨过了泛滥区，解除了危机。

战争是充满不确实的领域，指挥员的感情最容易被各种新出现的情况所左右，以致影响到判断和决心。“安能动之”这一谋略，要求指挥员要善于利用敌人的错觉，巧妙地制造各种假象，因势利导，调动敌人，这样敌人就会被我所牵制，进入我所布之圈套中。

#### 论功计劳

《管子·兵法》说：作为最高统帅，应审法度，明赏罚，使功与罪的赏与罚公正合理，没有偏颇，这样将士就能为国献身，竭力报效国家。

赏功罚罪是为了激励正气，压制邪气，目的是为了增强部队的战斗力，增强将士们的功过荣辱感，以便使部队充分发挥战斗力，达到克敌制胜、保家卫国的目的。“论功计劳”的谋略，要求合理公正地执行赏与罚，要根据其功劳的大小进行封赏，使其进一步更好地报效国家。如果对其功劳的赏罚不能公正合理，则不是挫伤其本人的积极性，就是挫伤别人的积极性。《吴子·励士》篇中详细讲述子论功行赏，崇礼有功，以勉励全体将士，从而使全军争相建功的思想。《荀子·议兵》说：“隆礼效功，上也。”可见，“论功计劳”是一条重要的治军原则。

汉武帝元朔五年（公元前124年），匈奴右贤王率军侵扰朔方郡。汉武帝刘彻派车骑将军卫青率军从河套北上，出高阙，向匈奴进军。当时，右贤王觉得汉军离他们还远，不会马上到来，就和诸将开怀饮酒，直喝得酩酊大醉。哪里知道，卫青等带领大军出了长城后就强行军，一气赶了六七百里，迅速包围了右贤王军。在这种情况下，右贤王只好带着几百精壮骑兵落荒而逃。卫青纵兵追击，活捉了匈奴的十几名小王，俘虏了15000多人，并缴获众多的牛羊。

卫青打败右贤王的军队后，凯旋而归。大军刚刚到长城一线，汉武帝派遣的使臣就带着大将军印赶到了。在军营里，使臣把大将军印授给卫青，并宣布汉武帝的诏命：升任卫青为大将军，其他诸将都归其指挥。是年四月八日，汉武帝又给卫青加邑8700户，卫青的三个儿子也都封为列侯。卫青向汉武帝一再推辞说：“我靠着您的神威和各位将领的努力奋战，才打了胜仗，可我那三个孩子都还在襁褓之中，并没为国家出力。现在皇上却要划出土地，

分封他们三人为侯，实在愧不敢当！”汉武帝说：“我可没忘记将校们的功劳啊！”于是，对其他有功将校一一封赏。面对如此厚重的封赐，卫青居功不傲，谦逊退让，表现出大将的高风亮节，并在以后的战斗中，先后七次大败匈奴，屡建奇功，为维护西汉王朝北方边境的安定做出了重要贡献。

汉武帝刘彻大胆启用卫青这样的年青人担当国家的重任，并在其为国家做出贡献时适时地加以封赏，更加激励了卫青等众将为国献身的热情，从而保持了汉王朝的边境安全。这种“论功计劳”的做法，给我们的指挥员提供了有益的启示。

### 形人而我无形

《孙子兵法·虚实》说：两军对垒，既要察明敌人情况，又要隐蔽我军形迹。这样，我军的兵力就可集中，而敌人的兵力就不得不分散。我军的兵力集中在一处，敌人的兵力发分散在十处，这样就可以用十成的兵力进攻一成的敌人，形成我众而敌寡的优势，能以众出寡，就容易将敌人击败。

在实战中，要善于伪装。我所进攻的地点要使敌人摸不清，敌方势必在许多方面进行防备，防备的方面多了，我所进攻的那方面的敌人就少了，这样就可以有较大的把握取胜。同时，又要设法察明敌情，以防被敌所误，陷于被动。

1359年，朱元璋占据应天府。他采纳刘伯温的建议，确定先消灭陈友谅，再吞并张士诚，统一江南，然后北上灭元的方针。为了实现这一宏图大略，便积极进行攻击陈友谅的准备。

正当朱元璋打算集中兵力之时，陈友谅抢先动手了，攻占朱元璋控制的太平，杀徐寿辉自立为帝；又派使臣约会张士诚，企图东西夹击，夺取应天府。朱元璋采纳刘伯温的“依托坚城以逸待劳，伺隙用兵”的谋略，做了周密的准备。然后，又命与陈友谅有旧交的康茂才写一封诈降书，约他三路分兵前来进攻，使陈分兵冒进。结果，陈友谅只率水军顺流而下，攻打应天，朱元璋见陈友谅落入圈套，发动伏兵，水陆夹击，大败陈友谅。缴获巨舰100多艘，战船数百只，陈友谅乘一小船，慌张逃跑了。

朱元璋用诱敌分兵的手段，以弱于敌人的兵力战胜强敌，取得了空前的胜利，为后来歼灭陈友谅打下了基础。“形人而我无形”的谋略，为历代军事家所称道。

### 攻其无备出其不意

《孙子兵法·计篇》说：攻其无备，出其不意。《孙子兵法·九地》又说：用兵的诀窍，贵在行动迅速，乘敌人来不及采取防备措施的时候，从它意料不到的道路，进攻他没有戒备的地方。

此智谋往往以假象造成敌人的错觉，伪装攻击方向，用灵活机动的军事行动，忽东忽西，即打即离，不攻而示之以攻，欲攻而示之以不攻。敌人顺情而推理，我恰借势而用计，以达到出敌不意的目的。《六韬·龙韬》讲：“……敌人不知我所备，欲其西，袭其东。”同书《虎韬》又说：“派遣精税部队偷袭敌人后方，出其不意、攻其不备的袭扰敌人，使敌人无法了解我军情况，就不敢前来进攻了。”《孙臆兵法·威王问》曰：“避而骄之，攻其无备，出其不意。”这一谋略与兵法上的“声东击西”有异曲同工之妙。

“攻其无备，出其不意”是历代军事家熟知、常用之法。1798年，拿破仑出征埃及，企图进一步攻取印度，夺取这颗“英国王冠上的明珠”。他出兵前，担心在地中海会遭到英国舰队的截击，就利用种种手段散布假情报，

说法国地中海舰队将进入大西洋，在爱尔兰登陆。两年前，确实有一支法国舰队企图开赴爱尔兰，使英国人受到一次震惊。这次，英国海军舰队指挥官纳尔逊害怕拿破仑真的会窜到他们的后院，便急忙把舰队调集于直布罗陀海峡，准备截击法国舰队。就在这时，拿破仑乘机从土伦军港出发，开赴埃及。纳尔逊发现中计，马上扬帆直追，可惜他赶得过急，竟跑到法国舰队前面去了。当他赶到亚历山大港时，一艘法国军舰的影子也没有。纳尔逊估计拿破仑可能去了君士坦丁堡，便又向那里扑去。他前脚走，法国舰队后脚就赶到亚历山大，顺利登陆，进占埃及。机会和凑巧，使拿破仑这次行动取得了成功。

古人认为，要“攻其无备，出其不意，”必须明察敌我双方形势，尤其要察明敌方是否了解我情。在运用过程中，要灵活机动，切不可生搬硬套。

### 攻其必救

《孙子兵法·虚实》说：进攻必定能取胜的，是因为攻击敌人没有防备的地方。进攻而敌人无法抵抗的，是因为冲击着敌人薄弱的地方。我要决战，敌人虽不愿但又不得不与我决战，是因为我军攻击的是敌人必救的地方。

此智谋基本思想是强调攻敌人所必救，歼其救者；攻其所必退，歼其退者，以达到趋利避害、机动歼敌的目的。《孙臆兵法·威王问》中说：“坚决打击敌人空虚而要害之处，是用兵最要紧的事情。”孙臆在齐魏桂陵之战中，就是因为采取“攻其不守”、“攻其必救”的谋略而取得大胜的。毛泽东同志在《抗日游击战争的战略问题》一文中，总结我抗日军民反围攻的作战经验时提到：在我处内线作战，敌处外线作战的情况下，若我兵力优裕，可使用次要力量于外线，在那里破坏敌人交通，钳制敌之增援部队。如果敌在根据地内久踞不去，我可以倒置地使用上述方法，即以一部留在根据地内围困该敌，而用主力进攻敌所从来之一带地方，在哪里大肆活动，引致久踞之敌撤退出去打我主力，这就是“围魏救赵”的办法。1947年8月，当蒋介石大举进攻解放区时，我刘邓大军千里跃进大别山，由内线打到外线，把战争引向蒋管区，一举扭转了整个战争形势。“攻其必救”的战法，至今仍有其强大的生命力，值得为将者借鉴。

### 攻强必养之使强

《六韬·武韬·三疑》说：要进攻强敌，必先助长它的恃强蛮横，使他更加猖狂自大。过于强横，必遭挫折；过于骄傲，必致失误，要进攻强大的敌人，必先助长它的强暴，这样便会有机可乘，易于取胜。

兵法云：“骄兵必败”。一支军队在战争中取得胜利是件好事，强大战斗力也是战争中的有利条件。但是，如果为将者因此而生恃强蛮横之心，怠于戒备，则会走向自己的反面，为敌所乘，遭受失败。从另一个方面讲，面对强敌，不可硬碰，要善于分析其特点，设法助长其猖狂自大之心，而后乘敌不备之时，一举击之，便易于取胜。《孙子兵法·计篇》云：“卑而骄之”就是这个道理。“攻强必养之使强”是一条攻击强敌的重要策略，自古以来，均为历代兵家所重视。

秦末农民起义军领袖项梁，在东阿打败秦将章邯后，率军进驻定陶，再破秦军。他因为接连打了几个胜仗，就以为秦军已成惊弓之鸟，不堪一击，因此产生了轻敌思想，便下令全军休息，自己也在军营中纵酒作乐。其谋士宋义劝其不要轻敌，项梁却说：“你的胆量也太小了，章邯碰到我们，打一回，败一回，他已无力再同我们决战了。”而秦将章邯在吃了败仗之后，则

故意装出不堪一击的样子，借以助长项梁的恃强骄横心。一天晚上，天下着雨，正当定陶楚军营寨里的兵士睡得格外香甜之际，章邯率领大军像山洪暴发似地冲进楚军营寨。楚军毫无戒备，慌作一团，很快就被秦军打得溃不成军。项梁自己也被杀死，章邯军大获全胜。

### 投之亡地然后存

《孙子兵法·九地》说：用兵作战，把军队投入亡地然后才能保存，陷入死地，而后才能得生。

“存”与“亡”，“死”与“生”是战争中的两对基本的矛盾，矛盾的双方既相互依赖、相互依存，又相互对立，在一定条件下又是相互转化的。

《六韬·虎韬》中讲：“以勇力材士按照指定方向，冲锋陷阵，拼死战斗。先焚烧我的辎重，烧掉我的粮食，再明确告诉将士，勇斗的就有生路，怯战的就只有死路一条。”《司马法·严位》也说：“营阵巩固就能持久，军队处于危地反能取胜。”把军队陷之死地、亡地以激励将士的敢死之心，充分发挥军队的战斗力，这样就是化“死”为“生”，化“亡”为“存”。这一谋略是符合唯物辩证法的“物极必反”的原理的。

公元前208年，秦将章邯在定陶大败项梁所领导的反秦起义军之后，便率所部渡过黄河击赵。赵王歇面对强敌，多次求救于楚。楚王以宋义为上将军，项羽为次将，率军救赵。宋义身为一军统帅不立即引兵渡河，反而久留安阳不进。他遣子相齐，饮酒高会，不恤士卒，结果被项羽所杀。楚王因以项羽为上将军，率军2万渡河救赵。项羽率军渡河后，沉船破釜，烧庐舍，命全军只带三日食粮。项羽以此来坚定士卒的必死、决战、必胜之心，结果楚军个个奋勇决战，大败秦军。这就是“破釜沉舟”典故的由来。

“韩信背水为陈破赵兵”的战例，也说明了“投之亡地然后存，陷之死地然后生”的道理。在战斗初期，其部将对韩信背水列阵都疑虑重重，认为这是犯了兵法大忌。但结果却是大破赵军。

不拘泥于兵法原则，出奇制胜，历来为兵家所称道。“投之亡地然后存，陷之死地然后生”的用兵之道的确使人耳目一新。但这一谋略的使用是在万不得已的条件下采取的，为将者应该慎察战势，切不可生搬硬套。

### 进止服正

《司马法·定爵》说：作战必须：巩固军心，明辨利害，治理纷乱，进止有节，服膺正义，激发廉耻，简约法令，少用刑罚，小罪就制止，不然的话，犯大罪的也就跟着来了。

治军服众，必须立法施度，科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显，即进与止、赏与罚都要以“正义”作根据，只有这样，才会使人心悦诚服，有礼义廉耻之心，就会自觉地服从指挥，听从号令，。否则的话，善得不到广扬，恶得不到惩诫，就会使人心寒，以至丧失人心。“进止服正”是用正义、诚信的力量去约束部众，而不是靠强权，这样的军队，其潜力是无穷的。以“进止服正”的策略治理军队是符合唯物主义基本原理的。

231年春，诸葛亮再次出兵祁山攻打魏国。尚书令李严负责为大军督办粮草。当时，正巧汉中接连下了一个多月的大雨，粮草一时很难积聚起来。李严害怕承担贻误军机的责任，就耍了一个花招，写信给前线的诸葛亮，谎言东吴兴兵犯境，后主刘禅希望丞相退兵回朝。等到诸葛亮率大军撤回汉中，李严却在众人面前故作惊讶，说：“粮草已齐备，怎么又退兵了。”为了防止后主追究撤军的事，他又给后主上书说丞相退兵是缓兵之计。诸葛亮知道

这些情况后，对李严这种瞒上欺下、贻误军机的行为十分气愤。他把李严给他的亲笔信拿出来和李严当面对质，李严膛目结舌，不知所措。李严和诸葛亮都是“托孤”的重臣，当时许多大臣和将领都劝诸葛亮看在托孤老臣的面上，不要认真追究此事。诸葛亮却认为越是勋旧老臣越应忠于职守，依法办事，这样才能给臣属和后人做出榜样，遂上书后主，要求严惩李严，以严肃国家法纪。后主刘禅接受了诸葛亮的建议，将李严撤职流放。

李严被流放后，诸葛亮马上又推荐李严的儿子李丰为长史，接替他父亲督办全军粮草的重任。李丰汲取父亲的教训，办事一丝不苟，受到了诸葛亮的嘉奖和提升。后诸葛亮病卒，李严在流放地听说后悲痛欲绝。他哭着对人说：“孔明活着，我还有将功补过的机会，孔明一死，再也没有人了解我了。”不久，他就在极度悲痛中去世了。

诸葛亮仗义执言，不徇私情，严惩李严，使李严心服口服。这种“进止服正”的谋略，在我们大力健全和完善法制的今天，更有其特殊的现实意义。

### 围师必阙 穷寇勿追

《孙子兵法·军争》说：指挥作战的原则是：当合围敌人时，要留下一个缺口；对穷途末路的敌人，不要急于追迫。

在实战中，“围师必阙”，示敌以一线生机，使敌人抱侥幸心理，就会造成更有利于我的战饥。“穷寇勿追”，跟踪逃跑的敌人不要过于逼迫它，以消耗它的体力，瓦解它的斗志，等敌人士气沮丧、溃不成军时，再捕捉战机消灭之，如此，就可以避免流血；若逼得敌人走投无路，它就会狗急跳墙，作垂死之一搏。这一智谋包含了三十六计中的“欲擒放纵”的思想。

解放战争中，我晋冀鲁豫野战军进行的鲁西南战役就采取了“围师必阙、穷寇勿追”的谋略。那是1947年6月，我刘邓大军一举突破了敌人黄河防线，进入鲁西南。按预订的战役计划，我军在第一阶段于那城和定陶歼敌三个旅后，立即转移兵力，用四个纵队的兵力包围敌军驻扎在了六营集、独山集和羊山集的三个师。7月14日，我一纵和六纵将敌两个师包围在只有200户居民的六营集，为了不使敌人作“困兽之斗”，我军决定采取“围师必阙，穷寇勿追”的方略，网开一面，虚留生路，垂死挣扎的敌人看到这一线生机，慌不择路，争先突围，我军于是在运动中将敌歼灭。其部署是：将一纵撤至六营集以东纸坊一带的开阔地，布成口袋，以等待敌人。六纵发起三面攻击，其中以西面为主攻，敌人仓惶向东夺路而逃，企图向济宁之敌靠拢，正中我计，敌两个师在逃跑中全部被歼。

### 围魏救赵

据《史记·孙子吴起列传》记载：孙臆认为，派兵解围，要避实就虚，击中要害。

在魏国军队围攻赵国都城邯郸，双方战守年余，赵衰魏疲之时，齐国应赵国之请求，派田忌、孙臆率兵8万救赵。孙臆向田忌建议：现在魏国精锐部队都集中在赵国，内部空虚，如乘其空虚，直捣其都大梁，敌必回救，此时若在途中设伏，可大败敌军。田忌采纳孙臆的建议，在桂陵大败魏军，创造了“围魏救赵”的战例。这一谋略要求，对于来势凶猛的强敌，应避其锋芒，在运动中各个击破之。

周显王二十八年（公元前341年），魏以庞涓为将，领兵讨伐韩国，韩国国君派使求援于齐，齐威王召集群臣征求意见，一时众说纷纭，各持一端。齐威王不知所从。征询孙臆的意见，孙臆说：“现在韩魏交兵刚刚开始，我

国如果马上参战，势必会把魏军吸引过来对付我军，韩国倒落得一身轻松，我国反有求于韩国。这种代替别人打仗的办法，对我实属不利。再说，魏国这次出兵是抱着一举消灭韩国的决心的，其势必然十分凶猛，以臣之见，不如暂缓一时，待魏韩两军打得精疲力竭之时，乘势出兵，如此既可以获得胜利，又能取得救人之危的义名，岂不是好？！”齐威王连连称善，争论的双方也都觉得孙臆的见解高明。于是，齐威王先口头上答应韩国出兵救援，实际却按兵不动，坐等有利的时机。

韩国依仗着有齐国为后盾，坚定了全力同魏国作战的决心。可是，由于力最悬殊，韩国连续五次打了败仗。韩王焦虑不安，急忙令人持其手书到齐国求援，表示愿作齐国的附庸。齐威王才以田忌为将，孙臆为军师，发兵救援韩国。可是并没有出兵韩国，而采用了“围魏救赵”的方针，向魏国进发，直指大梁，迫使庞涓急忙从韩国撤围回国。魏王亦增派兵力，并令太子申为上将军，与庞涓合兵 10 万，抵御齐师。齐军进入魏境不久，侦悉魏军主力赶来迎战。孙臆利用魏军恃强轻敌之特点，采用“减灶诱敌”之计，设伏于马陵道，大败魏军，庞涓自杀，太子申被俘。这就是著名的马陵之战。

### 乱而取之

《孙子兵法·计篇》说：用兵作战，要乘敌混乱之机战胜它，即乘敌之危，就势取胜。

两军对垒，无宋襄公式的仁义道德可言。所以，“乱而取之”也就成为军事家所惯用的谋略。《孙臆兵法·八阵》中说：“敌弱以乱，先其选卒以乘之”，意思是说，敌军战斗力弱而且阵势混乱，就先用精锐部队去攻击它。在《十一家注孙子》中，杜牧曾言：“敌有昏乱，可以乘而取之”。从战略全局看，造成敌方的危机大致来自两方面，即内忧和外患。内忧如经济困难，奸臣当道，民众暴动，内战蜂起等。外患如外敌入侵等。在古代封建割据的兼并战争中，一些军事家主张：敌方有内忧就出兵占领它的土地；敌方有外患，就掠夺它的民众或财物；敌方内忧外患交迫，就吞并它的国家。

春秋时期，吴越相争，越王勾践被吴王夫差打败之后，经过十年卧薪尝胆，暗中备战，后来乘吴国名将伍子胥被害，国内遭受严重旱灾之机，反击吴国。当时吴王夫差正北上中原争霸，结果一举灭亡了吴国。

在两军对垒中，“乱而取之”的战例也比比皆是。如汉灵帝中平四年（187 年），西陲大乱，王国、韩遂、马胜等率军包围陈仓，在这种情况下，朝廷任皇甫嵩为左将军，率前将军董卓，领兵 4 万，进行抵御。起初，皇甫嵩不是急于发兵驰援陈仓，而是静待战机，因为他预料陈仓虽小，但城池坚固，守御有备，不会轻易被攻破。王国率军围攻陈仓 80 余日，未能破城，只好撤回而去。这时，皇甫嵩便乘势挥军前进，当部队开始行动时，董卓阻止说：我们不能冒然进击，不能违反穷寇勿追的用兵原则。皇甫嵩则说：不能这样照搬兵法，先前我们不发兵救援，是为了避敌锐气；现在挥军追击，是因为敌已疲惫，我们这是以整击乱，并非是追击穷寇。于是，皇甫嵩以董卓为后卫，自己率大军独进，连战皆捷，杀敌 1 万余人。

皇甫嵩的避其锐气、以整击乱用兵原则，历来为兵家所称道；他因敌情的变化，不拘泥兵法，而灵活用兵的故事也成为战争史上的佳话。

### 我自其外使自其内

《司马法·定爵》说：要消灭敌人，用兵力从外部向它进攻；用间谍从内部策应。内外配合，就容易战胜敌人。

俗话说：“堡垒最容易从内部攻破”。把敌人军队看成一个整体，有其外在的形象，也有其内部的结构。若对付它，从外部向它进攻，是必不可少的，若派间谍从内部策应，里应外合，就会收到事半功倍的效果。这一谋略包含了唯物辩证法内、外因辩证关系的原理。

春秋时期，郑武公准备侵伐胡国，他先把女儿嫁给了胡国的国君，又公开处死了极力主张伐胡的大夫关其思。胡君以为郑国确实亲己，不做防备。郑武公则积极准备，并令其女在胡国培养自己的势力，破坏胡国内部的团结。不久，郑武公突然向胡国发起攻击，由其女策应，里应外合，很快就将胡国灭掉了。

对“我自其外”这一方面来说，不是很困难，只要积极准备，把握战机就行。而“使自其内”则比较困难，因为我方的内应要取得敌人的信任，并不是一件容易的事，在这个问题上要巧用计谋才能成功。有时，还要做出一定牺牲，历史上著名的“美人计”、“苦肉计”等即是。

### 利而诱之

《孙子兵法·计篇》说：两军对垒，要用小利去引诱敌人。同书《势篇》又曰：善于调动敌人的人，显示某种假象，敌人就会听从调动，给予某些小利益，敌人就会被诱上当。以小利引诱敌人，以主力歼灭敌人。

在军事斗争中，诱敌和迷惑是紧密相联的。古人认为，迷惑敌人的办法很多，但最好的办法，不是那种只知张设旗帜、敲锣擂鼓的虚张声势，而是善于运用战术的伪装，示假隐真，利而诱敌。钓鱼要用诱饵，引玉先得抛砖，先让敌人尝到甜头，才可能吸引它、调动它，让其大吃苦头。“小利”主要表现为小部队或次要方向上的佯攻佯动，其关键在于针对敌人的心理状态，使敌人做出错误的判断，以佯当真，这样才能起到引诱敌人、调动敌人的目的。

公元前700年，楚国侵伐绞国（今湖北郧县西北），两军相持于都城南门，有个叫屈瑕的向楚王献计说，绞国虽小但是轻谋，轻谋略就少谋略，请无捍采樵者以诱之（古时行军作战，专门有砍柴做饭的人员。这些人员上山砍柴，一般都有士兵保卫。无捍采樵者，即没有士兵保卫樵夫），楚王采纳了这个建议，头一天上山砍柴，让绞军捕捉了30名樵夫。第二天，绞军都争先恐后地追捕楚军的樵夫。楚军预遣狙击部队潜至绞国都城北门外，并设伏于山中，待绞军进入伏击圈，伏兵四起，大败绞军。绞国投降。

1947年5月初，我西北野战军进行的蟠龙攻坚战就成功地运用了“利而诱之”的谋略。当时，敌人经过青化砭、羊马河的败北，主力猥集一团，我欲攻蟠龙，必须将其主力调开，乘隙破敌。为此，我军先施声东击西之法，在绥德、米脂以东黄河渡口集中了大批船只，并以多路小分队向绥德方向佯动。敌人从空中侦察到这一情况，误以为我军主力欲东渡黄河，便以九旅之众开始北上。我再“以利诱之”，即以部分兵力对北进之敌节节抗击，并在沿途遗弃符号、物资之类的东西，有意暴露行动。敌人误认为我军主力北撤，紧追不舍，欲与榆林邓宝珊部相配合，南北夹击我军主力。当敌人主力被牵引到绥德时，我主力便对孤立无援的蟠龙之敌发起攻击。这时，敌军主力孤悬于绥德，已救援不及了。

随着军事技术的发展，现代战场上对“利而诱之”的应用真是五花八门。如日本偷袭珍珠港之后，美国一个破译小组，从截获日本人发往太平洋的许多无线电报中，发现经常提到“AF”这两个字母，并分析推断“AF”可能是

指中途岛。为进一步查实，中途岛上的美军司令受命用浅显的英语拍发了一封作为诱耳的无线电报，报称：中途岛的淡水设备发生故障。不久，美军在截获的一份日本密电中，果然发现有：“‘AF’可能缺乏淡水”的内容，从而证实了原来的推断，并由此进一步破译，发现日军进攻中途岛的企图，于是将计就计，设置陷阱，为后来进行的中途岛之战赢得了主动。

### 近而示远远而示近

《孙子兵法·计篇》说：用兵作战，向近处行动，却要装做要向远处行动；反之，向远处行动，却假装向近处行动，以诱使敌人按正常的用兵原则来判断我方行动意图，以达到出奇制胜的目的。

《孙子兵法》的这一谋略与“三十六计”之中的“明修栈道，暗渡陈仓”相契合。此计是指以佯攻、佯动为迷惑手段，来伪装攻击路线和突破点。楚汉相争，项羽自封为西楚霸王，汉王刘邦被迫进驻汉中。他为了防止雍王章邯的侵袭和麻痹项羽，烧毁了从关中到汉中的栈道。公元前206年，刘邦的大将韩信准备出兵“东征”，先派了许多兵马来修复栈道，佯装要从老路杀出。实际上，韩信却率军暗中抄小路迂回到陈仓，发起突然袭击，一举打败章邯，平定三秦。

1944年6月，美英盟军在法国诺曼底的登陆战役，可以说是在现代战争中“近而示远，远而示近”智谋的成功运用。按照自然条件，从英国东南部渡过加来海峡到达对岸法国的加来地区登陆，比从英国南部渡过英吉利海峡到达诺曼底登陆距离近、运输便利，又便于空军支援，是条理想的攻击路线。德军正是考虑到这种情况，认为盟军不会舍近求远，从而把主要防御力量放到了加来地区。盟军也乘势布设疑阵。如他们在加来对岸的英格兰东部虚构了一个美军“第一集团军群”的番号。盟军还在英国东南部各港口和泰晤士河口模拟登陆舰队，设置大量假登陆舰船和物资器材堆积场等。炮火准备上，盟军对加来地区加强轰炸，而对诺曼底只进行与往常一样的例行轰炸，从而进一步加大德军的错觉，以造成诺曼底登陆的突然性。

古人认为，出奇制胜的用兵之法，来自正常的用兵原则，只有诱使敌方用正常的用兵原则来分析、判断我方意图，才可能实现出奇制胜的目的。所以，要向近处行动，就要做出向远处行动的假象来迷惑的对方；向远处行动，则在近处故布疑团以吸引敌方的注意力。隐真示假必须恰到好处，天衣无缝，反之则会弄巧成拙，贻误战机。如三国时，魏军将领邓艾驻军白水北岸，三天后，蜀将姜维令廖化进到白水南岸相峙安营。邓艾认为姜维部队突然开来，我方兵力不多，按一般的作战原则，他应不等造好桥梁就先渡河来攻，现在却不见动静，他断定此股部队必是索制我方而来，而姜维一定率主力向东进袭洮城。于是，邓下令三军连夜赶回洮城，发现姜维正在那里渡河。因邓艾先进了城，姜维的偷袭没有得逞。这是姜维没有运用“近而示远，远而示近”谋略的一例。

所以，作为一名优秀指挥员，必须周密计划，精心安排，以假乱真，真假假，假假真真，使对方无法分辨，才能抓住战机，促成胜利。

### 兵之胜在于寡卒

《孙臆兵法·寡卒》记载，孙臆说：军队所向无敌，在于士卒是经过挑选的精兵。

历来兵家都主张兵贵精，不贵多。《孙子兵法·行军》：“兵非益多也”。《吴子·图国》认为必须“简募良材”，把有各种特长的人分别编为一队，

组成“军之练锐，”“有此三千人，内出可以决围，外入可以屠城。”就能无坚不摧。《尉缭子·战威》也说：“武士不选，则众不强”。

公元115年，汉朝廷命班超（班超之子）率军进屯三辅以备羌人叛乱。班超派司马钧、庞参各率一部兵马击羌，均败。司马钧、庞参皆坐征下狱。朝廷改派马贤、任尚代班超率军20余万众，进屯三辅，抗击羌人。

这时，担任怀县令的虞诩对任尚说：“兵法上说，弱不攻强，走不逐飞，这是军事斗争的客观规律。我们过去之所以败给西羌，原因就在于我们没有精锐骑兵，而西羌骑兵却来如疾风，去如绝弦，一日可行数百里，我们以行动迟缓的步兵抗击来去如风的骑兵，势不相及，所以，我虽有兵20万，仍不免旷日持久，劳师无功的结局。为了扭转这种局面，我建议现在不如罢诸郡兵，各令他们出钱数千，20个步兵共买一马，这样，你可以训练一支万余人的骑兵部队，然后，用这支万余人的骑兵部队对付只有数千人的羌骑，追尾截掩，其道自穷。这样，便民利事，战胜西羌的大功就一定可以告成。”于是任尚很快裁减了数目庞大、行动迟缓的步兵，组建和训练了一支万余人的骑兵。他指挥这支精悍的骑兵队伍与西羌作战，果然易弱为强，击败了羌人，攻破敌城，取得了很大的胜利。

中国有句古语：“兵不在多而在于精，将不在广而在于谋。”兵精将广，乃胜利之本。“兵之胜在于篡卒”的思想，对于我们今天的军队建设，仍有着重要的借鉴意义。

### 兵之道莫过乎一

《六韬·龙韬·兵道》说：武王问太公道：“用兵的规律是什么呢？”太公说：“一般用兵的规律，没有比事权专一更为重要的了。军队能事权专一，就能行动自由、所向无敌了。”

孙子云：“将在外，君命有所不受。”《尉缭子·兵谈》中也讲：“上不制于天，下不制于地，中不制于人。”都强调了“将贵自专”的重要性。兵道变化多端，战机稍纵即逝。俗语说：“机不可失，时不再来”，如果一旦战机到来，为将者不能自专事权，还得打报告请上级批准，那么，良好的战机必失无疑。可见，“兵之道莫过乎一”这一谋略是符合军事斗争的特殊规律的。

汉景帝三年（公元前154年），以吴王刘濞为首的吴、楚、赵、胶东、胶西、济南、菑川七诸侯国发动了反对朝廷的武装叛乱。景帝闻变，拜周亚夫为太尉，率军平息叛乱。

当周亚夫聚兵荥阳时，吴楚联军正并力攻梁。梁孝王刘武数次遣使向亚夫求救，但亚夫却不许发兵。梁王使臣把这一情况向景帝报告后，景帝就派使臣命令亚夫发兵救梁，但亚夫还是拒绝不执行。亚夫虽不发兵救梁，却派弓高侯等将领率骑兵出淮泗口，以绝吴、楚兵之后，断其粮道，他自己则率兵向东北进至昌邑。尔后，又南进下邑，深沟高垒，坚壁不战，吴楚两王粮道被断，深恐军中缺粮，不能持久，数出挑战，企图诱周亚夫军与其决战。周亚夫对此全然不予理会，仍坚壁不出。后来，吴军一部进攻亚夫营寨的东南隅，但主力则准备暗袭西北。周亚夫识破了敌人的用心，决定将计就计，派部将防御东南，自己则亲率精锐防守西北。结果，吴楚联军进攻受挫，士卒多饥亡叛散，刘濞不得不引军撤退。周亚夫抓住这一有利时机，率部发起反击，将吴楚联军打得大败，吴王刘濞弃其军，率精锐数千人乘夜落荒而逃，楚王刘戊见大势已去，自杀身亡。

是役周亚夫坚持“兵之道莫过乎一”的原则，拒不奉诏，坚壁不出。派兵奇袭敌后，断敌粮道，使强敌粮绝卒饥，人心离散，不战自溃。

### 兵以诈立

《孙子兵法·军争》说：用兵作战要用诡诈的方法取得成功，为造成有利的形势而行动。

“兵以诈立”要求在实战中采取虚虚实实、真真假假等办法，使敌人判断失误。在运用此谋略中，有两点值得注意：第一，要研究敌指挥官弱点；第二，趁敌人迷惑不解之际，巧妙适时地变虚为实、变无为有、变假为真，给敌人以不意的攻击。《六韬·龙韬》中讲：“两军对垒，要隐匿计谋，秘密企图，高筑壁垒，埋伏精锐，隐蔽静肃，使敌人不知道我的企图，以便声东击西。”《孙膑兵法·官一》也说：“隐匿谋作，所以钓战也。”

唐朝安史之乱时，安禄山让他的部将令狐潮包围雍丘城，城里的守将张巡困守孤城。在寡不敌众的情况下，张巡命令士兵扎了1000多个草人，都披上黑色的外衣，用绳子拴着，乘着夜幕往城下吊。令狐潮的士兵以为真有人坠下城去突围，乱箭齐发，射向草人，使张巡赚得几十万支箭。后来，张巡夜里把真人坠下城去，令狐潮的士兵以为张巡又来“草人借箭”，远望着发笑，毫不作战斗准备。于是，张巡这次坠下的500名士兵组成了一支敢死队，直冲敌营，杀得令狐潮措手不及。

### 兵贵胜不贵久

《孙子兵法·作战》说：用兵作战，贵在速胜，而不贵在持久。《孙子兵法·九地》又说：当作战开始前要象处女那样沉静，使敌不加防备；一旦发动起来，就要象逃脱的兔子一样迅速，使敌人来不及抗拒。

孙子曾说：用兵作战，如果动用战车千辆，辎车千辆，士卒十万，千里运粮，那么总计前后方的开支，招待宾客的费用，每天就要耗费千金之巨，然后十万大军才能行动。用这样的大军去作战，就要求速胜。旷日持久，就会使军队疲困，锐气挫伤。长期从事战争，就会使国家经济困难。如果军队疲困，锐气挫伤，兵力耗尽，经济凋弊，别的国家就会乘隙进攻，在这种情况下，即使有杰出的将领，也无法挽救危局。所以，用兵作战要争取速胜，而避免持久，以免给国家带来灾难。《孙膑兵法·八阵》中讲：能够速胜则立即行动，不能取胜则要停止行动。《尉缭子·天官》也说：预计有速胜的把握就采取行动，没有胜利的把握则坚决停止。“兵贵胜，不贵久”是由战争这一特殊事物的特殊规律性所决定的。

227年，魏国新城太守孟达秘密地数与蜀通书，阴许归蜀。当时，司马懿率军屯镇于宛，得到这一情报后，准备率师征讨。按说，司马懿要发兵平叛，必须先向洛阳的魏文帝上表，待朝廷批准后才能进兵。可从宛至洛阳往返需半月，从宛至新城也需十多天。这样若等魏主降旨后再发兵平叛，就是孟达举事的半个月以后了。另外，魏军和孟达的兵力在数量上是四比一，但魏军的粮草不足一月之用，而孟达的粮草却可支持一年。这也就是说，魏军若等洛阳传旨后再进军，兵到新城粮草已尽，结果可想而知。因此，时间成了魏军与孟达争取主动的一个关键。司马懿老谋深算，果断行事，在没有接到进军平叛的命令之时，就率军日夜兼程，“八部并进”，几乎每天要走两天的路程。结果只用八天的时间，就赶到新城。这时，孟达的城防工事还未修成，各项准备也没有完全做好。他根本没有想到魏军会如此迅速地兵临城下，还满以为可以争取到一个月的备战时间，这时孟达不得不驰书诸葛亮告

急，发出“吾举事八日，而兵至城下，何其神速也”的惊叹。魏军连日猛攻破城，斩杀孟达，俘虏1万余人。

古往今来的兵家名将，无不主张兵贵神速。“难得者时，易失者机”，许多成功的战例都证明，先发制人贵速，主动攻击贵速，捕捉战机贵速。行动的迅速常常可以弥补兵力的不足。在这个意义上，可以说时间就是军队，时间就是胜利。

### 完为守备诱敌攻城

《六韬·豹韬·突战》说：在对敌作战中，要仔细观察情况，在敌人尚未完全到达前，就应先完成战备，严阵以待。待敌人主力到达，设法激起敌人的怒气，使其硬攻，以消磨敌人的力量。

积极防御在战争中和积极进攻同等重要。为了达到阻敌攻势的目的，在战前就应加强战备，固修城防，严阵以待，这样才能使自己的阵地巩固，不至于被敌人一冲即破。在完成战备的基础上，训诫士兵坚守城池，敌人攻城必然会遭到沉重的打击。当敌人头脑发热时，要使敌人硬攻城池，这样可以削减敌人的战斗力，为彻底战胜敌人创造条件。450年，南朝宋军北伐进抵滑台，彭城、汴梁都成为后方，淮河两岸更加安然无事。可是，盱眙太守沈璞却仍在发动民众大修城池，把城墙垒得又高又厚，城壕控得既宽又深。沈璞这种很有远见的备战措施，却遭到一些人的反对。说他“不识时务，劳民伤财。”甚至连朝廷也责备他不该花费人力物力而修建无用的战备工程。各方面的压力虽然很大，却未能动摇沈璞的备战决心。他常常对周围的人说：“当前虽然北伐进军顺利，但胜败乃兵家常事，而对强大的敌人，战局变化莫测，很难保证这里安然无事。盱眙地处交通要道，是淮河上的重镇，岂能不防万一？”

不久，宋军在滑台失利，收军南返。北魏太武帝拓拔焘亲率10万大军南征，宋军节节败退，退守盱眙，拓拔焘挥军前来攻打，一战不利，便又领军南下，守军见敌人受挫撤走，料定不会善罢甘休，盱眙必有一场恶战。沈璞与大将臧质日夜不停地训练部队，抢修工事，商讨作战方案，使各项战备工作都做得格外好。451年1月，再次包围了盱眙，并威胁守军给他献酒。臧质为了激怒敌人强攻坚城，即令部署将尿液装入两只坛中送出城去。拓拔焘被气得七窍生烟，立即命部队连夜挖壕围攻。魏军采用钩车、冲车攻城不下，最后采用人海战术，在将帅的严厉督促下，爬城的士兵虽然前赴后继，蜂拥而上，可是由于宋军士气高昂，城池坚固，因此激战30天，盱眙城依然屹立不动，魏军死伤达数万之众，尸体填满了城壕。拓拔焘正在为强攻不下盱眙而伤透脑筋之时，后路又被宋军切断，不得不仓惶撤退。

这次战斗，充分说明有备无患、选择要点早作防御准备的必要性和重要性。这一点，值得每个指挥员认真思考和借鉴发挥。

### 忘战必危

《司马法·仁本》说：国家虽然强大，好战必定灭亡；天下虽然太平，忘掉战争准备，必定危险。即使天下已经平定，国泰民安，每年春秋两季还要用打猎来进行军事演习，各国诸侯也要在春天整顿军队，秋天训练军队，这些做法都是为了时时刻刻不要忘记做好战争的准备。

战争是关系着国计民生的大事。所以古人特别强调对战争要采取慎重态度，要以爱惜民众为根本。即使国家强大也不要好战，穷兵黩武；同时又要时刻做好战争准备。这种“居安思危”的思想是符合唯物辩证法思想的。

公元前 265 年—前 221 年，齐王田建在位 40 年，开始由于年幼，国事皆决于君王后。这期间，秦国日夜加兵于韩、赵、魏、燕、楚五国，齐国则不修战守之备，不助五国攻秦。因其地不与秦接，东边又有大海，一时受不到战争的威胁，所以对于中原的兼并战争置若罔闻，且满足于“事秦谨，与诸侯信”，以为只要如此，就可以全国。君王后死时，形势已相当严重，她在临终时告诉齐王田建，群臣中某某人可用。齐王请她把名字写下来，当把笔牒拿来时，这位君王后却说：“老妇已经忘记了。”结果齐王田建一个字也没记下来，依然浑浑噩噩地过日子。君王后死后，后胜做了相国，此人及其门客接受秦人的重贿，为秦反间。公元前 225 年，齐王准备朝秦，被大臣劝住。即墨大夫听说后，急忙赶来对齐王说：“我们齐国地方数千里，可征发甲兵数百万。现在三晋的大夫皆不愿事秦，流落在我们阿、甄地区的就有百十人。你把他们组织起来，与之百万之众，让他

们去收复三晋故地，就是临晋关也是可以攻入的；楚国的鄢郢大夫也不愿为秦人办事，流落到我们临淄城南的也有百十人，你把这些人也组织起来，给他们百万之师，让他们去收复楚国故地。这样，我们齐国的国威就一定能够树立起来，秦国也可以被灭亡。”但是，齐王没有采纳这一建议。他虽然未去朝秦，但依然不修战备。结果齐王在秦大军压境之时，只有束手被擒。

#### 间远观迓

《司马法·定爵》说：一般作战，首先要侦察敌情。侦察敌情，远处要用间谍，近处要仔细观察。

两军开战之前，首先要弄清双方形势，然后才能根据具体的情况而制订作战计划。《孙子兵法·谋攻》中说：“知己知彼，百战不殆”。为了摸清对方情况，就需要派遣间谍，即侦察人员，打入敌人内部，这样才能准确地了解敌情。进行间谍活动，首先必须取信于敌，为了麻痹敌人，博得敌人的信赖，有时就必须作出一定的自我牺牲。在对阵时，要善于观察，根据敌人的态度，气势、阵形等方面来判断敌情，这也是了解敌情的重要方面。

不论在古代、近代还是现代战争中，运用间谍来侦察敌情的做法均被广泛采用。尤其在现代战争中，间谍与反间谍的斗争使“间远观迓”这一了解内情的谋略的内容更加丰富，形式更为多样。如在第二次世界大战中，英、德双方互派间谍以了解对方的情况。不但如此，英国还使德国的一些间谍成为双重间谍，即原属德国的间谍，英国人捕获后，收买过来，让他们为德军提供假情报，进行欺敌活动。其中有名叫穆特和杰夫的两个挪威籍人，原来德国情报局派他们到英国来，主要任务是制造恐怖事端，进行破坏活动，并搜集军事情报。英军将其俘获后，将其收买，为了使他们继续取得德国情报局的信任，于是为他们导演了两次引人注目的爆炸事件，使德国人对两次事件信以为真并非常满意。这种以假作真、恰到好处的安排使德军深信不疑并继续用降落伞为其空投了许多英镑、无线电发报机和一些爆炸器材，供他们继续使用。穆特和杰夫乘机提供假情报，为英国海军进行大量的欺敌活动。

#### 奇正相生

据《孙子兵法·势篇》载：指挥作战，总是用“正”兵与敌接触，用“奇”兵取得胜利。所以善于出奇兵的将帅，他的部署和战法就像天地那样变化无穷，像江河那样奔流不歇，像日月那样周而复始，像四时那样循环无穷。作战不过奇正，可是奇正的变化却是无穷无尽的。奇正相生就好像循环转动那样没有始终，无穷无尽。

奇正，是战略、战术上使用的一对范畴。从战略上看，担任正面进攻的军队为正，担任侧击、迂回的部队为奇。在战法上，明攻为正，偷袭为奇。按一般原则作战为正，采取特殊战法为奇。“奇正相生”实质上就是说善于灵活运用作战方式，出其不意地打击敌人。“奇”与“正”构成一对矛盾的两个方面，二者是相互依存，相辅相成的。《司马法·用众》说：“兵力弱小，利于变化莫测出奇制胜；兵力强大，利于正规作战。”《六韬·龙韬》中也说：“作战的形势是随着敌人的行动而变化的，临机应变产生于两军对阵的时候，奇正运用来源于将帅的智慧与思虑。”

在军事史上，“奇正相生”、“出奇制胜”的战例不胜枚举。如公元前205年八月，楚汉之争中，刘邦命韩信为左丞相，统帅大军渡河击魏，开辟北方战场。韩信率军进至临晋津时，见对岸魏军防守非常严密，于是在临晋津一带多设疑兵，摆列船只做出欲强渡黄河的假象，而主力军却秘密奔赴上游的夏阳，从夏阳以木罌瓠摆渡将士。过河后，突袭安邑，俘虏魏王豹，攻占了魏国各地（事详《史记·淮阴侯列传》）。

### 择人任势

《孙子兵法·势篇》说：善于指挥作战的人，能量才用人，利用形势，根据不同的形势而采取不同的对策，形成一种不可阻挡的力量，这样就能无往而不胜。

军队建设是克敌制胜的基础，胜负因素是克敌制胜的具体条件，而为将之道则是军队建设和胜负因素的保证。所以，选拔英明而有权略的人为将，对于保证取得战争的胜利具有决定性的意义。

三国时的蒋琬，于214年被任命为广都县令。一次，刘备外出视察来到广都，看到蒋琬什么事都不做，又喝得酩酊大醉，就大发雷霆，准备加罪于琬。诸葛亮知道后，替蒋琬求情道：“蒋琬这个人，是治理国家的大器，可不是治理一个小块地方的人才啊！他做官办事是以安定民生为根本，而不是把做表面文章放在首位，乞望主公能够再三加察于他。”刘备向来尊重诸葛亮的意见，便没加罪于琬，

只是把他免了职。刘备做汉中王以后，蒋琬当了尚书郎。230年，蒋琬作了长史，又兼任抚军将军之职。诸葛亮几次外出征战，蒋琬每次都保障了军粮和军械的充足供给，所以诸葛亮常说：“公琰（蒋琬的字）以他的忠心和正直来寄托自己报效国家的志向，他是辅佐我完成统一事业的人啊！”诸葛亮曾给后主刘禅写了一份密奏说：“假如我去世，未完成的事业可交给蒋琬继续干下去。”诸葛亮死后，刘禅把重任加给蒋琬。当时，由于刚失去了军队的主帅诸葛亮，大小官员都忧心忡忡，而蒋琬既无忧容，亦无喜色，依然神情自若，一举一动和先前一样。

蒋琬是蜀国继诸葛亮之后的重臣之一。诸葛亮非常了解他、器重他，把他推荐给刘备；刘备死后，又推荐给刘禅。蒋琬确实没有辜负诸葛亮的信任，为蜀汉事业做出了贡献。这充分说明“择人任势”的重要性。只有知人善任，才能充分发挥人才的作用。明理而胜敌

《管子·兵法》说：治众有数，胜敌有理。要察其计数，审其教器，明其法度事理，……法令不轻出，以统一民众之耳目，则治定功成。

一支军队的战斗力是克敌制胜的根本所在，而战斗力的保持和发挥又是与军队的纪律是否严明，号令是否统一密切相关的。历代兵家都对军队的法度特别注意。著名大军事家孙武强调“令之以文，齐之以武”，主张既要加

强法制和纪律教育，使士卒懂得服从命令的重要，又要用严格的纪律进行管理，使士兵做到有令则行，有禁则止。这样，打起仗来才能“齐勇若一”，冲锋陷阵，所向披靡。可见，“明理而胜敌”是军事斗争中的一条极为重要的规律。

更始二年（24年）大司马刘秀率军在河北同王郎割据势力作战中，力量逐渐壮大。随着军队的扩大和力量的发展，加强军中的统一纪律就成为一个迫切问题。当时，刘秀于军中立市，作为军人的贸易之地。为了加强管理，刘秀以将军祭遵为军市令。就在这时，他自己的一位“舍中儿”在军市里横行不法，谁也不敢去管，祭遵知道后，便立即派人把刘秀的那个“舍中儿”抓来问罪，并处以极刑。刘秀得知后，勃然大怒，认为祭遵不留情面，太过分，要治祭遵的罪。陈副劝谏说：“您可不能这样做，您经常讲军中要有统一的纪律，希望众军齐整。现在祭遵奉法不避贵贱亲疏，严格执行您的旨意，坚决整饬军纪，他杀‘舍中儿’是为了使您的教令能够在军中顺利推行。如果您把他抓起来治罪，今后谁还敢按照您的旨意去办事呢？”刘秀听了如梦初醒，不但没治祭遵的罪，还命其为“刺奸将军”，并通告诸将。从此，刘秀的军队军容整肃，纪律严明，上下一心，风气大变，成为当时的一支很有战斗力的部队，为翦灭群雄，统一国家，建立东汉王朝创造了条件。

刘秀和祭遵等都深谙“明理而胜敌”的道理，所以能为整饬军纪而对违法者认真地处治。如果祭遵徇私情，对“后台”很硬的“舍中儿”睁只眼闭只眼的话，那么军市里的违法行为必然与日俱增，将发展到不可收拾的地步。作为一名指挥员，应该认真研究“明理而胜敌”的问题，在治军问题上，使这一古老的谋略焕发出新的光彩。

### 乖其所之

《孙子兵法·虚实》说：善于防御的人，敌人不知道从什么地方进攻好。在实战中，敌想与我决战，而我不想决战，即使随便占领一个地方进行防守，敌人也不能迫使我军决战，是因为我们设法改变了敌人的行动方向。

乖，背离；乖其所之，就是改变敌人行动的方向。在实战中，防守同进攻一样，也是非常重要的，特别是当处于敌众我寡、敌强我弱的情况下，与敌正面决战，无异于以卵击石。这时若设法引开敌人，改变其主攻方向，就可能解除危机化险为夷；同时，敌人就我所范之后，必然处于被动，我再乘隙而进，即可战胜敌人。《六韬·豹韬》中说：“当突遇强敌时，须挑选材士强弩，以战车、骑兵为左右翼，迅速攻击敌人正面，急剧袭击敌人侧后，使敌人迷惑，造成混乱，无法判断我方情况，敌军将帅必然惊惶失措而被打败。”“乖其所之”这一谋略与三十六计中的“调虎离山”是相契合的。

东汉末年，武都的羌人叛乱，汉朝廷派虞诩担任武都太守平定叛乱。当他引军前往的途中，突然遭到羌人的袭击，被截击在陈仓崤谷。这时，虞诩没有马上组织突围，而是命令部队驻扎下来，扬言写信请求救兵，等救兵来到再前进。羌人听了，想趁汉朝救兵到来之前捞一把，都分散到邻县去掠夺财物。虞诩见羌人分散，便乘机进军，不分昼夜，每天急行军100多里，每次驻军，命令士兵逐日加倍增修炊灶。羌人察看此情，以为虞诩的救兵真的赶到了，不敢攻击，从而造成羌人在时间上和空间上的被动。虞诩乘机突破封锁，由内线作战转为外线作战，大败羌人。

### 迭战则久皆战则强

《司马法·定爵》说：在作战中，长兵器用以掩护短兵器，短兵器用以

补救长兵器的不足，戈、矛、殳、戟、弓矢五种兵器轮番出战可以持久，全部出战就能形成强大力量。

古代作战，主要以在陆地上对阵为主，如弓箭射程较远，和矛、殳具有氏柄的器械称之为“长兵”，戈和戟主要是横击，柄不能太长，属短兵。在战斗中，或用长兵或用短兵面对面地厮杀。所以，五种兵器轮番出战就能持久，合力作战，就能形成强大攻势。随着生产力的发展和科技的进步，两军作战就出现了使用战车、骑兵、水兵等，这些装备精良的队伍在战斗中相互配合，就可以增强军队的战斗力。到了近现代，随着现代化武器的出现，军队的分工越来越细，要求联合作战的意识也越来越强。如现代军队分为海军、陆军、空军。陆军中又有步兵、骑兵、坦克兵等，而作战中也往往是海、陆、空联合作战，相互配合，充分显示出现代战争的特点。“迭战则久，皆战则强”的思想反映了分兵作战和联合作战的意识，符合军事斗争的普遍规律。

在第二次世界大战中，希特勒在欧洲战场的绝大多数战斗都是采用陆、空军联合作战。如1939年10月初，希特勒就已决定在11月间进攻法国。但因为新编成的军队缺乏训练，加上秋冬季节不利于空军和装甲坦克行动，进攻时间一变再变，一直推迟到1940年5月。进攻时也是运用地面军队在空军支援和掩护下迅速推进的方法，闪电式地占领了法国。

20世纪90年代以美国为首的多国部队与伊拉克的海湾战争，更是体现了“皆战则强”的战争奇观。这次战争不仅有传统的陆军、海军、空军，更有现代化的导弹战争，充分显示了军队各兵种联合作战的威力。现代化的武器装备使多国部队在不到一个月的时间内就突破了所谓的牢不可破的“萨达姆防线”。

系统论认为，事物各部分的联合不是各部分的简单相加之和，而是一种具有质的飞跃的新状态。战争中的军队各兵种的联合也是各兵种各自为战所无法比拟的。“迭战则久，皆战则强”这一古老的谋略在现代条件下仍闪现出其耀眼的光辉。

### 佯北勿从 饵兵勿食

据《孙子兵法·军争》载：在实战中，要善于明察情势，敌人假装败退，不要跟踪追击，敌人利诱，不要上当。

在实战中，敌我双方情况不断变化。作为指挥员，既要善于采用计谋来调动敌人，迷惑敌人，掌握战争的主动权；同时，又要有冷静的头脑，善辨真假虚实，不为敌人所迷惑，以免陷于被动。《司马法·用众》中讲：“如果敌人已占据了有利地形，就卷起军旗，假装败退引诱它出来，然后反击它。”这从另一个侧面反映了“佯北勿从、饵兵勿食”的道理。这一谋略包含了唯物辩证法关于现象与本质辩证关系的原理。

战国末年的赵国名将李牧长期驻军雁门关一带，抵御匈奴的侵扰。他要求士卒认真学术骑射，又派人刺探情报，同时关心士卒生活。但由于李牧不许士卒出战，匈奴贵族就以为李牧胆小怯战，赵军将士也产生了这样的看法。赵王知道后，曾一度让人代替他的职务。但以后的一年多时间，赵军虽对匈奴的侵扰不断出战，但丢掉不少土地、财产。因为边境的作战不力，赵王又要李牧再去戍边。李牧提出，要按照他从前的办法办，才能从命。赵王答应了他的要求。李牧重新赴任后，又恢复了以前的做法。匈奴在几年的时间内什么也得不到，还认为李牧真的是怯懦无能，所以逐渐丧失了戒备。而赵国的守边将士，平日得到赏赐却不见用，早就想好好地打一仗。在将士可用，

敌寇将骄士情的情况下，李牧便挑选一些战车和骑兵去演习，又让边民跟随军队去放牧。匈奴见到后，便来抢掠。李牧指挥赵军佯败诱敌，有意让数十人被匈奴俘虏去。匈奴单于获悉后，便大举入侵。李牧巧设奇兵，歼灭其主力 10 余万，使匈奴在以后 10 多年时间里，再也不敢纵兵侵扰赵国的边境了。

全面准确地分析形势而采取对策是致胜的关键所在，如果“一叶障目，不见泰山”，计较一时的小利，则会上大当、吃大亏。“佯北勿从，饵兵勿食”就是告诫军事指挥员不要贪图小利，为假象所迷惑。军事史上有许多这方面的经验和教训。

### 经之五事而索其情

《孙子兵法·计篇》说：战争是国家的大事，它和人民的生死、国家的存亡息息相关，不能不慎重地加以考虑。所以要从五个方面来衡量、对比、研究，以探索双方胜负的可能。一是“道”：就是使民众顺从君主的意志，可与之同生共死，而不惧怕危险；二是“天”：是指昼夜、阴晴、寒暑等天候季节的变化规律；三是“地”：是指地理位置的远近，地形的险阻与平坦、广阔与狭窄及死地、生地等；四是“将”：指将帅应具智慧、诚信、仁爱、勇敢和严肃等品质；五是“法”：指军队的编制、干部的配备和后方的补给等。作为一位英明的将帅，必须深刻认识、对比、研究这些因素。

商汤伐夏桀的鸣条之战，可谓是“校之以计，而索其情”的典型战例。商汤为推翻夏朝，进行了甚为深远的谋划和长期的准备。他深知夏桀虽然暴虐无道，为民所弃，但夏为中原共主已达 400 年之久，声威余绪，亦非自己可比；况且夏桀与各诸侯间有上下名份之分，以下犯上，不易获得人心悦服。于是，他便利用中原人民崇拜天帝的宗教思想，一面广布仁德，争取夏人的拥护，一面暴露夏桀的丑恶，宣称要替天行道、吊民伐罪。同时，又广泛罗致贤能，增强自己的力量，如聘请伊尹主持国政，重用仲虺、汝鸠、汝房等。他还推荐伊尹去夏桀处供职，以观察夏政，在夏臣中策反。在军事上，采取蚕食政策，逐个并吞附近拥护夏朝的诸侯，以壮大自己，孤立夏朝。经过 18 年的兼并扩张，原先仅有地方 70 里的商汤，势力日盛，声望日增，诸侯多倾向于他。于公元前 1766 年，商汤终于兴兵伐夏，夏桀仓促应战，西出拒汤，战于鸣条之野（今山西省运城县东北），夏帅惨败。夏朝从此灭亡，商汤成为中原共主。

纵观商汤灭夏的全过程，商汤对关系到国计民生的灭夏战争，可以说是做了充分的准备，其态度可以说是慎之又慎，并且能全面地分析、研究制约战争胜负的各个因素，终于取得了战争的胜利。

### 知己知彼百战不殆

《孙子兵法·谋攻》说：用兵作战，既了解敌人又了解自己，百战不败；不了解敌人而了解自己的，可能胜利也可能失败；既不了解敌人又不了解自己，每战必败。

了解敌情我情，是克敌致胜的首要条件。只有充分、全面地对敌情我情进行了解，并加以分析、比较、研究，才能知道在什么情况下可以与敌作战，什么情况下不能与敌作战；才能根据兵力的多少，采取不同的战法；才能对战斗作充分的准备。《管子·兵法》中也说：“不明于敌人之政，不能加也；不明于敌人之情，不可约也；不明于敌人之将，不先军也；不明于敌人之士，不先阵也。”

汉元帝永光二年（公元前 42 年），陇西羌人拥兵叛乱。元帝在同大臣们

商讨平叛大计时，右将军冯奉世说：“陇西羌人的叛乱，如不及时平息，就难以威制远方。臣愿领兵前去征讨。”元帝听了很高兴，就问他需要多少兵力，冯奉世分析了羌军的情况后说：“可用6万人，一月足以解决！”但是当时朝中一些权贵认为，国家连年饥荒，兵不可多发，用1万人去屯守就足够了。元帝没有采纳冯奉世的主张，冯只好带任立和韩昌率12000人马以屯田为名向陇西进发。

冯奉世到达陇西后，以任立为右军，屯白石；韩昌为前军，屯临洮；冯自领中军，屯首阳以西。韩先派出两校尉与羌战，因寡不敌众，皆为羌所破。在这种情况下，冯只好向朝廷上书，请求增派36000人的援兵。汉元帝接到奏报后，立即发兵6万余人赴援。十月，汉大军进抵陇西。十一月，全军出击，羌军大败，死亡千余人后溃散出塞。冯能量敌用兵，是因为他对敌、我双方的情况有深刻的了解。他先分析了羌军的情况，估计叛军有3万人，又根据兵法的原则和汉军的情况，提出要用兵6万才能平息这场叛乱，但由于朝中权贵们的反对，最后只带12000人西征。他率军西征，初战受挫，又上书请求增援，才获大胜。这说明“知己知彼”是何等的重要！

### 知兵之情弩矢其法

《孙臆兵法·兵情》说：如果想要了解治军、用兵的道理，必须效法用弩射箭的规律。箭好比是士卒，弩好比是将帅，射箭人好比是国君。箭的构造，金属做的箭头在前，羽毛做的箭羽在后，所以射出去后强劲有力飞快。……如果将帅不同心协力，就不能克敌制胜；犹如弩张开后，如果弩臂不正，就射不中目标一样。如果士卒部署得当，将帅也协调一致，而国君的指挥不对头，也还是不能克敌制胜；犹如箭的前重后轻得当，弩臂也端正，但发射的人指的方向有偏差，也还是射不正目标。箭能中靶，在于箭的构造正确、弩的臂平正、两翼推动箭的力量一致、发射方向对头，这四个方面都合乎要求。军队要取得克敌制胜的战功，也必须像用弩射箭一样，在于国君、将帅、士卒同心协力。所以说，战胜敌人的道理，和弩箭射中目标的道理是没有两样的，这就是治军、用兵之道。

对士卒的要求，就是配置兵力必须前重后轻，这样作战时才能有巨大的冲击力和杀伤力。否则，前轻后重，一旦与敌交锋，前面容易一触即溃，后面容易随之瓦解。公元23年，绿林起义军同王莽军队的昆阳决战，可以说明这个问题。当时起义军在昆阳城内只有八九千人，而敌军达42万之多，众寡悬殊。当刘秀率领千余人来解围时，敌将王邑、王寻只派数千人迎战，结果刘秀首战告捷。当刘秀又向敌军指挥部发动攻击时，王邑、王寻仅派万余人迎战，并命令其他各部不准擅自行动。结果刘秀又获全胜，临阵斩杀王寻，昆阳城内起义军也乘势杀出，敌军42万全部溃散瓦解。

对将帅的要求，就是要心和。将帅不和，指挥不一，非打败仗不可。例如986年的宋辽幽州之战，宋西路军主将潘美和副将杨业就很不和。当时宋军主力东路被歼，中路已撤退，西路也奉命撤退。辽军集中兵力对付宋西路军的形势下，潘美却强令杨业出击。杨业明知出击必败，无奈被迫出击，并约定潘美率兵到陈家谷接应。杨业中伏战败退至陈家谷，潘美没有如期接应，而是提前撤退了。结果使抗辽名将杨业所部被歼，杨业负伤被俘，不屈而死。这就是将帅不和造成的。

对国君的要求，就是要正确地做出战略决策，正确地规定打击方向。否则，就会导致失败。如公元前259—前257年的秦赵邯郸之战即是一例。当

时的赵国，刚刚在长平之战中被秦军歼灭 45 万人，元气尽丧。但是，赵国并未向秦国屈服，而是开展合纵外交，与齐、楚、燕、魏、韩结成同盟，共抗秦军。秦昭王十分恼火，一再拒绝大将白起的建议，不顾东方六国已出现的合纵抗秦的形势，决定再次对赵大举进攻。他先后三次增兵，几乎竭尽全力，连续围困邯郸三年。但在东方六国的抗击下，秦军以失败告终，主力几乎被歼，一部被迫投降，丢失部分土地，使秦统一大业受挫。

“知兵之情，弩矢其法”的谋略抓住了士卒的组织、将帅的指挥和国君的决策这三方面的内在联系，阐明了治军和胜敌的道理。强调主、将、卒的高度统一，不单纯重视明君良将的作用，也不忽视士卒的作用，而要求三位一体，协调一致。

### 定爵著功

《司马法·定爵》说：凡是作战，先要确定军中各级官职爵位，各负其责；同时又要明确宣布赏罚制度，颁布教令，使军队各部分职责分明，有规可循。

在治军问题上，严明的职责和明确的赏罚制度是军队统一行动的首要的条件。所以，治理军队，既要加强法制和纪律教育，使士卒懂得服从命令的重要性。又要有严明的执法者和严格的规章制度，执行起来铁面无私，这样才能服众。否则，统帅军队克敌制胜就会成为一句空话。有了严明的职责和明确的赏罚制度，执行者又能不徇私，不阿贵，一视同仁，这样军队就能“齐勇若一”，冲锋陷阵，所向披靡。这是符合“铁的纪律是致胜的保证”这一众人皆知的道理的。

孙武为吴王训练宫女的故事，就体现了这种“定爵著功”的治军思想。孙武把吴王选出的 180 名宫女分做两队，并命吴王的两名宠姬分别担任队长。操练开始前，孙武向宫女们宣布了必须遵守纪律和各种动作号令。但操练开始后，宫女们听到击鼓声都嬉笑不止，操练场上，乱七八糟，不成样子。孙武再次申明纪律和要求，击鼓以后，宫女们依然交头接耳，嬉笑喧闹，对孙武的各种号令根本没有放在眼里。于是孙武下令，把两名队长拉出斩首，以肃军纪。然后又选两名宫女担任队长，按照规定继续操练。宫女们见两个宠姬被斩，顿时都惊呆了，再也不敢嬉笑喧闹了，操练时都能按照孙武的号令和要求，或左或右，或进或退，或跪或立，井然有序，寂静无哗。这时，孙武派人奏报吴王说，队伍已经整顿好了，请大王观看，并说这样的队伍随便怎么使用都行，即使让她们赴汤蹈火，也会勇往直前。这个故事充分体现了孙武的治军才能，在历史上被传为美谈。

在今天看来，有法必依、执法必严的思想都是值得我们的借鉴和遵循的。古往今来，大凡有战斗力的精锐之师，无一不是军纪严明，赏罚必信，令出必行，悉听约束的军队。战场上的“齐勇若一”，要靠平时的严格训练和养成，而“定爵著功”是其最根本的基础。职责不分，赏罚不明，就会使军力涣散，在战场上就难以出现前仆后继、勇往直前的场面。所以，“定爵著功”的治军思想，仍值得我们继承和发扬。

### 变见则击之

《六韬·犬韬·武锋》说：要打击敌人，应当抓住十四种对敌不利的情况：敌人刚集结、立足未稳时；人马饥饿时；天候季节对敌人不利时；地形对敌人不利时；敌奔走赶路时；敌没有戒备时；敌部队疲劳时；将离士卒时；长途跋涉后；敌军渡河时；敌军忙乱时；通过险阻隘路时；行列散乱时；军

心惊怖时。

两军作战，最重要的是把握战机。战机稍纵即逝，聪明的将帅应遇事果断，才不会错过良好的胜敌机会。英明的将帅不但要善于观察敌人的弱点以捕捉战机，而且要善于调动敌人就范，主动地制造战机。“变见则击之”的思想就是要求指挥员在敌有可乘之机时果断出击，一举击败敌人。这种思想是符合战争规律的。

“变见则击之”的战例在古今中外战争史上比比皆是。169年，汉朝廷中对溃散于汉阳山谷间的羌族各部，有两种不同的意见：一派主张说降；一派主张乘其虚弱之际，一举歼之，以绝后患。后一种意见以护羌校尉段颍为代表。他认为：春农之际，百姓布野，羌虽暂降，而县官无廩，必复为盗贼，不如乘虚发兵，势必殄灭。”于是，段颍率军进至距羌军40里的凡亭山，派田晏、夏育率5000人先进。凡亭山一战，羌军溃散东奔，全聚于射虎谷。段颍计划在羌军溃散惊怖、立足未稳之际，一举消灭其主力。派千余人设路障绝敌退路；并派田晏、夏育等率7000人埋伏在羌军附近西山之上，另派张恺等率军3000上东山。这时，羌军发现了汉军的企图，段颍便同张恺等自东西山纵兵奋击，所向披靡，斩杀其渠帅以下19000余众，于是，东羌悉平。

当然，段颍追杀羌军未免太残酷，但是就军事斗争而言，段颍的“变见则击之”，善于捕捉战机的作法，则值得军事指挥员们认真研究和借鉴。

#### 怵众勉若

《司马法·定爵》说：在作战中，主将既要善于巩固军心，顺应大众意志以勉励士卒杀敌；又要仔细地观察敌情变化，采取相应的行动。

在作战中，只有上下信任，和睦相处，军心巩固，纪律严明，才能充分发挥军队的战斗力，才能所向披靡。如果上下不信任，彼此不和睦，玩忽职守，互相猜疑，军心涣散，纪律废弛，就会不战自败，更谈不上克敌制胜了。所以，“怵众勉若”，即顺应广大民众的意志以勉励士卒杀敌，这是克敌制胜的首要条件。《六韬·龙韬》中说：“将帅不能克制自己，与士卒共甘苦，就无以体会士卒的饥饱。由于将帅能同士卒共寒暑、共劳苦、共饥饱，所以全军官兵听到前进号令就欢喜，听到停止号令就愤怒。即使面临高城深池，箭石如雨，士卒也能争先登城，士卒并不是愿意牺牲，乐于伤残，而是因为将帅深深地关怀他们的冷暖、饥饱，体贴到他们的辛苦。”《孙子兵法·谋攻》说：“上下同欲者胜。”《孙臆兵法·篡卒》也说：“得众，胜。”《吴子·图国》曾讲：“不利于国，不可以出军；不利于军，不可以出阵；不利于阵，不可以进战；不利于战，不可以决胜。”可见，顺应广大民众意志，上下同心被历代兵家视为胜利的首要条件。“怵众勉若”符合战争的基本规律。

周报王三十六年（公元前279年），齐田单攻杀燕将骑劫，恢复齐国后，齐襄王封田单为安平君，并任为相国。不久，田单准备攻打狄国，他先去请教于智谋过人、善于排难解纷的鲁仲连。鲁仲连说：“将军此次攻狄，我看是攻不下来的。”田单说：“我以小小的一座即墨城，指挥老弱残兵，打垮了兵车万乘的强大燕国，收复了齐国的失地，如今先生却说我攻不下一个小小的狄邑，不知从何说起？！”田单气鼓鼓地上了车，连招呼也不打一声就走了。接着，田单就带兵去攻打狄邑。但是，打了三个月，牺牲不小，还是没有攻下。田单于是去请教，鲁仲连说：“将军在即墨时，坐着就编草袋，站着就拿锹干活，给士卒做出了很好的榜样。那时，你还这样激励将士们说：

‘我们没有什么地方可以去了，只有勇敢地向敌人作战；我们的宗庙都给敌人毁了，日子没有指望再过下去了。只有勇敢地向敌人作战。’那个时候，将军有牺牲的决心，士卒没有偷生的念头。他们听了你的话，没有一个不悲愤落泪，都决心跟着你同敌人拼个你死我活。这就是将军你能够打败燕国，恢复齐国的道理。如今您作为相国，金带围腰，一味贪图享乐，全无牺牲决心，怎么能够带领士卒，打得了胜仗呢？”

田单听了鲁仲连的一席话，感动地说：“我的心思，先生都知道了！”第二天，他就亲自出马鼓舞士气，巡视战场，齐军发起攻击后，他不顾个人安危，站在矢石如雨的地方，拿起大槌，擂鼓指挥。这一下，齐军士气鼓舞起来了，他们个个奋勇作战，很快就攻占了狄邑。

决定战争胜负的原因是多方面的，但将帅是否身先士卒，顺应广大民众的意志以勉励士卒作战是至关重要的因素。田单攻狄的先败后胜，就深刻说明了这个道理。

### 相敌必谨

《孙子兵法·行军》说：作为将帅，必须善于判明敌情，谨慎从事：敌人距我很近而仍能保持镇静的，是仗恃它占据着险要的地形。敌人距我很远而来挑战的，是想引诱我军前进。敌人占领平地而放弃险要，必定另有图谋。许多树木都在摇动，是敌人向我前进的征候。草丛中设了许多遮障，那是敌人布置的疑阵。鸟群突然飞起，下面必有伏兵。野兽惊骇奔逃，是敌人潜来偷袭。尘土飞扬得高而尖，是敌人的战车来了。尘土飞扬得低而宽，是敌人的步兵来了。尘土飞扬得稀疏而缕缕上升，是敌人在砍柴。尘土少而往来飞扬，是敌人在扎营。敌人使者言词谦逊而又在加紧准备，是准备向我进攻。敌人使者措词强硬而且摆着向我前进的姿态，是准备退却。敌人先派出战车占据两侧，是掩护主力布阵。敌人没有预先约定而突然派人来讲和，必有阴谋。敌人调动频繁展开兵车，是期望与我交战。敌人半进半退，是企图引诱我军。敌兵依仗着兵器而站立，是饥饿的表现。汲水而自己先饮，是干渴的表现。敌兵见利而不进，是疲劳的表现。飞鸟群集的地方，下面必无敌军。敌人夜间惊叫，是军心惶恐。敌军纷扰混乱，是将帅没有威望。敌军旗乱动，是队伍混乱，敌人军官经常发怒，是由于军队疲倦。敌人杀马吃，是军中缺粮。敌人抛弃炊具，不回营舍，是准备死拼的“穷寇”。敌军交头接耳，急切议论，是其将帅不得人心。敌人频频悬赏，是由于处境窘迫。频频惩罚，是由于陷入困难。敌与我谈判措词委婉而谦逊是企图暂时休战。敌军气势汹汹向我前进，而又久不交战，也不撤退，这就需要慎重地考虑它的企图。

孙子详尽地说明了实战国所遇到的各种情况，这些判断敌情的方法对克敌制胜有着重要的意义。正确判明敌情为历代兵家所重视，《六韬·虎韬》中说：“登高下望，以现敌之变动。望其垒，即知其虚实；望其士卒则知其来去。……敌人无鼓声，营垒之上有飞鸟而不惊，空中无尘扬，必是空营。撤退不远而又返回，是调动忙乱，这时出兵打击、必获全胜。”《孙膑兵法·八阵》中也强调：“内得其民之心，外知敌之情。”同书《官一》篇更是详细论述了相敌、攻敌的具体问题。可见，“相敌必谨”是符合认识论的基本规律的。

周灵王五十七年（公元前555年）秋，齐发兵抗鲁，遭到以晋侯为首的众诸侯的讨伐。齐坚守平阴，晋侯率各路诸侯重创齐军，这时又传来鲁、莒两国各出战车千乘前来助晋的消息，齐侯对此手足无措，登巫山观察敌情时，

只见对方战车成行，人喊马嘶，远处旌旗遍野，大路上尘埃滚滚。齐侯胆战心惊，急令撤军。其实，齐侯所见，多半是假，少半是真，施旗是虚设，尘土是拖树枝而起，战车上也多是草人。当齐秘密撤军时，要求人衔枚、马勒口，但平阴上空群鸦飞鸣，其鸣声甚乐，城中又有失群之马的嘶叫。晋侯发觉齐人已撤出平阴城，乘势追杀，大败齐军。

人们常常以“料敌如神”来赞颂英明的战将。所谓“料敌如神”必须以“相敌必谨”为基础，即细心观察战场，把所得的各种情况，结合敌人的行动规律，进行周密思索。而不是象齐侯那样，粗枝大叶的登高一望，真假莫辨，就惊慌起来，而应向晋侯那样依鸦鸣马嘶判明军情那样料敌，才能做出正确的判断。

### 城有所不攻

《孙子兵法·九变》说：在战争中，有的城邑不一定要攻。不一定要攻的城，是指估计我军力量可以攻下这个城，但攻取后对前进并没有什么好处，占领后又不能守住它。又如用强攻，必定攻不下，若进出到它的前方，造成有利的形势，它就会自动地投降，即便造不成有利形势，它也不至于危及我后方安全。对这种城邑，虽然可以攻取，也不要攻。

在战争中，城邑的攻取固然很重要，但如果时机不成熟，就去攻取城邑，一是在攻取时必将付出大的代价；二是即使攻下，也难以巩固，这样就势必影响战争全局，给自己背上包袱，造成被动，得不偿失。所以，“城有所不攻”，在时机未成熟时，要积极准备，收缩势力，以待战机。

在第二次国内革命战争时期，经过我党的积极努力，使红色力量有了长足的发展，革命形势向着有利的方向健康发展。但当时党内的“左”倾路线在不顾革命时机尚未完全成熟，革命力量相对于敌人来说还很弱小的形势，冒然决定以攻取大城市为革命的目标。为此我党和人民付出了惨重的代价。尽管，有的城市在短时期内为我暂时占领，但很快又被敌人夺取。经过这次向城市进攻，使我方力量几乎丧失殆尽，革命由高潮转入低潮。后来，在以毛泽东为首的党中央的领导下，经过分析，认为中国的国情不容许走“苏联式”（即直接攻取大城市）的革命道路，从而制定了“深入农村，建立农村革命根据地，以农村包围城市，最后夺取城市”的斗争策略，实践证明，这是符合中国国情的，是一条符合实际的成功之路。

以毛泽东为首的党中央，根据中国当时的国情，制订了以农村包围城市的策略，其中即蕴含了“城有所不攻”的谋略。

### 战道不违时

《司马法·仁本》说，作战的原则是：不违背天时，如不在疾病流行时兴兵作战，为的是爱护自己的民众；不乘敌人国丧时去进攻它，也不趁敌国灾荒时去进攻它，为的是爱护敌国的民众；不在冬夏两季兴师，为的是爱护双方的民众。

战争的胜利，需依据天时、地利、人和三个方面的协调统一，如果三者不齐备，即使能取得战争的胜利，自己所付出的代价往往也是惨重的。“战道不违时”是要求将帅兴师要选择适当的时机，不要置兵众死活于不顾，而应以爱惜民众为前提，这样才能博得士兵的爱戴，军队的战斗力就能得到充分发挥。既得天时，又占地利，又有人和，取胜易如反掌，所以“战道不违时”是符合战争基本规律的。

周襄王二十五年（公元前627年）春，秦穆公准备发兵攻打郑国，向老

臣蹇叔征求意见。蹇叔说：“劳师以袭远，这是我没有听说过的事情啊。军队劳累得精疲力尽，远方的国家又早有了准备，这样做恐怕是不行的。我们军队的行动，郑国是必定会知道的。我们如果劳苦奔走而一无所得，士卒就一定会产生怨恨的情绪。再说我们的军队要远行千里，人家哪能会不知道呢？”秦穆公不听蹇叔的劝告，还是命令大将孟明视、西乞术、白乙丙带领军队，准备出发。

在秦军出师那天，蹇叔赶到军前，哭着对将士们说：“孟明视啊！我恐怕只能看见大军出发，再不能看到大军回来了！”蹇叔哭着对儿子西乞术说：“晋国一定会在崤那个地方阻方你们。那里有两座山：南面的那一座，有夏朝帝王皋的坟墓；北面的那一座，周文王曾在那里避过风雨。你们一定会死在那两座山之间，我准备在那里收敛你们的尸骨！”当时因为秦国急于向外扩张，争夺霸权，尽管蹇叔如此劝阻，穆公还是命令军队出征了。结果真如蹇叔所料：秦军见郑有准备，无取胜把握，在回师途径崤时，突遭晋军袭击，秦军大败，孟明视、西乞术、白乙丙都做了俘虏。

这就是历史上著名的“蹇叔哭师”的故事。蹇叔指出秦军“劳师袭远”、“违时而动”，是不会成功的，而秦穆公没有认清这一点，贸然出师，导致了这次失败。所以，作为一名军事指挥员，一定要有战略头脑，要尊重战争的规律，从全局分析和认识问题，尔后才会做出正确的决策。

### 战胜不复

《孙子兵法·虚实》说：作战形式灵活到了极点，就可以做到不露一点形迹。这样，即使再聪明的敌人也看不透我方的企图，也会束手无策。因此每次战胜都不要重复使用某一种作战形式，而是要随着情况的变化而不断变化。

作战形式的选择，是依据战场上的客观形势而定的。其主旨是要求灵活多变，使敌方捉摸不透、无法把握。若是思想僵化，恪守一些陈旧的军事原则，对于千变万化的战场形势来说，只能是“守株待兔”。所以，“战胜不复”，依据战场形势而选择作战形式的思想是符合唯物辩证法的，是符合“一切以时间、地点、条件为转移”的客观规律的。

汉高祖三年（公元前204年），韩信、张耳等人率汉军数万，在取得了灭魏、攻代的胜利后，又挥军东向，翻越太行山，进攻赵国。赵王歇与主将陈余即率20万大军据守井陘口。当时，赵军的兵力为汉军的数倍，且占有地势之利，在韩信率军攻未时，便准备迎击。

这时赵军谋士李左车向陈余献计说：“韩信、张耳远道而来，一路上所向披靡，打了许多胜仗，其锋锐不可挡。我们应深沟高垒，坚壁不与战，以挫其志。同时用奇兵袭其后方、断其粮道，使韩信进退两难。”但陈余却认为，韩信兵少，而且是疲惫之师，不应避而不战，他坚持“义兵不用诈谋奇计”的陈腐信条，拒绝了李左车的正确意见。

韩信得知陈余没有采纳李左车的意见后，十分高兴，令大军迅速向井陘口推进，并派两路骑兵从侧面埋伏下来，伺机袭击赵军营寨。在赵军正面，韩信则以1万大军渡绵蔓水，在其东岸背水列阵。赵军出动后，韩信就指挥汉军佯装败退。陈余等人以为韩信背水列阵，已犯了兵家所忌，又不战而退，更表现了他不会用兵，于是就贸然下令，对汉军实施追击。这时，汉军的两路伏兵乘虚直捣赵垒，拔掉赵旗，尽易汉帜。赵军攻击背水作战的汉军久战不胜，正欲撤退，忽见自己营垒中飘起了汉军旗帜，顿时军心大乱。退至水

边的汉军这时又奋起反击，使赵军处于腹背受敌的困境之中。双方经过激烈战斗，赵军主将陈余战死，赵王歇作了俘虏，赵国的 20 万大军被汉军打得一败涂地。

井陘口破赵之战的胜利，是与韩信对作战方式的运用不拘泥常法，善于从实际出发的精神分不开的。

### 贵信恶疑

《司马法·定爵》说：军队内部要崇尚诚信，切戒猜疑，这是致胜的根本。军队内部彼此不信任，不和睦，互相猜疑，互相责难，这样就会军心涣散，是作战的祸患。

在军队内部，崇尚诚信，相互信任，就会“上下同欲”；反之，彼此猜疑、责难，就会使军队分崩离析，削弱自身的战斗力。《荀子·议兵》载：“临武君曰：请问为将？孙卿子曰：知莫大乎弃疑，行莫大乎无过，事莫大乎无悔，事至无悔而止矣。”可见，“贵信恶疑”是使军队团结一致，充分发挥战斗力的前提，也是克敌致胜的关键，这一谋略反映了兵法中“上下同欲者胜”的道理。

周赧王七年（公元前 308 年），秦武王派左丞相甘茂出使魏国，约请魏襄王共同举兵攻伐韩国，并令向寿为辅，与甘茂一起使魏。

甘茂一行经过长途跋涉来到魏都大梁，同魏王把伐韩之事讲好之后，就叫向寿先行回国。甘茂对向寿说：“你先回去，告诉秦王，魏王已同意共同伐韩，但是我们希望不要去进攻韩国。事情成功之后，功劳全归于你，我随后便到。”向寿回国后，把这些话都讲给秦武王，武王困惑不解，便亲自赶到息壤迎接甘茂，询问情由。甘茂回答说：“韩国的宜阳是个大县，我们要去攻打，必须远离大王，远行千里，途经函谷关、三崤之险，这是很困难的事。当年曾参住在费时，鲁国有个与曾参同名的人杀了人。有人告诉曾母说：‘曾参杀了人’，曾母听了并不相信，依然织布自若。后来又有人告诉曾母此事，曾母仍不为所动。等到第三个人又来讲起此事时，曾母就坐不住了，便投杼下机，逾墙而走。曾参之贤，其母本来信之不疑，但三人疑之，其母也信而惧之；何况臣之贤比不上曾参，大王对我的相信程度也比不上曾母对于曾参。今天怀疑我的人又何止三人，臣恐大王也会‘投杼下机’。先前张仪西并巴蜀之地，北开西河之外，南取上庸，天下的人却不以为是有张仪的缘故，而认为是先王的英明。魏文侯令乐羊率军攻中山，经过三年的时间取得了胜利，回国之后，文侯却给乐羊拿出谤书一筐。乐羊看了为之惶恐不安，只是再拜稽首说：‘攻拔中山不是臣下的功劳，而是靠君王的神威’。我本为楚人，寄旅之臣，樗里子、公孙奭二人如果背后议论我，大王你就会相信的。这样我伐韩不成，既欺骗了魏王，又结怨于韩相公仲侈。”秦武王听了甘茂的这一番话，便不以为然地说：“我是不会听信他们的，请你在这里与我盟誓。”于是甘茂与秦武王盟誓于息壤。同年秋，甘茂率军向韩国宜阳进发。

甘茂率军兵临宜阳坚城之下，攻打了五个月也没有结果。这时，樗里子、公孙奭果然为此而议论起来。秦武王听了之后，便要召回甘茂，准备罢兵休战。甘茂收到秦王撤军的诏令后，便派人去问武王：“我们不是在息壤有过盟誓吗？”武王听后如梦初醒，便下令征集军队去援助甘茂，这样秦军很快就攻占了宜阳。韩派相公仲侈为使向秦求和。从此，秦国的势力就步步深入到中原地区。

俗话说：用人不疑，疑人不用。人言可畏，故而秦武王对甘茂的军事行动由信而疑。但秦武王不食前言，一旦甘茂提起“息壤盟誓”的话，便顿释疑团，使甘茂伐韩得以成功。甘茂亦可谓有先见之明，他为了保全自己，用曾母“投杼下机”的故事晓之于秦王，其目的是为了坚定秦王伐韩的信心。

#### 顺天奉时阜财因敌

《司马法·定爵》说：在作战中，要顺应天时，即利用天候时节，因时制宜地行事。同时又要善于广集资财，尤其是利用敌人物资以增强我之实力。

天候季节，对于战争的胜负有着重要的影响，所以指挥员要熟悉天候季节的变化规律，做到因时制宜，顺奉天时行事，就会收到事半功倍之效。资财是军队赖以生存的基础，也是战争胜负的关键所在。所以，在战斗中，指挥员要善于广集资财，保证充足的后勤供应，这是克敌制胜的最根本的保证。否则，断绝了物资供应，军队就成了“无源之水，无本之木”了，就会不战自败。“顺天奉时，阜财因敌”是符合战争的最根本的规律的。

#### 顺佯故意

《孙子兵法·九地》说：指导战争的原则，在于顺着敌人的意图来愚弄它，而集中兵力，歼灭敌人，擒其主将。

顺佯故意就是顺着敌人的意图而愚弄它。在战争中，诱敌之法很多，如古代兵法中讲的，对性贪之敌，示利诱之；情骄之敌，示弱诱之；将愚而不知机变者，设伏而诱之等。总之，要根据战场实际，因势利导，调敌就范。

“顺佯故意”是一个创造战机的过程，有时需要做出一定的让步，并且需要耐心，其关键是摸准敌将的心理和企图，然后将计就计，使敌人误以为其计划之正确而放松戒备，掉以轻心，这样便使我得以乘敌之隙而击败敌人。这一谋略反映了军事斗争的一般规律。

1805年，拿破仑带兵同第三次反法联盟作战。他乘胜追击俄军至奥尔莫乌茨时，沙皇亚历山大认为自己的近卫军和增援部队已经调来，应当同法军进行决战。而具有战略眼光的库图佐夫则认为，俄军目前仍面临全军覆灭的危险，必须赶紧继续退却，避免决战，拖延时间，以待普鲁士军队最后决定投入反法战争。这时，拿破仑猜到俄军司令部内有两种不同的意见，他生怕库图佐夫说服沙皇，丢失战机，陷入不利的持久战争。于是，拿破仑突然命令部队停止追击，前哨后撤，向对方请求罢战媾和，并立即派代表同俄方谈判，拿破仑把自己装扮成张皇失措、害怕决战的样子，正好使亚历山大坚信现在已是消灭法军最有利的时机。于是亚历山大以自己错误的判断否定了库图佐夫的意见，贸然回师与法军决战，结果钻进了拿破仑的圈套，被法军打得落花流水。

再如1947年初，莱芜战役后，国民党军队汲取以往的失败教训，采取“加强纵深，密集靠拢、稳扎稳打、逐步推进”的战法，向我山东解放区发动重点进攻。敌人改变了战法，我还按照过去那种以一部兵力出击敌侧后，多不能达到调动或分散敌人的目的。于是，我华东野战军遵照军委指示，保持最大的耐心，不过早惊动敌人的后方，主动再后退一步，放开正面，诱敌大胆深入。同时，主力暂不在预定战场设伏，而是先集结在隐蔽待机位置伺机，以造成敌人的判断失误，助长其骄狂心理，待其贸然前进，直至5月11日，我将敌二兵团诱向淄博，将敌一兵团诱向坦埠以南地区，出现了敌人分兵突进的态势后，我大军便割敌两翼，突破中央，迅速歼敌七十四师于孟良崮地区。

“顺佯敌意”的关键是用假象掩盖己方的军事企图而“顺”敌之意，使之进入己方的圈套之中。从另一个方面讲，又要求指挥员要冷静分析形势，不要被假象所迷。这一谋略，在现代战争中仍闪耀着其智慧之光。

### 卑而骄之

《孙子兵法·计篇》曰：用兵作战，要依据实际情况，针对对方的不同特点，而对其进行谋算。卑辞示弱，用以骄纵敌人，即依照敌人的喜好，顺从其心愿，使其滋长骄傲情绪而谋划失误，我再巧妙地加以利用，就必能战而胜之。

将骄卒惰，取败之道。一支军队打了胜仗，屡挫强敌，当然是件好事。但是如果由此轻敌麻痹，产生骄傲情绪，就会走向事物的反面。战争史上，由于主将骄傲轻敌，士卒斗志松懈而致败的事例，不胜枚举。《六韬·武韬》曾说：“因其所喜，以顺其志，彼将生骄，必有好事，苟能因之，必能去之。”利用敌人的弱点，采取一些策略，使敌主将骄傲轻敌，使之成为“骄兵”，骄兵则必败。

260年秦赵长平之战，秦将白起的谋算可谓是“以弱骄敌，使之致败”的典型例证。当时，秦强赵弱，赵将廉颇根据这一情况，坚守不出，两军相持数月，秦军仍无法取胜。于是，秦以重金收买赵国重臣，散布廉颇年迈不敢出战，秦军最怕赵括之类的流言。赵王听信流言，调回廉颇，改派赵括为大将。秦王得知赵括当了将军，就以白起为上将军，指挥秦军相机与赵军决战。赵括受命来到前线后，为了执行赵王出击秦军的旨意，就立刻改变了廉颇的作战部署，并亲率主力出击秦军。白起根据当时双方所处位置及设防情况，决定采取先将赵军主力引出壁垒，然后可行聚歼的方针。因此交战之初，白起诈败，示之以弱，以骄赵括。赵括初战获胜，便误以为秦军不堪一击，遂忘乎所以，挥师长驱大进，卷甲而趋。

此时，白起则指挥秦军且战且退，引诱赵军主力远离营垒；然后另派精骑突然切断赵军退路与粮道；接着又悉发主力以迅雷不及掩耳之势，包围赵军于旷野，使赵军完全处于被动挨打的地位。赵军被困46天，内无粮草，外无救兵，疲惫不堪，病弱日增。面对此情，赵括把几十万大军兵分四路，企图突围，但秦军外筑壁垒，防范严密，赵军几次冲杀，均未奏效。最后，赵括率数千精锐之卒强行突围，结果为秦军射死。主将战死，赵军迅速土崩瓦解，赵40万大军投降后，全部被白起残酷地坑杀。

战争残酷无情，长平之战赵军失败的主要原因是由于赵括的骄傲轻敌，而中白起的骄敌之术。在战争中，主将一定要慎察双方的实际情况，然后再采取行动，才能不被假象所惑，方可立于不败之地，同时又要善于谋算，利用敌人的弱点，引敌入瓮，以求全歼。

### 信己之私威加于敌

据《孙子兵法·九地》载：在战斗中，不要培养任何国家的权威，要相信自己的力量，把兵威指向敌人，就能挫败敌人，攻取其城池，摧毁其国家。

俗话说：“两强相争勇者胜。”“勇”就是勇气，是一种精神力量，对于个人来说，就是自信心，做任何事情，树立坚强的、稳固的自信心十分重要。孟子曾说过：“养浩然之气，就能充塞于天地之间，至大至刚，无往而不克。”（《孟子·公孙丑上》）对于一支军队来说，首先要树立必胜的信心，上下齐心，形成一种势不可挡的强大“军威”，使敌人在精神上受到震撼，这对于克敌制胜是至关重要的。岳飞所率领的“岳家军”使敌人闻风丧

胆，金兵不禁发出：“撼山易，撼岳家军难”的感叹。岳家军所靠的就是一种强大的“军威”。

989年，辽国大将耶律休哥率8万人马向宋朝进攻。宋朝派李继隆带领1万兵马押运着数千辆重车辆，前往威虏军增援。李继隆为了及时了解敌情，以便采取相应的对策，即派部将尹继伦带领一部人马先行。尹继伦在行进中发现辽国军队蜂拥而来，连忙抢占村落，布开阵势，作了迎战的准备。谁知辽兵竟毫不理睬，烟尘滚滚地从附近开了过去。尹继伦认为敌强我弱，目前的关键是鼓舞士气，然后才有可能击败敌人。于是尹继伦对部下说“辽军不把我们放在眼里，竟找我大军作战去了，如果被他们打胜了，我们也不免被消灭；如果他们打了败仗，回过头来也要拿我们出气，那时我们也难保全性命。看来我们的处境只有同敌人决一死战，死里求生了。现在唯一的办法是等辽兵全部过去之后，我们悄悄跟其后，当辽兵与我主力作战时，我们从背后来个突然袭击，一定能为国立功。即令不能成功，战死沙场也可成为保卫国家的英雄，留名青史，不至于默默无闻地变成契丹刀下之鬼！”众人一听尹继伦的豪迈言语，立即群情振奋，斗志昂扬，一致表示坚决听从指挥，决一死战。

尹继伦见部属一个个勇气百倍，心里十分高兴，随即让部队饱餐一顿，喂好战马，尾随敌后，待敌军向宋主力进攻前，突然袭击敌军。在战斗中，人人争先，个个奋勇，使敌人大乱，敌军主将耶律休哥负伤逃走。宋军两军夹击，杀得辽军丧魂落魄，溃不成军。

尹继伦在敌强我弱、敌众我寡的情势下，运用“信己之私，威加于敌”的谋略，取得了以少胜多的突出战果。“信己之私，威加于敌”在历代战争中，均被兵家所重视。毛泽东同志在领导中国人民解放斗争中，发展为“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”的军事理论。这一谋略，在今天仍值得指挥员们认真领悟，灵活运用。

### 胜在得道

《孙膑兵法·篡卒》说：将帅懂得用兵之道的，能胜利；不懂得用兵之道的，不能胜利。

规律是事物内部及事物之间内在的、必然的联系，是客观的，不依人的意志为转移的。人们只有顺应规律，不可违逆它、改变它。只有在尊重客观规律的基础上，才能够充分发挥人的主观能动性。而要尊重客观规律，必须认真地研究，深刻认识它，把握它。战争是一特殊的事物，也有着自己所独特的规律。作为将帅，懂得用兵的规律就会打胜仗，不懂得用兵之道就会打败仗。所以，要求将帅指挥作战应按客观规律办事，使主观指导与客观实际相一致，这样才能常胜不败。可见，“知道，胜”“不知道，不胜”是一条千古不移的真理。

1930年12月，蒋介石拼凑杂牌军8个师约10万人，向中央苏区发动第一次围剿。毛泽东根据敌强我弱、敌大我小的特点，制定了“诱敌深入”的作战方针，胜利的粉碎了敌人的第一次围剿。在第二次反围剿斗争中，仍然采取“诱敌深入”的战略战术，取得了胜利。1931年7月，蒋介石调集30万军队对中央苏区第三次进行围剿。当时红军只有3万人左右，主力还在福建建宁，而且是苦战之后，尚未得到休整补充。面对超过自己10倍以上的强敌，毛泽东提出了“避敌主力，打其虚弱”的作战方针。最后胜利地粉碎了敌人的第三次围剿。

经过三次反围剿的胜利，红军不断壮大，蒋介石于是又发动了第四次和第五次围剿。第五次反围剿一开始，红军在博古、李德的错误指挥下，实行冒险主义的进攻战略。没有采取待机而动，在内线集中兵力各个歼灭敌人的方针，而是到外线攻打敌人的坚固据点，实行“御敌于国门之外”的错误战法。在几次失败后，又被敌人的优势兵力和堡垒政策所吓倒，转而企图在全部战线上同时阻止敌人的进攻，即由冒险主义转为保守主义，处处设防，节节抵御，使红军完全陷于被动的地位。

毛泽东同志深得用兵之道，根据实际情况采取不同的战略战术，使红军第一、二、三次反围剿取得了重大胜利，在中国军事史上写下了光辉的篇章。而党内的左倾机会主义，由于不能把握战争的规律，只会纸上谈兵，根本不懂用兵之道，结果使红军蒙受了重大损失，最后，不得不进行长征。可见，“知道，胜”，“不知道，不胜”这一真理，无时不闪耀着其永恒的光辉。

### 选其锐士疾击其后

《六韬·豹韬·突战》说：武王问太公说：“敌人深入我国，长驱直入，侵占土地，抢掠牛马，蜂涌前来，迫我城下……我想以守能固，以战能胜，应该怎么办？”太公回答说：“象这样突然来袭的敌军，他的牛马必然缺乏饲料，士卒必然没有粮食，只是凶猛地向我进攻，在这种情况下，应挑选一部分精锐部队，迅速袭击敌人的后方供应，使其粮草不继，就会不战自乱。”

古代作战，武器装备很劣，军队的战斗力主要表现为人的意志和体力，若军无粮草，就会丧失战斗力，即所谓“军无粮则亡”。所以，对于力量强大、锐不可挡的敌人，可以避其锋芒，想办法削弱它的攻击气势。军事家们都把袭击对方的粮草、断其粮道作为用兵之大法、破敌之根本。现代战争中，部队的机械化程度高，不仅人马要吃，飞机、坦克和各种机动车辆、新式武器装备等也都要“吃”，而且“吃”得特别多。认真捕捉战机，袭击敌后方基地、仓库，断其输油管线等也是克敌制胜的关键。可见，“选其锐士，疾击其后”的谋略抓住了战争的本质，符合唯物辩证法的“抓主要矛盾”的思想。

官渡之战，袁绍拥兵 10 万，粮秣充足，曹操只有 2 万人马，且粮秣不足，在实力悬殊的情况下，曹操接受了许攸的“选其锐士，疾击其后”的计谋，亲率 5000 人奇袭袁绍囤积粮草辎重的乌巢，使袁军军心动摇，不战自乱。这时，曹操乘势挥军出击，大败袁军。

第二次世界大战时，出现了航空母舰，使海上战争立体化，制空权影响甚至决定了制海权，而航空母舰的生存，又是夺取和保持海上制空权的“后方基地”。在中途岛海战中，正当思想守旧的日军将领让航空母舰担任支援角色，而集中全力忙于对中途岛实施第二次攻击时，美军太平洋舰队司令尼米兹率领的一支舰队，悄悄地穿过日军潜艇警戒线，驶抵中途岛北侧待机。这时，美军从侦察机中得知日军航空母舰的位置，并推断出日军飞机袭击中途岛后返回航空母舰的时间，便立即组织了 50 多架俯冲轰炸机，以迅雷不及掩耳之势，对日本舰队进行轮番轰炸，四艘航空母舰全被击沉，致使许多在混战中幸存下来的日本飞机无处降落，在空中转来转去，汽油耗尽，坠落大海。

“选其锐士，疾击其后”的谋略，旨在避开敌人猛烈的、不可阻挡的气势，而从其后方作文章，以减杀其气势。这样就会收到事半功倍之效。这一思想，为历代兵家所注重，英明的将帅既能力保自己的后院不会起火，又能

趁机扰乱敌后，从根本上减削它的战斗力，达到克敌致胜的目的。

### 前后相救

《六韬·虎韬·绝道》说：行军作战，军队可分为先锋军、主力部队和踵军，三部分相距不可太远，一旦遇有紧急情况，前后可以互相救援。我三军如能经常保持这种完善而巩固的部署，也就不至于遭受严重的伤亡和失败了。

一支军队，有前后之分，左右之别，这些都是整个军队的有机组成部分，各部分所承担的任务不同，有时可独立作业，有时又需联合行动。作为一名将帅，对部队的部署应有一个统筹安排，既要使各部人马职责分明，又要使他们互相配合，遥相呼应。

244年，魏将曹爽和夏侯玄发兵10万，自骆谷向汉中进军，发起了攻蜀的战争。当时，蜀军在汉中的守军不满3万，诸将获警后皆惶恐不安，欲守城不出，等待援军。汉中太守王平谋划说：“汉中距涪县1000多里，如果我们只是等待援军，坚壁不战，魏军就会很顺利地攻占关城，这对我们极为不利。当前首先应当派护军刘敏率军先敌占据兴势，我为后继。若魏军攻兴势不拔而分兵向黄金，我就以千人自兴势向下攻击，前后相救，拖住敌人等待援军。”闰三月，蜀汉大将军费祎奉命率军救援汉中。此时，魏军在兴势遭到刘敏所部的坚决抵抗，不能长驱直入，又加上从关中及氏、羌方面的粮草供应不继，魏军的牛马驴骡多死于狭谷之中，民夷号泣道路，其进攻的锐气大为减杀。这时蜀军前后呼应，魏军看大势已去，不得不撤军，损失颇重。

蜀军在大敌压境的情况下，分兵占据险要之地，使敌不能顺利通过，且前后相救，遥相呼应，达到了拖住敌人的目的，为援军的到来争得了宝贵的时间。“前后相救”的整体作战原则，历来为兵家所注重，为将者应从实际出发，灵活地加以运用。对于古人所留的经验既要借鉴，又要着眼于创新，切勿拘泥古法，呆板地照搬照套。

### 亲而离之

《孙子兵法·计篇》说：用兵作战，若敌人团结，就要设法离间他们。

一支军队的战斗力能否充分发挥，内部的团结是一个重要的方面，俗话说：“人心齐，泰山移”，“团结就是力量”。如果自己内部相互猜疑，自相争斗，就会把精力白白浪费在无谓的争端中，削弱自身，而为敌方所乘。兵法中的“师克在和”，就是强调只有团结一致，才能克敌致胜。这是从自身角度看。从敌人的角度看，若敌人内部团结，战胜它的机率就小，这时就要寻找机会设法离间之，利用敌人内部的矛盾令其自斗，我便可乘隙而入，战而胜之。《太公六韬·武韬》中说：“要想离间敌国君主所亲信的忠臣，应从他所宠爱的佞臣着手，许以重利，利用他们拨弄是非，使君主疏远忠臣，忠臣不得志，离间他们的目的就达到了。”可见，“亲而离之”是克敌制胜的重要法宝之一。

战争史上，利用“亲而离之”战胜敌人的战例很多。如春秋时期，郑桓公袭击郟国，发兵之前，他先探听好了郟国有哪些文臣武将，列出名单，申明一旦打下郟国，将分别封于官爵，并将郟国的土地全部赐与他们。随后，郑桓公又在城外高筑祭坛，把这张名单埋于坛下，杀鸡宰猪，在隆重的仪式中，对天盟誓，永不负约。郟国的国君知道了这件事，大吃一惊，怀疑自己的臣子都要叛国，一怒之下，把他们全杀了。结果，郑桓公乘虚而入，不费吹灰之力夺取了郟国。

三国时，诸葛亮初出茅庐，火烧新野，随后献计刘备，东联孙权，借助吴国的兵力大破曹操于赤壁。后来蜀国大将关羽围困魏地樊城、襄阳，曹操惊恐，要迁都以避关羽的威胁。司马懿和蒋济劝曹操说：刘备、孙权表面上是亲戚，骨子里是疏远的，关羽得志，孙权是不愿意的，可派人劝孙权攻击关羽的后方。曹操采纳此建议，结果使关羽败走麦城，被吴将马忠所擒。

“亲而离之”的谋略，在现代战争中亦被广泛采用。第二次世界大战中，希特勒入侵挪威之前，通过政治诱骗和间谍活动，在挪威搜罗了大批同情者，组成联合党，后改称第五纵队，反对挪威当局，在军事上作为德国入侵的内应力量。更有甚者，1936年冬，希特勒突然接到一份情报说，苏联元帅屠哈切夫斯基有可能发动政变，当时苏联同内正肃反“清洗”。希特勒决定运用“亲而离之”的谋略除掉屠哈切夫斯基这个未来战争中的重要对手，并以此换取苏对德的好感，以利于稳住东方，消除进攻西方的后顾之忧。于是，希特勒下令让情报头子海德里希在极为机密的情况下，组织“搜集”、编造了屠哈切夫斯基反苏的“证据”，其中包括屠哈切夫斯基及其同事们与德高级将领之间的来往信件、向德出卖情报情况、所获巨款收据、德方情报部门的复信抄本等。随后，海德里希又设法把这些假情报转到苏谍报人员手中。屠哈切夫斯基等八名能征善战的高级将领很快被捕，在大量“证据”面前难以答辩，审讯只用了几十分钟，即宣布判处死刑，并在12小时内全部处决。法西斯阴谋得逞。

可见，相互信任，明辨是非，是防止敌人“亲而离之”计谋得逞的重要方法。同时，善于发现敌人之间的矛盾，加以利用，“亲而离之”，最后战胜敌人，这也是一个优秀指挥员所应具备的本领。

#### 亲其所爱以分其威

《六韬·武韬·文伐》说：在战争中，除采取军事手段外，还要善于利用非军事手段打击敌人。如拉拢敌君的近臣，以削弱敌国的力量。敌之近臣既然怀有二心，其忠诚程度必然降低，他们身居国内而心向国外，敌国就必将发生祸害了。

对于处于战争中的国家来说，前线作战，采取军事手段去和敌人较量固然显得十分重要，但是，后方朝廷小的配合也不可忽视。如果后方朝廷中有大臣心向外，则势必会削弱朝廷对前线将领的信任，也就是削弱了自己一方的战斗力。所以，前后方忠诚相待，同仇敌忾是克敌致胜的法宝，否则，必然导致失败。同时为君、为将者，又要善于利用敌人之间的矛盾，收买敌国君主左右的大臣，离间他疏远的大臣，以为战胜强敌创造条件。《管子》中说：“视其所爱，以分其威。一人两心，其内必衰也，臣不为用，其国可危。”可见，“亲其所爱，以分其威”在战争中是一项非常重要的权谋，这一谋略揭示了军事斗争中“上下同欲者胜”的规律。

宋朝末年，金兵南侵，掳去徽、钦二帝，宋高宗赵构偏安江南，始称南宋。在金兵入侵之时，山东、山西、河南、河北一带的中原人民不畏强暴，英勇地反抗金统治者的野蛮掠夺和残暴的民族压迫。在南宋朝廷中，也有些坚持抗战，反对妥协的人物，其中以岳飞最为著名。

1136年8月，岳飞派兵北上，收复了虢州的卢氏县和长水县，连战皆捷，中原人民纷起响应，给金军以有力打击。金军在此情况下，利用南宋朝廷中战与和之间的矛盾，收买南宋丞相秦桧。秦桧在朝中搬弄是非，为宋高宗赵构所亲信。在秦桧的劝说下，赵构竟于1140年秋，一天下十二道金字牌，强

令岳飞班师。岳飞愤慨痛心他说：“十年之功，废于一旦。”岳飞退兵后，河南州县又为金军所夺。公元1141年，赵构和秦桧以“莫须有”的罪名把岳飞关进监狱。1142年1月27日，岳飞和其子岳云、部将张宪一同遇害。

金军利用南宋朝廷中战与和的矛盾，采取“亲其所爱，以分其威”的谋略，收买南宋朝中重臣秦桧，结果使岳飞在前线所取得的胜利成果废于一旦。当然，秦桧永远被钉在历史的耻辱柱上；岳飞等则永远为人们所崇敬。但金军利用“亲其所爱，以分其威”而谋取战争胜利的做法在今天仍值得军事指挥员们认真思考和研究。

### 怒而挠之

《孙子兵法·计篇》说：善于用兵的人，要根据对方将帅的特点进行谋算，对于有见辱即怒弱点的将帅，要设法激怒他，然后挫败他。

古人说：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗。”一个军事指挥员如果见辱即怒，这无疑是一大弱点。人都是有自尊心的，但如果自尊心过强，就变成了虚荣。这种人容易发怒，易感情用事，会因一时冲动而不顾客观实际去盲目行动，在两军相争的战场上，就容易堕入对手的圈套。这种“一触即跳”的人，是不会成为一位明智的将帅的。“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，才是英雄的本色，也是每一位军事指挥员所必须具有的修养。战争的情况复杂多变，聪明的指挥员既要善于运用“激将法”刺激敌人在不利条件下与我决战，如《太公六韬·龙韬》曰：“勇而轻死者可暴也”；更要加强肉身的思想修养，做到冷静处事，不为敌人的“激将法”所左右，这是符合人的主观能动性的发挥必须以尊重客观规律为基础的原理的。公元前204年，项羽挥师攻拔荥阳，把刘邦包围于成皋。刘邦突围后，北渡黄河，夺韩信、张耳军，声威复振，并采纳郑忠的“高垒深堑勿与战”的建议。刘邦派刘贾、卢绾率军两万，从白马津渡河，深入楚地，帮助彭越烧毁楚军积聚，破坏项羽的后勤供应。楚军攻击刘贾，刘则与彭相互支援，坚壁不与战，闹得楚军的后方很不安宁。彭越又率军乘隙攻陷梁地，先后占领了睢阳、外黄等17城。在这种情况下，项羽准备亲率大军安定后方。他对其大司马曹咎说：“你要谨守成皋，就是汉军百般挑战，你也不要出战，只是不让汉军向东攻击而已。我15天就可以平定梁地，待我回师后再同将军一起出战。”

汉军在项羽东攻彭越之后，南渡黄河，把成皋包围起来。曹咎开始时按照项羽的告诫，汉军多次挑战，只是坚守不出。后来，汉军派人接连在阵前叫骂，曹咎忍受不了，盛怒之下，就率军出击。汉军乘楚军半渡汜水之际，迅速发起攻击，大败楚军，曹咎等楚将亦都因兵败而自刭于汜水之上。接着，刘邦又引大军渡河，再次攻占了成皋，夺取大量军粮，为取得楚汉战争的胜利创造了条件。汉军复取成皋的胜利，其原因是多方面的，但刘邦及其谋士们善于冷静地分析形势，并针对敌将性格上的弱点，实行“怒而挠之”的策略，使其丧失理智，盲目出战，无疑是一个重要的因素。由此可见，一个优秀指挥员应加强自身修养，在战争中善于分析形势，冷静思考，不可以动一时之气、逞匹夫之勇，这样才会有较多的取胜的把握。

### 致人而不致于人

《孙子兵法·虚实》说：善于指挥作战的人，总是设法调动敌人而不被敌人所调动。

战争中的敌对双方，都力图使自己保持主动，尤其是处于被动地位的一方，更是千方百计地企图使自己摆脱被动，争取主动。如果能掌握主动权，

调动敌人就我所范，就会克敌制胜；反之，丧失主动权，为敌人所调动，就必然导致失败。《孙子兵法·势备》中讲：“掌握主动权，就能够击破强大的敌军，擒俘勇猛的敌将。”“致人而不致于人”强调的是要掌握战争的主动权，是符合客观规律的。

周匡王三年（公元前610年）：戎族和蛮族各部乘楚国连年灾荒之际，发兵攻打楚国。这时，楚的属国庸联合蛮族各部落起而叛楚；麇人见楚国无力用兵，也率领百濮聚兵楚地，准备大举进攻。一时搞得楚国手忙脚乱，无法应付。楚国在这种内忧外患接踵而来的困境下，一些人就建议说：“阪高地形险要，易守难攻，不如把都城迁到那里，暂避刀兵之祸。灾荒过去，再图反攻，收复失地。”大夫芈贾极力反对说：“这种被动逃跑的主张，绝对不可采用。难道我们能到的地方，敌人就不能到吗？我看跑到哪里也不会安然无事。要想安全，只有主动作战。应当出兵讨伐庸国。……麇人与百濮认为我国灾情严重，无力用兵，才发兵前来，不过想趁火打劫罢了。只要我大军出动，他们必然会各奔东西。麇人、百濮一撤，戎人也就不战自退了。只要我们采取主动迎敌的方针，一切都会好转。假若被动逃跑，就一定会招来无穷的祸患。”楚庄王于是决定克服一切困难，出兵讨伐庸国。

楚国大军集结15天以后，果然不出芈贾所料，麇人和百濮的各部落纷纷退去。但楚军首战失利。这时，楚军根据当时的情况，为了麻痹对方，一连七次交锋，都佯败而回。庸军误认为楚国不堪一击，正在得意洋洋之时，楚庄王亲率主力杀向庸军。这时，蛮族各部落见楚军浩浩荡荡杀来，自知继续作战非但难以取胜，而且还会招来不堪设想的后果，当即背离庸军而与楚结盟。盲目骄傲的庸国，陷入孤立无援的困境，很快被楚所灭。

楚国克服困难，主动进攻获得胜利；庸国盲目轻敌，招致灭亡的惨局。不论交战双方的自觉性如何，战争却是按其固有的客观规律发展的。楚国所遵照的是“致人而不致于人”的原则；庸国则遭到“骄兵必败”法则的惩罚。

#### 途有所不由

《孙子兵法·九变》说：在实战中，有的道路不一定要走。不一定要走的道路，是指进入浅了，达不到前进的目的，进入深了，后方不利于接应。军队行动不利，停止就会被围。这样的道路，就不要走。

在战斗中，军队各部分机动能力的差别、运动速度的不同，对天候、道路、后勤技术等方面保障的要求各异，这就很容易造成军事行动上的空隙。特别是实行远距离突袭作战，前锋突出冒进，脱离后卫和侧翼掩护的情况是常有的。在突围或转移时，在于临机应变，隐蔽转移方向和突围路线。“途有所不由”是要求指挥员依据战斗的实际情况来决定军队的行动方向、路线。这是符合唯物主义的某本原理的。

遵义会议后，红军由遵义北进，渡过赤水河，原准备从四川省的泸州和宜宾之间北渡长江，与川陕革命根据地的第四方面军会合，然后北上抗日。这一行动引起了敌人的极大恐慌，国民军中央军和川、湘、黔、滇四省的军阀部队急忙从四面赶来，对我军形成了一个大包围圈。在这种形势下，以毛泽东为首的军事指挥小组正确分析形势，认为渡江已不可能，于是当机立断，决定暂时改变原来的计划，折向云南省东北部的扎西（威信）集中待机。后发现贵州境内敌人兵力空虚，毅然挥师东进，二渡赤水河，在娄山关和遵义地区打了大胜仗。为了迷惑和调动紧紧逼进的敌人，红军三渡赤水，进至川南的古蔺地区，故意造成北渡长江的假象。当敌人再次聚集川南围追堵截时，

红军又掉兵东进，四渡赤水河，南渡乌江，进逼贵阳。接着又穿过湘黔公路，直插云南，巧渡金沙江，终于摆了几十万敌军的围追堵截。

红军四渡赤水，采用了“途有所不由”的方略，以假象迷惑敌人，使敌人估摸不透我军的行动方向和路线，最后取得了战略转移的重大胜利。

### 高陵勿向背丘勿逆

据《孙子兵法·军争》说：用兵的方法，敌人占领高地不要仰攻，敌人背靠丘陵不要正面攻击。

在战争中，决定胜负的条件很多，但归纳起来，无外乎“天时”、“地利”、“人和”。其中“高陵勿向、背丘勿逆”是专指“地利”而言的。敌据高地、背丘之类的有利地形，这时，便不利于硬攻，因为这样的地形对敌人来说是“易守”，而对我来说是“难攻”，所以，“高陵勿向，背丘勿逆”，就要求寻找有利于我方的地形作战。《司马法·用众》中讲：“凡是作战，要背着风向背靠高地，右边依托高地，左边依托险要，遇着沼泽地和崩塌地要迅速通过，宿营要选择四面有险可守、中间稍高的地形。”这里十分强调“地形”对作战的价值。

晋穆帝永和五年（349年），魏王冉闵和燕将慕容恪对阵于廉台镇。当时，燕兵多将广，但步兵少，骑兵多；而魏军步兵多、骑兵少，又占据有利地形。所以，燕军连续十次进攻均受挫。因此，燕军士气低落，而魏军则越战越勇。慕容恪面对困境，冷静地分析了敌我双方的作战特点及给养物资等方面的情况，找出了问题的症结是自己依据兵力优势而犯了“高陵勿向、背丘勿逆”的兵家所忌。他于是调整部署，派骑兵将魏军一步步诱入平原。起初冉闵也明知在平原作战对自己不利，但他被十战十胜冲昏了头脑，而渐入燕军的圈套。

慕容恪见冉闵被诱入平原，随即分二部兵侧击魏军，自率主力正面迎战，并选择善射的弓弩手5000人，用铁链把马串起来组成方阵，配在纵深的地带，向魏军发起了攻击。魏军陷入重围，尽管冉闵勇猛，但大势已去，最终被燕军擒获。魏军见主帅被俘，顿时乱作一团，四处奔逃。燕军乘势追杀，大获全胜。

俗话说：“龙游小溪受虾戏，虎落平川被犬欺。”冉闵放弃了有利地形，大有虎落平川之势，最终导致兵败被俘的结局。作为一名军事指挥员，在实战中要冷静分析形势，即要看到对方的长处，又要看到对方的弱点。在进攻时要灵活多变，不逆古法；在防守中，又要择有利地形而据，这样才能保证部队的战斗力充分发挥，以取得战争的最终胜利。

### 疾雷不及掩耳

《六韬·龙韬·军势》说：善于打仗的人，看到有利的情况决不放过，遇到有利的战机决不迟疑。因为失去有利条件和错过有利时机而动，反而会使自己受害。因此，明智的将帅抓住战机就不放过，机智的指挥员，一经决定就不犹豫。所以才能像迅雷一样使人不及掩耳，像闪电一样使人不及闭限，前进如惊马奔驰，战斗如狂风骤雨，阴挡它的就被击破，靠近他的都被消灭，谁能抵抗得了这样的军队呢？！

战斗中的突然进攻，会使对方有手足无措之感。善于打仗的人，军队处于待机状态时，稳妥而不受外扰，看到有胜利把握就进攻，没有把握则不去冒险求战。在进攻前，要做充分的准备，一旦发起进攻，就要像洪水暴发一样，势不可挡，使敌人遇者死，挨者亡。这种突然而又强大的冲击，真如“疾

雷不及掩耳，闪电不及瞑目”。

“疾雷不及掩耳”的战争行动，在古今中外的战争史上比比皆是，为历代兵家所重视。第二次世界大战期间，德国对波兰的突然袭击使波兰不到一个月的时间就被德国占领。波兰位于德国与苏联之间，战略位置非常重要。德国进攻波兰蓄谋已久，德国很早就制定了入侵波兰的计划，代号叫“白色计划”。其战略企图是：集中大量兵力，用突然袭击的手段，一举突破波兰防线，在边境地区击溃波军主力，迅速占领西部和南部工业区，继而长驱直入，围歼各个孤立的波军集团，力求在极短的时间内结束战争。为了保证战争的突然性，希特勒在政治、军事、外交等方面玩弄了一系列手法，如签订《德波互不侵犯条约》，派军事友好代表团访波等，使波兰当局疏于戒备。希特勒在经过一番秘密紧张的战争准备之后，突然向波兰发起进攻。

1939年8月31日夜，一批德国法西斯分子装扮成波兰军队，从德波边境向德国袭击，占领了格列维兹。德国电台立即宣布德受袭击。9月1日拂晓，正当波兰人酣睡之时，德撕毁《德波互不侵犯条约》，出动了2300架飞机和上万门大炮，以迅雷不及掩耳之势，突然向波兰全境发动猛烈的轰炸和炮击。几小时之内，波兰全国重要军事目标都遭到连续轰炸，空军21个主要机场同时遭受袭击，30多个城市发生大火，交通通讯枢纽、电站、桥梁和政治行政中心均遭破坏。在这同时，伪装访问的德国军舰也突然向波军开炮，德国在波的特务组织也策应破坏。面对德国的突然袭击，混乱中只有少数波军仓促应战，处境十分被动，战况迅速恶化，使德军在不到一个月的时间内全歼波军主力，波兰同家灭亡。

波兰当局错误估计形势，消极应付，军事上缺乏必要的准备，使德国有可乘之机，结果在德军的“疾雷不及掩耳”的强大冲击下，迅速灭亡。其中双方经验教训都是深刻的，值得军事家们引以为鉴。

#### 被之以信临之以强

《司马法·定爵》说：消灭敌人的方法有很多，以道义取胜是其中的一种。用道义，就是以诚信感召敌人，以威力慑服敌人，造成统天下的形势，使人人心悦诚服，这就能争取敌国的人为我所用。

在战争中，以信义感化敌人和以威力震慑敌人，是两种不同的谋略手段。在实际中，有时是单一地使用，有时又是共同使用。“被之以信，临之以强”就是把两种手段结合起来使用的谋略。“被之以信”能使敌人军心动摇，削弱其战斗力，“临之以强”则可以使敌人在强大的攻势面前全线崩溃。这一谋略是符合战争的基本规律的。

商末周初的牧野之战，周武王就是运用“被之以信，临之以强”的谋略取得胜利的。商纣淫纵暴虐，杀比干，囚箕子，微子出奔于周。殷军主力远在东南讨伐东夷。武王听从太公望“时难得而易失”的建议，呼吁诸侯会师孟津同申讨伐。

公元前1027年春，武王亲率戎车300乘、虎贲3000人、甲士45000万人，以及庸、蜀、羌等各部族的兵力，出潼关循黄河抵达孟津。各地诸侯闻讯，亦纷纷率师来会。武王作《泰誓》，备述纣之罪状，号召从征诸侯同仇敌忾。并向百姓宣告，此次起兵乃是因为“殷有重罪，不可不伐”，不是以百姓为敌。深受纣压迫的殷民听到后，自然都拥护武王。纣听说周师前来，发兵17万仓促应战。历史上有名的牧野之战，遂告展开。周师士气旺盛；战力充沛，以成集团方阵的大量战车甲士猛袭纣军，实施中央突破作战。纣军

人数虽多，却大多是临时征集的奴隶和战俘，士气低落，在周军的强大攻势面前，即告崩溃，有的甚至掉转矛头，帮助周军作战。商纣见全军溃败，大势已去，登鹿台自焚，殷商从此灭亡。

牧野之战的胜利，原因固然很多，但首先是周武王利用商纣暴虐淫侈，为中原臣民所愤恨的弱点，而对中原诸侯及西南各部族“被之以信”，从而造成了强大的反殷力量，也使殷军内部分化，临阵倒戈。其次是武王选择纣主力远在东南的战机，直捣朝歌，“临之以强”运用战车甲士猛冲敌军，奠定了胜利的基础。可见，“被之以信，临之以强”两者均不可忽视，它抓住了“士气”、“士力”两个关键环节，这一谋略值得每一位军事指挥员认真研究和借鉴发挥。

### 营而离之并卒击之

《孙臆兵法·威王问》记载：威王问孙臆：“攻击势均力敌的敌军怎么办？”孙臆答道：“要首先设法迷惑敌人，使其分散兵力，然后我军集中兵力分别消灭它。这样做必须十分诡秘，一定不能让敌人知道我的意图。如果敌人不分散兵力，我军就按兵不动，不要去攻击敌人故意放出来的疑兵。

集中优势兵力是战争指挥艺术上的重要环节，且为历代兵家所重视。《淮南子·兵略训》说：“五指之更弹，不如卷手之一桎；万人更进，不如百人之俱至。”以众击寡，无有不胜。反之，兵散则势弱。所以，孙子曾强调：我专敌分，我专为一，敌分为十……则我众而敌寡。“营而离之，并卒击之”是集中兵力造成局部优势的根本方法。如何做到这一点，亦有各种不同的手段，如“设虚形以分其势，彼不敢不分兵以备我。”（《百战奇略》）可见，“营而离之，并卒击之”

说明了战争中集中兵力的重要性，是战争中的一条重要规律。

东汉光武帝刘秀于建武元年（25年）占领洛阳以后，开始了消灭割据势力的战争。占据齐地十二郡的张步，设立百官，自称齐王，建都于剧，与刘秀相对抗。29年，刘秀派大将耿弇领兵前往讨伐。张步得知汉军前来进攻，即令大将费邑领兵以主力屯驻历下，另以一部兵力进驻祝阿、泰山、钟城等地，建立联营数十座，严阵以待。

耿弇率大军以迅雷不及掩耳之势，连克祝阿、钟城。这时，耿弇认为，历下守将费邑联营结寨数十座，如果逐个攻打，兵力分散，旷日持久，必然会招致很大伤亡。搞得不好，还会受挫于坚城之下，陷入被动。当时，费邑之弟费敢守巨里，耿弇决定先围攻巨里，这时敌必分兵来救。于是，耿弇领兵直逼巨里城下，并下令部队砍伐树木，堆集柴草，扬言要填平城壕，夷平巨里。为了进一步迷惑费邑，使其深信不疑，耿弇令部下将攻城器械于三日内准备齐，又有意放走一些俘虏。费邑从归俘中得知耿弇即将攻打巨里，就放弃了坚守阵地的作战方针，匆忙率领3万人马，日夜兼程去救援巨里。耿弇探明费邑已领兵出动，随即留下3000人马监视巨里，其余由他带去打援。费邑军正急急忙忙行进时，突然被汉军分为数截，首尾不能相顾，在一片混乱中，费邑战死，3万人马全部被汉军歼灭。

耿弇在费邑以城为险据守时，采用“营而离之，并卒击之”的谋略，使费邑分兵救援，然后集中优势兵力，一举破敌。毛泽东在中国革命斗争中，也提出了“集中优势兵力，各个击破”的战略思想。这思想，值得指挥员们认真研究和灵活运用，以使这一谋略焕发出新的光辉。

### 辅其淫乐以广其志

《六韬·武韬·文伐》说：在对敌斗争时，要注意助长敌国君主过份的享乐行为，扩大他的荒淫意趣。如用大量珠玉贿赂他，赠送美女讨好他。言词卑下，曲意听从。顺从其命令，迎合其心意。这样他就忘记与我作斗争而放肆发展其邪恶的作为了。

俗语讲：“业精于勤而荒于嬉”。意识形态领域里的斗争，可作为第二条军事战线，用它常能达到在战场上所不能达到的目的。古人主张，面对实力强大的敌人，可暂时顺应其意，消磨其志，以求得自保，掩护我养精蓄锐。如，扶植敌国的乱臣，以迷乱其君主的心智；进献美女淫声，以迷惑其君主的意志；送他良犬骏马，使他沉溺在犬马游猎之中而神形疲惫；又常报以有利的形势，使他高枕无忧；然后，观察有利时机来谋取其国。《管子》讲：“听之淫乐，以广其心；遗以竽瑟美人，以塞其内；遗以谄臣文马，以蔽其外。外内蔽塞，可以成败。”可见，“辅其淫乐，以广其志”这一谋略是符合战争成败之理的。

春秋末年，越王勾践被吴王夫差打败后，便送美女西施和奇珍异宝来取悦于吴王夫差，使其因胜而骄，根本不再以越为患，动用大量人力物力建造姑苏台，日夜与西施等在上面饮酒作乐。在吴王夫差贪图安逸享受，放松警惕之时，越王勾践则“卧薪尝胆”，与百姓同劳动，以激励自己不忘当年会稽山被围和入吴当差之辱。鼓励发展生产力，招贤纳士，广罗人才，加强战备，加强军队训练。在对外政策上，奉行“结齐、亲楚、附晋、厚吴”的方针，大搞全方位外交。勾践还用贿赂伯嚭的办法，离间吴国内部。以上各项措施，一一取得成效。尔后越国乘机出兵，反败为胜，终于灭亡吴国。

勾践能从失败的教训中清醒过来，发愤图强，并采用“辅其淫乐，以广其志”的谋略，既保存了自己的势力，又使夫差放松警惕、戒备，终于复越灭吴，被传为千秋佳话。夫差因胜而骄，处安忘危，最终灭国亡身，亦足供后人引为鉴戒。

### 得主专制

《孙膑兵法·篡卒》说：为保证战争的胜利，将领得到君主的信任有独立的指挥权，是一个重要的条件。……若将领受君主遥控，则不能胜利。

战场上的情况千变万化，将领必须有独立指挥、临机决断、因情制宜之权，才能实施正确的作战部署，确保作战的胜利。否则，君主从中掣肘时，将领无所适从，就没有不打败仗的。《孙子兵法·谋攻》明确指出：“君之所以患于军者三：不知军之不可以进，而谓之进，不知军之不可以退，而谓之退，是谓魔军；不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权，而同三军之伍，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。”《九变》篇又强调“君命有所不受”。所有这些讲得都是“得主专制，胜”；“御将，不胜”的道理。

例如，755年，安史之乱爆发后，叛军一举攻克唐朝的东都洛阳，接着进攻潼关，威逼长安。这时，唐玄宗任命哥舒翰为兵马副元帅，指挥20万大军扼守潼关，屡挫敌锋，稳定了战局。次年元月，在战略反攻的条件尚未成熟的情况下，唐玄宗求胜心切，一再拒绝哥舒翰、郭子仪、李光弼等人的正确建议，听信杨国忠的谗言，强迫哥舒翰进兵出击。哥舒翰被逼无奈，含着眼泪率兵出关。刚刚走到灵宝，遭到敌军的伏击，20万大军几乎全军覆没。结果潼关失守，长安陷落，唐玄宗逃跑到四川，使安史之乱的战祸延续8年之久。这就是君主掣肘“御将”的深刻教训。

因此，作为一名优秀的指挥员，应善于观察战场形势，采用灵活机动的战略战术，作为君主，不应在不了解情况的时候，就滥发号施令。古人强调统帅专一，将贵专谋，不能“锋镝交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外。”（《陆宣公全集》卷六）在作战中，指挥员应有主见，积极地去寻求战机，而不是被动消极地等待指令；另一方面，对于上级指示、命令的贯彻执行，一定要从当时的实际出发，绝不可呆板地照搬硬套。“得主专制，胜”应当成为我们指挥作战的一条重要原则。

### 谋而利之

《六韬·武韬·文伐》说：赠送敌国君以重宝，进而与他同谋别国，所图谋的又对他有利。由于对他有利，他必然信任我，这就密切了敌国与我的关系。关系越密切，敌国必为我所利用，其最终所导致的必然是国家灭亡。

处于战争中的各方势力，都有其联合与分化的政策。有时因为力量的限制，就不可孤军奋战，树敌过多，而需采取一定的策略，先使敌对的各派势力不能联盟，以便各个击破。进而以一定的利益和暂时不作为进攻对象的力量联合，取得他们的信任，密切同他们的关系，这样，他们就会放松戒备之心，而我可乘机而进，控制对方。《管子》曰：“内人他国，使背其约，绝其使，拂其意，是必两斗，两国相敌必承其弊。”

春秋时，晋国曾借道虞国而讨伐虢国，晋先以重宝、名马等收买虞公，虞公贪利而受骗。晋灭虢后，回师途中乘机灭虞。在这一历史事件中，晋国就是成功地利用了“谋而利之”的策略，从而一举吞并两国。

“谋而利之”的谋略，在现代战争史上也有所体现。1968年，苏联入侵捷克斯洛伐克前，当时，世界的形势是苏美争霸，两大国为了各自的利益，均联合一些盟国做为暂时的联合。而一些国家为了自身的利益也纷纷依附苏、美两大国。1968年5月，苏、德、波、匈、捷五国为对付美国的威胁，联合在捷境内举行军事演习。苏军借机向捷克斯洛伐克境内集结兵力和军用物资，熟悉作战地域。这次演习的主要活动区域，就是后来苏军人侵的地区；演习中所使用的部队，就是后来入侵的先头部队。入侵时，苏军为了迅速控制捷克斯洛伐克首都布拉格，企图夺占机场。8月20日，一架苏联运输机飞临布拉格国际机场上空，伪称机械发生故障，请求紧急迫降。机场按国际惯例允许其迫降后，从飞机上突然出现由70名伞兵组成的先遣分队，迅速占领了机场，威逼工作人员照常工作，为其后续部队着陆服务。

捷克在“两大军事集团”之间，为了自身的利益而依附苏联。苏联则借军事援助之际顺势将兵力渗透进去，进而进行军事占领。这其中“谋而利之”策略的运用也是非常巧妙的。所以，作为将帅既要善于利用时机，扩展自己的势力，为进一步发展打好基础。同时又要有一个非常清醒的头脑和充满智慧的眼光，能在复杂的形势下洞察一切，不至于使己方为敌所乘而丧失主动权。

### 减灶诱敌

据《孙臆兵法·擒庞涓》记载：魏将庞涓，挥军攻韩。韩求援于齐，齐威王命田忌、孙臆统率大军救韩。孙臆利用魏军骄傲轻敌的弱点，利用“减灶”的方法，掩饰自己的真正力量，使敌麻痹大意，最后抓住战机一举歼灭了魏军主力。

用兵作战，是一种诡诈的行动。所以，不要依仗自己的优势，耀武扬威，不可一世，迫不急待地逼敌决战；而是要藏形示弱，千方百计迎合敌人的心

意，引它自动出战，然后一举歼灭之。如何以最小的代价战胜敌人，是一个极为重要的问题。《孙子兵法·计篇》曰：“能而示之不能，用而示之不用。”

《孙臆兵法·威王问》记载威王和孙臆的对话：“威王曰：‘我强敌弱，我众敌寡，用之奈何？’孙子再拜曰：‘明王之问。夫众且强，犹问用之，则安国之道也。命之曰赞师。毁卒乱行，以顺其志，则必战矣。’由此可见，即便是处于优势，也哥讲究巧战，施用计谋，以“道”制胜。这是符合“兵者，诡道也”这一战争的特殊规律的。

战国时期的齐魏马陵之战可以说是这一智谋的典型战例。公元前 341 年，魏惠王命庞涓伐韩，直指韩都。韩国抵挡不住魏军的强大攻势，被迫求援于齐，齐威王抓住韩、魏俱疲的时机，命田忌为主将；田婴为副将，孙臆为军师，统帅大军救韩。齐军此次出兵，根据孙臆的建议，仍沿袭“围魏救赵”之故计，没直接去韩都解围而是把进攻的矛头直指大梁。魏惠王鉴于以前桂陵之败，命庞涓火速回师大梁。庞涓从韩国撤兵回国，齐军已进入魏境很远，孙臆根据魏军一向骄傲轻敌、急于求战、轻敌冒进的弱点，向田忌建议用“减灶”的方法诱其深入。按照预定计划，齐军与魏军刚一接触，便立即后撤，让魏军连追了三天。庞涓看到齐军的锅灶由第一天的 10 万个减为第三天的 3 万个，以为齐军逃亡严重，于是丢下步军，只率领轻骑兵，兼程追赶齐军。孙臆根据魏军的行动，判断魏军将于当天日落后进抵马陵（今河南省范县西南），而马陵附近道路狭窄、地势险要，可埋伏军队，孙臆便命万名射手埋伏在道路两旁，规定到夜里看到火光一闪，立刻一齐放箭，并叫人把路旁一颗大树的皮剥掉，上写“庞涓死于此树之下”。庞涓的迫兵，果然在预定时间进入设伏地区。庞涓见剥皮的树干上写着字，但看不清楚，就叫人点起火把照明，还没读完，齐军万箭齐发。魏军不及防备，溃不成军。庞涓自知败局已定，愤愧自杀。齐军乘胜追击，共歼灭魏军 10 万余人，并俘获魏太子申。

马陵之战，孙臆根据敌方的弱点，成功地运用了“能而示之不能，用而示之不用”的智谋，最终取得了战争的胜利，使魏军一蹶不振，而使齐国声威大振，在中原一时没有敌手。

对于一名优秀的军事指挥员，在战争中不仅要灵活机动地利用假象迷惑对方，使敌人渐入自己的计划安排之中；另一方面又要保持清醒的头脑，具有透过现象看本质的本领，不为假象所迷惑，这样方可立于不败之地。

#### 堪物简治

《司马法·定爵》说：军队强大而阵势巩固，人数众多而事务繁多，这就要求选拔能够胜任的人去管理各种各样的事物，洞察各种情况以应付各种变故，这就是为战争作准备。

军队是一个复杂的有机整体，如从前后可分为前线部队和后勤服务，其中前线部队中又可分为突击队、战斗队、预备队等，其中还有各种不同的兵种之分；后勤部队中又有粮草、救治等不同分工。要想使这样一架庞大的机器转动起来，并使之运转正常，使军队各部门协调统一，没有胜任的人去管理各种各样的事物是不行的。而离开了主帅的统一指挥也是绝对不能取得战争的胜利的。所以，选拔能够胜任的人去管理各种各样的事物，使军队的战斗力得以充分发挥，是取得战争胜利的重要前提。

周简王十四年（公元前 572 年）二月，晋悼公即位，不久，中军尉祁奚因年事已高，提出“致仕（退休）”的要求。因为中军尉掌握军政大权，职

位显赫，责任重大，身系国家的安危，所以，晋悼公就问他，谁可担任此职。祁奚不假思索地回答说：“依我看，解狐这个人就可以。”因为祁奚平素间和解狐的积怨很深，因此祁奚的回答使悼公颇感意外，便问道：“解狐不是你的仇人吗？”祁奚回答说：“你问的是谁能担任中军尉的重要职务，并没有问谁是我的仇人。”悼公听了，觉得有理，遂决定让解狐担任中军尉。

可是，解狐还没有来得及上任，不幸病死了。于是，晋悼公又要祁奚重新举荐。祁奚经过深思熟虑，回答说：“祁午也可以。”悼公又感到不解，便问道“祁午不是你的儿子吗？”祁奚说：“您是要我举荐可任中军尉的人，并没有问谁是我的儿子。”不久，祁奚的辅佐者羊舌职也病死，祁奚举荐羊舌赤（羊舌职之子）代之。在以后的战争中，祁奚为悼公推荐的祁午和羊舌赤，他们都勤于吏职，忠于王事，为晋悼公恢复霸业做出了积极贡献。

祁奚的荐贤，不计前嫌，不避私恩，秉公办事，唯才是举，为人们所称道。另一方面，选拔能够胜任的人去管理各种事物，对于一支军队来说是十分重要的，历史上大凡那些有作为的将帅，无不重视举荐贤能之士，任用有为之才。“堪物简治”的选拔人才原则，至今仍具有重要的意义。

#### 智者之虑杂于利害

《孙子兵法·九变》说：聪明的将帅考虑问题，必然兼顾利害两个方面。从有利的方面考虑，就能坚定胜利的信心。从有害的方面考虑，就能消除意外的祸患。

战争，从总体上来看，无非是利与害两个方面。不论是从天时、地利，还是人和，无非有两个方面——“利”与“害”。所以，要使敌人屈服于我，就要用各种手段去损害它，以造成于我有利的形势，有时为了得到大利，可以暂时舍之以小利，以调动、引诱敌人为我所使。“利”与“害”是一对矛盾，在实际中，没有绝对的“利”，也没有绝对的“害”。利与害都是相对的，利大于害即视之为有利，害大于利即视之为有害。《荀子·议兵》说：将帅要时时地审知利害得失，始终如一，这样才能确保吉祥。“智者之虑，杂于利害”是符合唯物辩证法的对立统一规律的。

春秋时，虞、虢两国毗邻晋国，唇齿相依。晋国早有吞并它们的野心。公元前658年，晋献公采取苟息的计谋，先用名马、宝玉买通了虞公。虞公允许借道给晋国军队去攻打虢国，还派兵为晋军充当先头部队。这年夏天，晋军占领了虢国的下阳。到了公元前655年，晋献公又向虞国借道伐虢。大夫宫之奇以“辅车相依、唇亡齿寒”的道理说明虞虢两国的利害关系，劝虞国联虢抗晋，不要借道给晋国。虞公不听，再次借道给晋国去伐虢。这时，宫之奇顶言说：“虞和虢将同归于尽，等不到过年就会灭亡了。”随即带领家眷逃往国外。果然，农历十二月一日，晋军灭虢国，虢公奔逃洛阳，晋军凯旋回师，驻扎在虞国，乘其不备，发起突然袭击，轻而易举地又灭亡了虞国。

晋献公以小利示之虞，从而借道伐虢、一举吞并两国；虞国公为贪利而受骗，以至丧国。可见，为得大利而舍小利，贪小利吃大亏之事在战争史上比比皆是。这就要求军事指挥员，作为进攻的一方，要以利诱敌，使其图小利而入圈套，以达成我之目的；作为守者一方，要目光敏锐，识破敌人的企图，切勿图小利而上大当。“智者之虑，杂于利害”是战争史上经过千万次实践证明过的，而今仍为军事家们所尊奉的至理名言。

#### 篡贤取良

《孙膑兵法·行篡》说：治理军队，使人民和士兵能够归附、顺从自己的原则，这就需要像秤和天平一样，有一个公正客观的标准。……选取人材要反复斟酌，至公至平，不偏不倚，这样，人材的涌出，就是无穷无尽的。对人材的选取要一视同仁、公正无私。

“篡贤取良”即选拔人才，要像天平称量物品一样来秤量人的才能及贡献，在提拔、任用和奖赏时，做到一视同仁，至公至平，不偏不倚，恰当适宜。如果任人唯亲，没有公正客观的标准，也不能据人的才能用人，则会使人寒心，远而避之，自然也得不到真正有才能的人。所以，“篡贤取良”的原则公正与否，是能否获取人才，巩固军心的关键所在。

217年，鲁肃死后，吴主孙权以吕蒙兼汉昌太守，代鲁肃率军西屯陆口与蜀将关羽分土接境。吕蒙在驻屯陆口期间，其部属常有一些不法行为。江夏太守蔡遗只要知道了，就向上报告，弄得吕蒙好生难堪。蔡遗的做法不正大光明，很有“告黑状”之嫌。但是，吕蒙对此事并不记恨；反而采取措施对部属严加约束，使部队违法乱纪的事大为减少。后来豫章太守顾邵死了，孙权要吕蒙推荐一名官员充任此职。吕蒙根据他平时所掌握的情况，就提名蔡遗，并说此人是一们“奉职佳吏”。孙权当然知道蔡遗平素间对吕蒙的态度，听了吕蒙的话后，高兴地笑道：“你是想做当今的祁奚了？”于是便任命蔡遗做了豫章太守。

吕蒙有一部将，名叫甘宁，是从黄祖那里来的，此人“粗暴好杀”，经常失蒙意，又时违权令。因此，孙权对他很有点恼火。但吕蒙却对孙权说：“现在天下尚未安定，像甘宁这样骁勇善战的将领很难得，应该谅解他、教育他、重用他。”在吕蒙的心目中，甘宁虽然毛病不少，们毕竟是个“将才”。孙权听了吕蒙的意见，视甘宁“同于旧臣”，倍加信任和重用。在征黄祖、破曹操、攻曹洪、拒关羽的多次战役中，甘宁都英勇作战，屡建奇功，为孙权鼎足江东做出了贡献。

对于吕蒙来说，蔡遗和甘宁这两个人，一个向上级打过自己的“小报告”，一个有点不听招呼，但吕蒙却能秉公办事，不挟私怨，尽他们之所长。这种宽广的胸怀、不计个人恩怨的品德和知人之长、不求全责备的“篡贤取良”原则，被古人所赞誉。

### 避实击虚

《孙子兵法·虚实》说：用兵的规律象流水。水流的规律，是避高而趋下，用兵的规律是避实而击虚。

“实”与“虚”是战争中的一对基本矛盾，每支军队都有“实”与“虚”二面，精锐部队可谓“实”，余之则为“虚”；有充分准备是“实”，准备不周或无所准备则为“虚”。避实击虚的主旨是强调在战斗中要避开敌人的主力、精锐，而打击其薄弱环节，这样就容易找到突破口，从而各个击破，战胜敌人。这是符合战争的一般规律的。《司马法·用众》中说：“一般作战，先摆好阵势，不忙于作战，看敌人怎样行动，再采取相应的行动。如果发现敌人已准备好圈套，等待我去中他的计，为了适应这种情况，就暂不发起进攻，而等待观察敌人主力的行动。如果敌人进攻，就集中兵力看准敌人的破绽去打击它。”

在军事史上，“避实击虚”的战例可以说比比皆是。这里仅举一例：南朝时，控制北魏朝政的尔朱氏被所属将领高欢击败，尔朱兆率领一部人马逃往秀容（今山西朔县）。高欢立元脩为魏孝武帝，自己做了丞相，并亲率大

军进驻晋阳，准备征讨尔朱兆。尔朱兆逃到秀容，立即着手整顿军马，分兵抄掠，聚草屯粮，筹划把守关隘，准备抵御高欢的进攻。一天，突然探马来报：“高欢率领大军离开晋阳，正在向我开进，不日即可到达。”尔朱兆本来就是惊弓之鸟，一听高欢真来进攻了，更加恐慌，连忙下令所属各部在两天内作好迎敌准备。可是过了数日，竟毫无动静，派人打听，高欢已经收兵回营。尔朱兆虚惊了一场。如此反复四次。尔朱兆认为：高欢这是为了集中精力对付关中及朝廷内部的反对派，而故意虚张声势来以攻代守。于是，他也就消除了忧虑，放松了戒备。

高欢得知尔朱兆已放松了戒备，便秘密集结军队，筹备军用物资、器械，利用新春岁首，士兵放假休息的机会发起进攻。533年正月初一，尔朱兆和部将们正在妻妾们的陪伴下饮酒作乐，突然杀声四起，莫知由来，一个个惊慌失措，高欢军乘势追杀，尔朱兆军溃败，其本人也在赤洪岭自尽。高欢用“虚虚实实”的方法，使敌人放松戒备，然后乘虚而入，大败敌军。这种“避实击虚”的战争指导原则，可供军事指挥员们借鉴。

### 避其锐气击其惰归

《孙子兵法·军争》说：善于用兵的人，要避开敌人的锐气，敌人的精锐所在，不要向它进攻，而在敌人懈怠疲惫时去进攻它。在《孙子兵法·计篇》中也有“强而避之”的说法，即敌人兵力强大，就设法避开它。

打仗靠的是勇气，当敌人士气旺盛的时候，有如朝气那么旺盛，这时与之交锋，是很不明智的。但敌之士气不可能长盛不衰，也有其懈怠、疲惫之时。当其懈怠时，有如昼气那么衰弱；而疲惫之时，则如暮气一样消沉。这时再出击，必能大获全胜。《司马法·严位》也说：“凡战，击其微静，避其强静。”《管子·制分》曰：“故凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神。攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”所以，“避其锐气，击其惰归”蕴含着丰富的辩证法思想，是符合事物消长规律的。

公元前684年，齐桓公不听从管仲的“未可，国未安”的建议，企图一举征服鲁国。此时，鲁国刚败于齐国，于是加紧训练军队，赶造各种兵器，并疏浚了沫水，以加强国都曲阜的守备；在政治上则做了一些取信于民的事，所以，面对齐国的进攻，鲁庄公决定动员全国的力量，同齐国决一胜负。战争一开始，齐军步步深入鲁国，鲁军为保存实力，不得不暂时避开齐军的锋芒。当齐军进入有利于鲁军反攻的阵地——长勺（今山东省曲阜市北）时，双方摆开了决战的态势。齐军先发制人，向鲁军发起猛烈进攻。鲁庄公将要下令擂鼓出击，曹刿连忙劝止，要庄公坚守阵地，以逸待劳。齐军求胜心切，又连续发动两次攻势，均未奏效，战力渐见衰落，斗志亦渐渐沮丧。曹刿见时机已到，建议庄公反攻，鲁军一鼓作气将齐军的阵营冲垮。庄公见齐军败退，欲下令追击，又被曹刿劝止。待其下车察看，发现齐军车辙紊乱；登车远望，发现其旗帜东倒西歪，判明齐军确是败溃时，才建议实施追击。此役，鲁军重创齐军，把齐军赶出了国境。战争结束后，鲁庄公向曹刿询问取胜的道理。曹刿说：作战靠的是勇气，一鼓作气，再而衰，三而竭。齐军三鼓罢，丧尽士气，而我士气正旺，因此战胜了他们。这就是著名的“曹刿论战”。

再如，28年，汉光武刘秀派马武、王霸围剿起义军周建部于垂惠（今安徽蒙城以北）。此时，起义军将领苏茂率五校兵前往救援，苏茂、周建会合后，把马武军打得溃不成军。一些士卒逃奔时经过王霸的军营，大呼求救。王霸说：“五校兵来势凶猛，我如果率而出战，必然也为其败，在此危机时

刻，只有靠他们自己的努力去破敌了！”遂命全军坚壁不战。王霸对部下解释：“我固守不战，敌必乘胜轻进。马武军看到求援无望，其战百倍。这样，待茂众疲劳，我再乘其敝而击之，乃可获胜。”不出王霸所料，苏、周果然出动全部兵力进攻马武军。会战良久，王霸军中壮士数十人断发请战，王霸这才出精兵袭击苏茂军背后。苏、周前后受敌，惊乱败走。王霸在对五校兵作战中成功的运用了“避其锐气，击其惰归”的谋略。

在战争中，若遇强敌进攻，应先让一步，避开敌之锋锐，然后伺其疲惫而击之，切不可轻率出战，以硬碰硬。

## 第四编 经济智谋

春秋战国时期，齐国之所以为五霸之首，列七雄之一，原因是多方面的，其中很重要的一条就是经济基础的强大。齐国的政治家、经济思想家们在致力于齐国经济发展和繁荣的过程中，苦思弹虑，精心策划，总结经验，不断创新，从而给后人留下了一笔宝贵的经济谋略遗产。

齐国的经济智慧和谋略主要体现在《管子》、《荀子》、《战国策》、《晏子春秋》等典籍中。其中，《管子》一书，素以经济思想丰富、智谋高超、实施有力而著称于世。

概括齐国经济智谋，主要有两大特点：

其一，内容广泛。齐国的经济智谋内容非常广泛，在农业方面，有“以农为本”，“五谷粟米，民之司命”，“地辟举则民富处”等；在工商业方面，有“通商工之业，便鱼盐之利”，“关市几而不征”，“无市则民乏”，“以重射轻，以贱泄平”，“买贱鬻贵”等；在财税方面，有“薄税轻敛”，“相地而衰征”，“利出一孔”，“寓税于价”，“取之有度，用之有止”，“官山海”等；在分配、消费方面，有“与之分货”，“以其所积者食之”，“俭于藉敛，节于货财”，“节用裕民等。此外，在价格、货币、外贸等方面，也都有大量谋略。可以说，齐国经济智谋内容丰富，范围甚广，几乎无所不有、无所不包。

其二，影响深远。齐国在经济方面的许多谋略，不仅促进了齐国经济的发展，而且还被后世所效仿和推崇，在我国历史上产生了深远的影响。以《管子》的“轻重之术”为例。“轻重之术”是《管子》关于商品调节、货币流通和控制物价的重要谋略，在我国经济思想史乃至世界思想史上都产生了重大影响。据史载，我国历史上借鉴《管子》“轻重之术”并成功地运用于实践者不乏其人。汉代的大理财家桑弘羊在盐铁官营中运用“轻重之术”，增强了汉代的经济实力，奠定了汉代强盛的基础，而且作为一项国策传于后世，并由盐铁专卖推及到酒类专卖，其影响不言而喻。唐朝的陆贽提出运用“轻重之术”改革漕运制度，主张“稍权轻重所宜”。唐朝的刘晏则在理财中成功地运用“轻重之术”，实行“量入为出”的财政原则，稳定了物价，增加了财政收入。宋朝的王安石在制定均输法、市易法、青苗法时，都借鉴了《管子》的“轻重之术”。他主张“稍收轻重敛散之权归之公上，而制其有无以便转输，省劳费，去重敛，宽农民，庶几国用可足，足财不匮矣。”这是把“轻重之术”运用到均输法中的一个成功范例。由此可见“轻重之术”在历史上影响之大之深，此外，齐国的“以农为本”、“薄税轻敛”、“平准之策”、“国有十年之蓄”、“广开财源”、“五谷宜其地”等经济谋略也都在我国历史上产生了一定影响。

齐国距今虽有几千年的历史，但齐国经济谋略并没有因历史发展而失去存在的价值，相反，有许多智谋对当今改革开放和现代化建设仍具有重要的借鉴意义。正因如此，研究、宣传、借鉴齐国经济智谋，古为今用，是十分必要的，必将产生良好的作用。

### 三宝

据《六韬·文韬·六守》记载：齐国开国之君姜太公把农、工、商看成是国家的“三宝”。他说：“大农、大工、大商谓之‘三宝’。农一其乡则谷足，工一其乡则器足，商一其乡则货足。‘三宝，各安其处，民乃不虑；

‘三宝’完，则国安。”

重农而不轻工商，农工商并重，是富民强国的大计。自然经济发展到一定程度，必然向商品经济过渡，因而必须实现从重本抑末向农工商并重的转变，国家经济才能繁荣。所以，姜太公的“三宝”经济思想，创立了自然经济与商品经济有机结合的先例。随着历史的进步，农工商并重的思想不仅得以继承，而且得以光大。清朝的康熙帝重农而不轻工商。他认为发展经济要以农为本，并在亲政后不久的1669年，鉴于清初入关后推行的圈地令使农业遭到破坏，断然决定永远停止圈地，并下令将当年所圈之地，如数归还农民耕种。他还奖励垦荒、兴修水利、减轻赋役，使农民积极投身农业生产，获得更多的收益。康熙帝坚持以农为本，但不禁工商，制定了一系列支持、鼓励手工业和商业发展的政策。他减少了江南纺织业的税额，取消了过去每家机户拥有的织机不准超过100张的限制，允许民间开采铜、铁矿；提出“恤商”、“利商便民”的口号，禁止一些关津渡口对商人任意加征杂税，并于1684年宣布废除禁海令，以发展对外商贸。由于康熙帝重视农、工、商三业的协调发展，所以，在他统治时期，耕地面积、粮食产量大增，工商业也得到较大的发展。

姜太公的“三宝”思想，对当今如何发展经济，正确认识和处理一、二、三产业之间的关系，仍有一定的参考价值。农业诚然是国民经济的某基础，必须始终把农业摆在国民经济发展的首要位置，但是，重视农业，也不能忽视工业和第三产业的发展。因为失去二、三产业的支撑，农业的基础地位就不可能长久稳固。因此，借鉴姜太公的“三宝”思想，对启发我们发展经济的思路大有裨益。

#### 工事无刻镂女事无文章

据《管子·立政》载：“工事竟于刻镂，女事繁于文章，国之贫也。”反之，“工事无刻镂，女事无文章，国之富也。”用今天的话来讲，就是如果工匠追逐刻木镂金，女红也广求采花文饰，国家必然贫穷。所以，同家要富足，就应该禁止工匠刻木镂金，女红广求采花文饰。

“工事无刻镂，女事无文章”，充分体现了《管子》在消费方面的尚俭思想。《禁藏》中亦说：“俭约恭敬，其唯无福，祸亦不来矣；骄傲侈泰，离度绝理，其唯无祸，福亦不至矣。”意指节约谨慎，即使不会得福，也不至于灾祸临头。骄傲奢侈，背离法度，违反常理，即使没有祸害，幸福也不会来临。《八观》中又说：“国侈则用费，用费则民贫。民贫则奸智生，奸智生则邪巧作。”可见，《管子》的这一思想是一脉相承的。

在我同历史上，崇尚俭朴、反对奢华已积淀成一种美好的传统。《淮南子·主术》说：“君人之道，处静以修身，俭约以率下。静则下不扰矣，俭则民不怨矣。”唐代的陆贽在《均节赋税恤百姓》中也说：“不节，则虽盈必竭；能节，则虽虚必盈。”《墨子·辞过》更是猛烈抨击了奢侈之风：“当今之主，其为舟车，与此异矣。全固轻利皆已具，必厚作敛于百姓，以饰舟车。饰车以文采，饰舟以刻镂。女子废其纺织，而修文采，故民寒；男子离其耕稼，而修刻镂，故民饥。人君为舟车若此，故左右象之，是以其民饥寒并至。”《晏子春秋》还记载，官至相国的晏子带头节俭，始终过着清贫的生活，穿缁衣，吃粗粮，驾驾马，居陋室，并多次辞绝君王赐予的城邑、新宅、车马和衣裘，成为勤俭持政的典范。

今天，物质生产有了较大的发展，人民的生活水平也随之而提高，但仍

需要提倡节俭，反对奢侈浪费。古人尚且明白“工事无刻镂，女事无文章，国之富也”的道理，今天的人们更应明白并身体力行。如此，我们才能聚积更多的社会财富，保证国家永远富强。

### 与之分货

据《管子·乘马》载：管仲推行过“均地分力”、“与之分货”的改革措施，以刺激农民的生产积极性。

所谓“与之分货”，就是按土质的好坏，测定粮食的产量，把一部分收获物交给土地所有者，其余部分归生产者自己所有，大体上是“五五分成”，各占一半。这样做有许多好处，其一是“分成”比例固定，多产多得。耕者为增加产量而尽心尽力，起早贪黑，不惮劳苦。“分成”的比例固定，丰年不增加租额，不累进，以免因增产增租影响其劳动积极性，因而丰收年景耕者可多得一些劳动收获物。其二是歉年不降低租额。因“分成”比例固定，遇到歉年，耕者会尽最大努力去减轻灾害的影响，把损失降到最低限度。其三是不监督劳动。为避免饥寒之苦，改善自己的生活，不用驱使和监督耕者，他们也会自然地主动安排生产。“与之分货”的推行，将大大提高土地的产出效益，使农民获得更丰厚的收入。

战国时期魏国改革家李悝也曾推行过类似《管子》“与之分货”的改革措施。他提出，在征收粮食时，必须兼顾生产者的利益，“大熟则上余三而舍一，中熟则余二，下熟则余一。使民适足，价平则止。”他要求不要把农民增产的粮食全部收购，而是“三而舍一”，使农民手中能够有一部分余粮，以激发他们从事再生产的积极性。反之，待到“小饥之年则发上熟之所敛，中饥则发中熟之所敛，大饥则发大熟之所敛，而崇之。”也就是说，在遭遇荒年时，再由国家用平价卖出粮食，以保证农民的生活水平，既防止了奸商投机倒把，又调动了农民的劳动生产积极性。李悝的主张比《管子》的“与之分货”在某些方面有更进一步的发展。

《管子》“与之分货”的谋略，目的在于“使民尽力”，从而把土地、劳动和劳动成果分配三者挂起钩来，保护了农民的种粮积极性，这在当时的社会条件下是难能可贵的。“与之分货”的思想，对于我们当今稳定农村政策，减轻农民负担，调动农民的生产积极性都有有益的启迪价值。

### 广开财源

《管子》认为：富国必须善于广开财源。《牧民》中说：“凡有地牧民者，务在四时，守在仓廩。国多财则远者来，地辟举则民留处；仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。”《治国》又说：“国富者兵强，兵强者战胜，战胜者地广。……富而治，此王之道也。”在《管子》看来，国家富裕，才能使人民安居乐业，才能在战争中取胜，吸引远方的百姓前来归顺。而要做到国家富裕，就要发展生产、广开财源。

富国必须广开财源，不仅是《管子》的重要经济思想，也是历代理财家、学者的一贯主张，而且被实践证明是无比正确的经济谋略。战国末期的著名思想家荀子在《富国篇》中写道：“故田野县鄙者，财之本也；垣窳仓廩者，财之末也。百姓时和事业得叙者，货之源也；等赋府库者，货之流也。故明主必谨养其和，节其流，开其源，而时斟酌焉。潢然使天下必有余，而上不忧不足。如是则上下俱富，交无所藏之。是知国计之极也。”在这里，荀子根据当时的生产力状况，划分了国家财富的源与流。他认为，生产为本，聚敛为末；生产为源，税收为末。并且在这种划分的基础上提出了“开源节流”

思想，呼吁人们要大力发展生产，反对大肆搜刮百姓之财的不智之举。

又据明朝冯梦龙所著《智谋大全》记载：楚王马殷得到湖南后，不向客商征税，因此各地的商人都集中到湖南。湖南盛产铅、铁，军都判官高郁请求允许用铅、铁来铸钱，在本地流通。外地来的客商离开湖南时，就用这种在别处不能使用的钱币购买当地的货物带走，以此刺激生产。湖南的百姓不养桑蚕，不从事纺织，高郁就下令叫缴纳租税的人全部用丝织品来代替钱币，从而带动了纺织业的发展。

《管子》的广开财源之谋，不仅被历代所沿用，就是在当今仍不失其借鉴价值。建设现代化，没有充足的财力是办不到的，而充足的财力源于发展生产、广开财路。毛泽东同志早在抗日战争时期就在《抗日时期的经济问题和财政问题》一文中告诫全党：“财政政策的好坏固然足以影响经济，但决定财政的却是经济。未有经济无基础而可以解决财政困难的，未有经济不发展而可以使财政充裕的”。“财政困难，只有从切切实实的有效的经济发展上才能解决。忘记发展经济，忘记开辟财源，而企图从收缩必不可少的财政开支去解决财政困难的保守观点，是不能解决任何问题的。”在发展社会主义市场经济的新的历史时期，我们必须更加重视财源的开辟，从而为现代化建设提供强大的财力基础。

### 天下之宝 壹我为用

据《管子·地数》载：管仲在回答齐桓公理财之法时说：“夫齐衢处之本，通达所出也，游子胜商之所道。人来本者，食吾本粟，因吾本币，骐骥黄金然后出。令有徐疾，物有轻重，然后天下之宝壹为我用，善者用非有，使非人。”在《管子》看来，齐国是一个地处交通要冲的国家，是四通八达的地方，也是游客富简的必经之地，必须利用这一优势来繁荣经济，以达到天下的宝物都可以为我所用的目的。

“天下之宝，壹我为用”的谋略告诉我们：一个善于治国的人，不仅能使本国的宝物都为我所有、为我所用，而且还要能使外国人（诸侯臣民）、外国货为我所用、为我所使，直至把精美的，或国内短缺的产品以及外国的优秀人才、先进技术吸引进来，促进本国经济的繁荣发展。

在我国历史上，主张“天下之宝，壹我为用”者，除《管子》外，典型者要数清朝的著名思想家魏源。他在《海国图志》中提出了师夷之长技以制夷的“善后之策”和“御敌之方。”他认为，外国侵略者凭着“一军舰，二兵器，三养兵练兵”之“长技”来侵略中国，中国则应“师夷长技”而“制夷。”学习外国长技，不能仅限于外国的“船坚炮利”，还要对西方的机器、仪器，如量天尺、千里镜、龙尾车、自来火、千斤秤等，“凡有益于民用者，皆可以此造之。”同时，他再三强调，“师夷”不仅仅是为了“制夷，”而且是“为我所用；”引进外国“长技”，是为了借鉴经验，发展本民族的武器装备和工业。为此，他提出在沿海建造船厂、兵工厂，聘请外国技师前来帮助培养技术人才，甚至还提出“允许民间开采银矿”，“凡沿海商民，有意仿设厂局以造船械，或自用或出售者听之。”在当时，魏源能提出“师夷长技”的有利于发展民族资本主义的主张，是难能可贵的。

《管子》“天下之宝，壹我为用”的思想，仍具有现实意义。在现代化建设中，仍需坚持“天下之宝，壹我为用”的原则。凡是有利于对外经济发展和现代化建设的東西，我们就要坚决地拿来，为我所用。只有不断吸收、借鉴国外的宝贵经验及优秀的东西，我们才能在对外贸易的激烈竞争中永远

立于不败之地。

### 天下不患无财 患无人以分之

据《管子·牧民》载：天下不怕没有财货，怕的是无人去管理它们，善于用财、理财、是治国的根本。

对于国家来说，财政是十分重要的。财物产生于天地之间，由人来开发，来使用。天地年年产生财物，人们年年消耗财物。每年的消耗不可缺少，每年的生产都不一定丰足，倘不精心筹划，就会管理不好，造成国家财政困难。王安石阐述其理财之道时指出：“因天下之力，以生天下之财；取天下之财，以供天下之费。自古治世，未尝以不足为天下之公患也，患在治财无道耳。”只有理好财，才能满足天下所耗费，才能调动人们的生产积极性，从而为再生产打下的坚实的基础。财用分配得好，就是财用不足也不足以成大患；如果财用分配不当，即使有来足的财物也难以持久。“天下不患无财，患无人以分之”的谋略，强调财用分配中存在着一种客观规律，统治者必须深谙此道，才能使天下人归顺。

北宋户部侍郎苏辙针对朝廷收支不平衡和对民众分配不公的状况，指出：“现在大约一年国家收入的钱粮、金银、货币、布匹不够一年的支出。仓库里的金钱财物已经耗费完了，去年借用朝廷封樁米盐钱一百万贯，现在暂时挪来供应每日的费用。只要举出这一件事作为例证，其余的就可以类推了。我们听说古代根据收入的多少来决定开支的限度，让百姓耕种三年有一年吃不完的食物。所以，三十年之间九年之蓄可得而备。现在，文武官员、宗室亲族比皇祐年间增加一倍，比景德年间增加四倍，官吏增加很多。而国家征税却无法增加很多。过去先朝之世，收入多，支出少，费用就宽裕。而现在费用只增加不减少，国家百姓已经疲惫不堪了。假如这种局面再过几年，再有自然灾害或战争发生，则国家的忧患是无法预料的。”这些看法，尤其财用分配原则的提出是很有远见的。

管理经济、财政，要处理好生产、流通、分配、消费之间的关系。在生产上，要广开财源，增加国家财政收入；在分配中，又要恰当分配财用，使各方面的关系协调，经济体制正常运转，在消费中要提倡节俭，决不能搞超前消费。我们国家现在一改以往“大锅饭”式的分配不公的体制，实行各尽所能、按劳分配的原则，通过责任制的实行，极大地调动了广大人民的生产积极性，使濒临崩溃的经济状况迅速扭转，呈现出经济腾飞的势头。但是，仍存在分配不公、高消费等不良现象，这需要领导者进一步研究对策以消除之。所以“天下不患无财，患无人以分之”的谋略思想对今人也是有借鉴意义的。

### 无市则民乏

据《管子·乘马》载：没有市场（集市），老百姓的生产生活用品就得不到必要的余缺调剂，即“无市则民乏”。而市场是物资财货状况的标志，通过市场既可满足社会需要，又可为国家聚财。因此，必须重视市场，发展市场。

市场的产生与发展，是生产力发展的重要体现，在一定程度上又反映着工商业的发展水平。据历史记载，先秦时期的齐国非常重视工商业的发展。春秋时期，齐国实行“四民分业”定居的政策，工商业空前发展，市场更加繁荣；从战国直到秦汉，其都城临淄一直是著名的东方大都市。当时，齐国境内不仅有粮食市场，盐铁等生产、生活物资市场，还有债券市场、货币市

场。

市场决定商品的存在，即使是再好的商品，如果没有市场也是枉然。《管子》对此有深刻的认识，提出了自己的市场谋略，而当时还有人把它灵活应用到生活中。《韩非子·说林》就记载了这样一个故事：鲁国有一位善于织草鞋的人，他的妻子善于织生绢，夫妻二人想迁移到越国去。有人对他说：“你必然会贫穷。”这位善织草鞋的鲁国人不解地问道：“这是为什么？”那人回答说：“鞋是穿着走路用的，而越国人从来都是光着脚走路；生绢可以做成帽子戴，而越国人从来都是披着头发的。带着你的长处到用不着它的国家去，要想不贫穷，难道可能吗？”可见，只有靠市场才能调节商品，商品只有适应市场才能成为好商品。

历史上，每个朝代商业的振兴，都是与重视市场、发展市场分不开的。如唐朝时，商业兴旺，市场也十分发达。据记载，当时的西京长安就有东、西两大市，邸（货栈）、肆（店铺）鳞次栉比，吸引了波斯、大食等外国商人前往聚居。市场四面立邸，中间是绢行、衣行、肉行、药行、铁行等各类行业的店肆，同类行的店铺都集中在同一区域，设有行头进行管理。除在城郭内设置市场外，当时农村还出现了草市或虚市等集市贸易，每隔三五日定期交易一次。再如北宋时期，随着商业的日益繁荣，市场的作用越来越大，“无市则民乏”的思想被更多官吏所认识，国家对市场也更加重视，因而市场比以往任何朝代都繁荣。据记载，京都开封市场很多，并出现了夜市和晓市、固定市场和定期集市。《东京梦华录》记载大相国寺每月开放五次，万姓交易，商品从日常用品到奇珍异物无所不有。对北宋时期城市商业发展、市场繁荣的情况，张择端在其所画的《清明上河图》中作了真实的反映。

哪里有社会分工和商品生产，哪里就有市场。市场是商品经济发展的必然产物。它是随着商品交换活动而产生，并随着商品交换关系的扩大而发展起来的。在建立社会主义市场经济体制过程中，要实现由计划经济向发达的商品经济——市场经济的过渡，也必须树立“无市则民乏”的思想，切实抓好市场建设，尽快建立起完整的市场体系。

### 无夺民时

《管子·小匡》载：齐桓公向管仲请教管理士农工商之道时，管仲在论述应采取的办法后，特别强调“无夺民时则百姓富”。《管子》认为农时对农业生产非常重要，发展农业生产就要保证农时，《巨乘马》说：“彼王者，不夺农时，故五谷兴丰。”

那么，怎样才能做到“不夺农时”呢？《管子》认为，如果春耕大忙时节征发徭役，就会误了耕种；夏季征发徭役，就会误了耘苗；秋季再征发徭役，就使粮食和土地统统丧失。故《度地》说：“当夏三月，天地气壮，大暑至，万物荣华，利以疾藨杀草秽，使令不欲扰，命曰不长。不利作土功之事，放农焉。”为了不误农时，不仅国家在农忙时不能滥征徭役，就是民间也不准从事与农业生产无关的其它事情。《地数》规定：“阳春农事方作，令民毋得筑垣墙，毋得缮家墓，大夫毋得治宫室，毋得立台榭，北海之众毋得聚庸而煮盐。”因为这些事情都与农事争劳力，如果不加禁止，就会耽误农时，影响农业生产。《管子》还认为，要“不夺农时”，国家必须颁布政令，以保证农时。《禁藏》中说，在春季农忙时，要“发五正，赦薄罪，出拘民，解仇讎，所以建时功施生谷也。”在夏季，要“赏五德，满爵禄，迁官位，礼孝弟，复贤力，所以劝功也。”这样做，才保证农忙时有充足的人

力。

《管子》的“无夺农时”之谋，是其以农为本思想的具体体现，有利于农业生产的发展，往往为开明的统治者所重视和采纳。明王朝开国皇帝朱元璋即位后，提出了一项“息民之力”的治国主张，其核心内容是减轻徭役，使人民有足够的时间从事生产劳动。据记载，他登上皇帝宝座之初，为修建京城城墙需征调民工，当他看到户部侍郎杭琪的奏疏后，知道民间还有为北伐军作战的任务，马上下令延期修城。对于皇宫的修建，他指示不必追求华丽，不得多建苑囿楼台，宫内空地计太监们种菜，并多次告诫地方官府，凡修筑城墙、疏浚河道等大项上木工程，都只能在农闲季节进行。由于他重视农业生产，“不夺农时”，农民垦田种粮的积极性大增。据《明史·食货志》记载：洪武二十六年（1393年），全国农田达850多万顷，比元末明初增加了670万顷，仅仅30年时间就使农田增加4倍多。“是时宇内富庶，赋入盈羨，米粟自输京帅数百万石外，府县仓廩蓄积甚丰，至红腐不可食。”在我国历史上，象朱元璋这样行“无夺农时”之谋以富庶百姓者大有人在。

“无夺农时”的历史经验告诉我们这样一个道理：无论是过去，现在，还是将来，都要重视农业，注意减轻农民的负担，保证农民有充足的时间从事农业生产，这样农业才能发展，农民才能富裕。

#### 无食者予之陈 无种者贷之新

《管子·揆度》中说，在青黄不接和农忙季节，国家要将储存的陈粮供给缺粮的农户，贷新粮给没有种籽的农户，即“无食者予之陈，无种者贷之新”。

“无食者予之陈，无种者贷之新”，目的是通过无偿借贷，赈济穷苦百姓，以避免他们因物价暴涨和高利贷盘剥而遭受痛苦。据《管子·轻重丁》记载：为了实施这一计谋，管仲采取了“崢丘之谋”。是说为感谢老百姓对崢丘之战的支持，齐桓公向管仲讨教办法，于是管仲就出主意，让桓公命令各地官府“表称贷之家，皆垩白其门而高其闾”。又命地方上博古通今的长者手持高利贷者的名册说道：“国君要派使者来感谢你，送玉璧来表彰你。”通过表彰“称贷之家”，使高利贷者大发善心，怜悯百姓，减少剥削，甚至使他们“皆折其券而削其书，发其积藏，出其财物，以赈贫病。分其故货，故国中大给，崢丘之谋也。”

以信贷方式赈济百姓，帮助他们渡过难关，是维护国家稳定，安抚人民的重要之计，被历史上的有为之士广泛应用。西汉文景时期，曾多次无偿借贷百姓。文帝曾规定：政府给百姓借贷的种子、口粮，可以不再偿还，还每年下诏鼓励农民栽树、植桑、种粮。为帮助百姓渡过灾荒，他带头减少自己的警卫部队及太仆寺的马匹，省出钱粮来救济，又减省自己的衣服、食物，打开仓库给灾民发粮。景帝为了省出粮食赈济，曾下令禁止造酒卖酒，内郡的马匹禁止喂粮食，否则将该马没收。汉昭帝刘弗陵、宣帝刘询也莫不如此。据史载，公元前85年，昭帝曾派员救济贫民，或借给粮食，或借给粮种。几个月后，又令不再收回这些借出的粮种。对遭受水灾的地区，则派使者救济困难之人。到宣帝时，类似的诏令就更多了。如公元前70年，因农业歉收，派遣使者救济贫困。几年后，又先后两次下诏“免除已借贷出的救济粮食。”

《元史·纳麟传》也记载：天历三年（1329年），纳麟出任江西廉访使，适逢南昌一带发生了大荒，江西行省迟迟不下令发放粮食救济饥民。纳麟说：“朝廷如果不允许，我就用家产偿还。”于是开官仓放粮来赈给百姓，从而

使许多老百姓渡过了难关。在我国历史上，诸如此类计谋，可找出大量例证。

历史发展到今天，我们更应该将《管子》的“无食者予之陈，无种者贷之新”的经济思想进一步发扬光大，并赋予其新的内涵。这对于加快贫困地区的脱贫致富，解决困难企业职工的生活困难，走共同富裕道路，都将产生积极的推动作用。

### 五谷宜其地

《管子·立政》中说：“桑麻殖于野，五谷宜其地，国之富也。”强调农作物的种植要因地制宜，并把这一思想与国家的贫富联系起来。《管子》还把因地制宜视为农业丰歉的关键之一，因而《立政》中又说：“不务天时则财不生，不务地利则仓廩不盈。”

“五谷宜其地”，是《管子》因地制宜思想的重要体现，是对当时农业生产经验的总结。《管子》这一经济谋略是建立在对天时、土壤对农作物生长影响认识基础上的，因而是科学的，是众多具有科学思想人上的共同见解。

《经法·君正》说：“人之本在地，地之本在宜，宜之生在时，时之用在民，民之用在力，力之用在节。知地宜，须时有树，节民力以使，则财生。”一般认为，我国古代的农学体系以《吕氏春秋》中的《上农》、《任地》、《辨土》和《审时》四篇农学看作为发端，《齐民要术》则标志着我国古代农学体系的成熟。这两部农学著作都受到了《管子》的影响，都吸取了《管子》的农时思想与因地制宜思想。《吕氏春秋·审时》说：“凡农之道，厚之为宝。”把农时看成是务农事的法宝，与《管子》所说“地之生财有时”如出一辙。《齐民要术》则吸取了《管子》重天时、地利的思想，如《种谷》中说：“顺天时，量地利，则用力少而成功多。任情返道，劳而无获。”要求人们依据天时、地利，合理地利用人力，否则，违背自然规律则一无所获。这是对《管子》因地制宜思想的进一步丰富和发展。

在我国历史上，有为之君都重视并倡导因地制宜，实现国家的大治。1402年，明成祖朱棣夺取皇位后，为恢复生产，就提出了因地制宜、发展经济的指导思想，要求各地从实际出发，宜发展粮食就发展粮食，宜种经济作物就种经济作物，如江南湖州农民大部分种桑养蚕，山东、河南许多农民种植棉花，湖广农民则以种粮为主。结果，各地经济都得到恢复和发展。

因地制宜也是目前我国发展经济，特别是发展农村经济的重要原则。我国地大物博，各地农业生产条件千差万别，因而农业生产、经济发展不能强求一律，必须因地制宜，做到宜工则工、宜农则农、宜林则林、宜牧则牧、宜渔则渔。只有这样，才能够保证各地经济的健康发展。从这一点来看，《管子》“五谷宜其地”之谋确实具有重要的现实意义。

### 五谷粟米 民之司命

《左传·庄公二十八年》载：齐桓公二十年，鲁中大饥，于是派“臧孙辰告余于齐。”又据《史记·田敬仲完世家》记载：王建六年，秦国攻打赵国，“赵无食，请粟于齐。”这些记载说明，到桓管时期，齐国不再像太公初封时那样，“少五谷而人民寡”，已经成为粮食输出之国了。这与《管子》的“五谷粟米，民之司命”之谋略是分不开的。

“五谷粟米，民之司命”，语见《管子》多篇之中。《揆度》说：“五谷者，民之司命也。”《轻重乙》也说：“五谷粟米者，民之司命也。”在《管子》看来，粮食关系着人们的生存，是人的命根子。从这一认识出发，桓管时代及其后历代齐国统治者，都重视粮食生产，使粮食产量有了大幅度

提高，满足了百姓的生活需求。

民以食为天。粮食是人类赖以生存的最基本也是最必需的前提条件，与人们的生活休戚相关。没有粮食，人类就无法生活。正因如此，古往今来，像《管子》一样视五谷如生命者举不胜举。《后汉书》有“国以民为本，民以谷为命”之名言。刘陶在其所著的《改铸大钱议》中也认为，一国之中纵使遍地黄金，但若没有粮食，人们也是难以存在下去的。他说：“食者乃有国之所宝，生民之至贵也。……就使当今沙砾化为南金，瓦石变为和玉，使百姓渴无所饮，饥无所食，虽羲皇之纯德，唐虞之文明，犹不能以保萧墙之内也。盖民可百年无货，不可一朝有饥，故食为至急也。”毛泽东同志在《论农业是国民经济的基础》一文中也指出：“要注意，不抓粮食很危险。不抓粮食，总有一天要天下大乱。”

我国是人口众多的大国，要使人民有饭吃，就必须重视粮食生产。建国以来，由于国家狠抓粮食生产，因而创造了用占世界7%的耕地养活22%人口的奇迹。但是，这并不能说我国的粮食生产已经搞好了，可以万事大吉了。从总体上讲，我国粮食不是多了，而是还不够，或者说刚刚能满足需要。与世界许多国家相比，人均占有量仍是比较低的。因此，我们必须从“五谷粟米，民之司命”这样一个高度来认识粮食的重要性、特殊性，采取切实可行的政策和措施，加快粮食生产的发展，从而满足人民生活水平日益提高之需要。

### 币乘马

据《管子·山至数》载：有一次，齐桓公向符仲请教有关货币流通、投放的计策，管仲提出了“币乘马”的设想。他说：“以六里见方的土地为单位，计算其好地贫瘠地各有多少，产粮多少，粮价高低多少，六里见方土地需要货币多少，以及就其粮食价格来计算应需要货币多少。因此，货币的计算筹划，就是把这个需要量推算于全国，使货币的数字与全国的土地数量相适应，这就是‘币乘马’。”

所谓“币乘马”，就是关于货币流通的谋略。这里的“乘”是指“算”，不是“乘坐”。“马”是指计数的“法码”。“乘马”连用不是骑马，而是指计算筹划。“币乘马”就是货币的计算筹划，其具体步骤，主要包括两项：第一，对采购全国粮食所需货币的数量加以计算。此即先以方六里土地为单位进行典型调查，然后，在典型调查基础上进行全面推算，即所谓“布币于国，币为一国陆地之数，谓之币乘马。”第二，对运用货币操纵市场的步骤加以规划。此即投放货币，掌握粮食，提高粮价并采购其他物资等法。

一个国家货币的投放、流通情况，直接关系到国家经济能否正常运行。投放多了，就会造成货币贬值，导致通货膨胀；投放少了，就不能满足市场需求。因此，货币投放多少为好，如何进行管理，对货币职能的发挥至关重要，是很值得研究的。《管子》从当时齐国货币迅速发展的实际出发，提出了货币投放与管理的措施——“币乘马”，充分体现了《管子》经济谋略之高妙。其实，重视发挥货币的作用，依靠货币来调节经济，我国历史上的例证不少。据《元史·乃蛮台传》记载：天历二年（1329年），乃蛮台出任陕西省平章政事。当时，关中发生了多年不遇的饥荒，朝廷下令招募百姓用粮食换取爵位，天下富民纷纷应命，一时间用爵位换来的粮食露积关下。入关的粮食虽然很多，但是贫民缺乏钞票来买粮食。于是，乃蛮台从官府中取出早已废弃不用的旧钞票，一共500万缗，在钞票上盖上行省的大印，发放给

百姓使用，等到朝廷的救济款拨下来，再如数换取。这是典型的利用货币的投放赈济百姓的事例。

在发展市场经济的新的历史时期，货币的作用越来越大，货币的投放与管理更应该加倍重视。《管子》的“币乘马”经济智谋，对我们进一步加强货币资金的信贷管理，控制货币的投放，防止通货膨胀，都提供了历史的经验，其现实意义是重大的。

### 予而后取 藏富于民

据《管子·牧民》载：“民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之……能佚乐之，则民为之忧劳；能富贵之，则民为之贫贱……故知予之为取者，政之宝也。”《权修》又说：“野不积草，农事先也；府不积货，藏于民也……故野不积草，府不积货，市不成肆，朝不合众，治之至也。”在《管子》看来，只有百姓富足了，才会乐于向国家输税；只有先保证百姓身家佚乐，百姓才会乐于为国家服役；只有给予百姓富足和佚乐，国家才能获取财富和劳力。归纳以上两段话的意思，就是说，要取民之财，必先予民之财，积财于民，藏富于民。

人类历史的发展告诉我们这样一个道理：民为国之本，要固本就应先富民，富民就要藏富于民。南朝萧子显在《南齐书·武十七王传》中说：“不务先富民，而唯言益国，岂有民贫于下，而国富于上邪？”唐初贤相房玄龄在《晋书》中更明确地指出：“善藏者，藏于百姓。”近代中国较有影响的两位改革思想家薛福成、马建忠在《庸庵全集十种》、《适可斋纪言纪行》中阐述强国富民主张时，都强调振兴国家就要全面发展民族工商业，特别强调“导民生财”、“藏富于民”。他们认为，只有人民首先富裕起来，国家才能在此基础上变得强盛。由此指出“治国以富强为本，求强以致富为先”，而要致富就必须富民，“竞筹藏富于民之法，然后自强自治，措之裕如。”

建设强大的现代化中国，使中华民族永远立于世界民族之林，就必须借鉴《管子》“予而后取、藏富于民”的经济思想，坚持做到一部分地区一部分人先富起来，最终达到共同富裕的目的。邓小平同志在《建设有中国特色的社会主义》一文中指出：“我们提倡一部分地区先富裕起来，是为了使先富裕起来的地区帮助落后的地区更好地发展起来；提倡人民中有一部分人先富裕起来，也是同样的道理，要一部分先富裕的人帮助没有富裕的人共同富裕，而不是两极分化。”因为在我国，各地区之间、劳动者之间的客观情况不同，有的富得早些，有的富得晚些；有的富裕程度高些，有的富裕程度低些。这就决定了必须也只能允许和鼓励一部分地区一部分人通过辛勤劳动和合法经营先富起来，然后先富帮后富，逐步实现共同富裕。如果不这样，人民群众就难以都富裕起来，国家就不可能强盛。

### 予夺之术

据《管子·授度》载：齐桓公与管仲在谋划国家大事时，管仲提出了这样一条经济谋略即“富能夺，贫能予，乃可以为天下”。这就是《管子》的“予夺之术”。

所谓“予”是给予对方一定的物质利益，“夺”则是从对方取走一定的物质财富。所谓“富能夺，贫能予”，就是运用经济手段限制“富商蓄贾”，并把他们的一部分利润收归国家所有，对贫民则利用商品交换关系给予扶持，有时也可以是无偿的贷赈。历史上有作为的政治家，都能正确运用“予夺之术”，以改变贫富过分悬殊的社会现象。唐朝的陆贽在《均节赋税恤百

姓》奏议中说，当时的情况是：“富者兼地数万亩，贫者无容足之居。”贫者只好“贷其种食，贷其田庐，终年服劳，无日休息”，而“有用之家，坐食租税。”为了改变贫富悬殊现象，他提出“微损有余，稍优不足”的解决办法，即政府一方面应明令官僚富商占田的限额，另一方面要实行“裁减租价”。既保证“损不失富”，又能够“优可赈贫”，达到“安富恤贫”的目的。陆贽的这一思想，实际上是对“予夺之术”的具体运用，客观上对农民是有利的。

“予夺之术”不仅应用于治国安民，而且在商品买卖中更是一种有效的经营谋略。在商品交换中，要付出一定的代价，这是有形的、明显可见的。但是，在付出代价的同时，还可利用商品价格的变化或某几种商品比价的变化从中赢利，这种“夺”却是无形的、隐蔽的。历史上许多成功的大商人正是运用了这一谋略，使买方心甘情愿地掏腰包，自己则获得丰厚的利润。

《管子》的“予夺之术”在当代仍有重要的借鉴意义。比如：提倡一部分人通过诚实劳动先富起来，然后先富帮后富，共走富裕路，反对贫富过分悬殊；再如：允许商品经营者通过合理竞争、提高价格来获得利润，但反对采用不正当的手段谋取暴利等等，都是“予夺之术”谋略在现代经济生活的运用。

### 以农为本

《管子·揆度》载：“一农不耕”，人民就可能有挨饿的；《重令》又说：粮食不足，奢侈品生产不禁止，人们必定挨饿。在《管子》看来，农业关系着老百姓的衣食，国家应以农为本。所以，《治国》中指出：先代圣王，善于除害兴利，除害就是禁害于农业，兴利就是有利于农业，“粟者，王之本事也，人主之大务，有人之途，治国之道也。”

在“以农为本”思想指导下，《管子》提出并制定了许多有利于农业发展和粮食生产的具体政策及措施。如制定“均地分力”政策；颁布禁令以保证农时，“不夺农时”；主张“五谷宜其地”，“养桑麻，育六畜”，薄赋敛，轻徭役，等等。凡此，都极大地调动了农民从事农业生产的积极性。

人们要吃饭，要穿衣，都离不开农业。没有与人们生活要求相适应的农业，人就无法生存。纵观古今中外，任何一个朝代、一个国家的经济发展，无不以农为本。如历史上的明太祖就坚持以农为本，为发展农业生产，他制定了奖励垦荒、鼓励移民的具体政策。除此之外，还特别采取了两条办法：一个是建立互助社。洪武二十八年（1395年），他下令各乡要建立互助互利的“社”，即以20家或40—50家为一互助单位，每遇农忙季节，互相帮助，不失时令地抢种抢收；再一个是实行老人劝农制度。每遇农忙季节，受地方官署指定的老人要在五更天亮前击鼓，召唤村民下地耕作，并时常督责村民勤于务本。

毛泽东同志在《论农业是国民经济的基础》中指出：“全党一定要重视农业。农业生产关系国计民生极大。”农业是国民经济的基础，必须始终把发展农业摆在国民经济的首要位置来抓。这即是《管子》留给我们的历史经验，也是现代经济发展的客观要求和我国发展经济的一贯主张。发达的经济，客观上要有一个发达的农业，在传统落后的农业基础上是不可能建设现代化经济大厦的。建国以来，党和政府非常重视农业问题，但由于不同时期的不同工作方式，使得我们在农业这个问题上，既有成功的经验，也有遭受挫折的教训。实践证明，什么时候农业抓得紧，农业和农村经济形势就好，整个

国民经济就稳定协调地向前发展，国家和人民的日子就比较过好；反之，国民经济全局就不稳定，以至陷于困境，国家和人民的日子就不大好过。因此，借鉴《管子》的“以农为本”思想和建国以来的经验教训，我们就要始终坚持以农业为基础的指导思想，为社会主义市场经济的发展奠定基础。

### 以其所积者食之

《管子·权修》载：“凡牧民者，以其所积者食之，不可不审也。其积多者其食多，其积寡者其食寡，无积者不食。或有积而不食者，则民离上；有积多而食寡者，则民不力；有积寡而食多者，则民多诈；有无积而徒食者，则民偷幸……故曰，察能授官，班禄赐予，使民之机也。”这里的“积”字，通“绩”，是劳绩、功绩之意。这一段话是说，凡是治理人民，对于按劳绩给予赏禄的问题，不可以不审慎从事。劳绩多的禄赏多，劳绩少的禄赏少，没有劳绩的就不给禄赏。如果不是这样的话，有劳绩而没有禄赏，人们就离心离德，人心涣散，没有凝聚力；劳绩多而禄赏少，人们就不会兢兢业业、任劳任怨地工作；劳绩少而禄赏多，人们就弄虚作假；无劳绩而空得禄赏，人们就会贪图侥幸。所以，根据人的能力授予官职，按劳绩差别赐予禄赏，这是用人之道。以上集中体现了《管子》“以其所积者食之”的分配思想。

一个社会要发展，必须有强大而持久的激励机制，以调动各阶层群众从事劳动生产的积极性，创造更多的社会财富。“以其所积者食之”，其蕴藏的深刻含义，就是当今所讲的按劳付酬。这种分配思想具有先进性、合理性，后世持此分配观点者颇多。《战国策·秦策三》记载，范子因王稽入秦，献书秦昭王说：“臣闻明主莅正，有功者不得不赏，有能者不得不官，劳大者其禄厚，功多者其爵尊，能治众者其官大，故不能者不敢当其职焉，能者亦不得蔽隐。”言指要按劳付给俸禄。有的则从反面论证如果不坚持按劳付酬、论功行赏，则遗患无穷，危害极大。如《商君书·修权》说：“授官予爵不以其劳，则忠臣不进；行赏赋禄不称其功，则士不用。”《淮南子·主术》也说：“无功而厚赏，无劳而高爵，则守职者懈于官，而游居者亟于进矣。”这些都证明“以其所积者食之”是何等重要。

《管子》“以其所积者食之”的按劳付酬的分配观点，将有助于我们进一步牢固树立以按劳分配为主体、多种分配方式并存的思想。有什么样的生产资料所有制，就会有什么样的分配制度。目前，我国实行的是以公有制为主体、多种经济成份并存的所有制结构，必须坚持以按劳分配为主体、多种分配方式并存的原则，才能充分调动各方面的积极性、创造性，最终实现按需分配的原则。

### 以重射轻 以贱泄平

据《管子·国蓄》载：“凡轻重之大利，以重射轻，以贱泄平。万物之满虚随时，准平而不变，衡绝则重见。人君知其然，故守之以准平。”“以重射轻”，是说物价下跌时，官府就要收购市场上的货物；“以贱泄平”，是说物价上涨时，官府就要以较低的价格将所掌握货物投放市场，以平抑物价。这是《管子》根据市场商品价格变化情况而灵活运用的重要经济谋略。

保持商品的供求平衡，防止物价的大涨大跌，是维护社会稳定、满足人民生活需要的根本大计。凡有识之士，都主张治国富民要坚持“以重射轻，以贱泄平”。春秋末期楚国的大理财家范蠡就把“平糶齐物，关市不乏”看成是“治国之道”。他认为：谷贱伤农，谷贵抑商，价格过低或过高都没有好处。为此，他主张国家对物价的上下限应有所规定，并由国家用吞吐物资

的办法去调整价格。换句话说，当市场谷价过高时，把国库里的粮食用低于市场的价格出售；谷价过低时，则由同家用高于市场的价格购进。通过这种平余之法，达到保证市场物资供应之目的。战国时期魏相李悝通过变法，将“平余法”付诸实施。他曾对魏文侯说过这样一段话：“善于实行平余法的人，必须注意到年成有上中下三等。上等收成是常年的四倍，可余 400 石粮食；中等收成是常年的三倍，余 300 石；下等收成是常年的一倍，余 100 石。小的灾年就只能收 100 石，中等的灾年收 70 石，大的灾年只收 30 石。所以，上等年成时，官府就用平价收购农民粮食的 3/4，给农民留 1/4；中等年成平价收购 1/2；下等年成收购 1/4。使得百姓正好够吃，粮价平稳就不再收购了。小灾之年，就发放下等年成时所收购的粮食；中灾之年，就发放中等年成时所收购上来的粮食；大灾之年，就发放上等年成时所收购的粮食，用平价卖给百姓。这样做，即使是遭受水旱灾或闹饥荒，粮价也不上涨，百姓就不会流亡。”魏国通过实施李悝的“平余法”，迅速富强起来。

不仅如此，成功的商人更是把“以重射轻，以轻泄平”视为经营法宝。据《史记·货殖列传》记载：战国时期的经商奇才白圭为自己订了一条经营原则——“人弃我取，人取我与”。并说：“夫岁熟取谷，予之丝漆；茧凶取帛絮，与之食。”意思是讲，在粮食丰收或谷物登场时，农民急于出售自己的粮食（即“人弃”），粮食充溢市场，供过于求，粮价势必下跌，这时要及时将粮食收购上来（即“我取”），而将储存的丝织品和漆等生活用品卖出去。同样，遇到歉收的年岁或青黄不接时，人们都需要购买粮食（即“人取”），粮价势必上涨，这时应及时将储存的粮食出售（即“我与”）。白圭靠这种谋略经商致富，并被后世商人奉为祖师。

无论是治国，还是经商，都要遵循商品的价值规律。发展社会主义市场经济，仍然需要国家的宏观调控。只有靠国家“以重射轻，以轻泄平”的宏观调控，才能稳定市场物价，保持市场繁荣，更好地体现价值规律的要求。作为经营者，也必须在遵守国家法律法规和道德规范的前提下，灵活地运用“以重射轻，以轻泄平”的经营之道，才能获取丰厚的利润。

### 平国之策

《管子·乘马数》载：“人君之守高下，岁藏三分，十年必有三年之余。若岁凶旱水灾。民失本，则修宫室台榭，以前无狗后无彘者为庸”。这段话集中体现了《管子》的“平国策”。就是说，常年国家每年要贮存 1/3 的粮食，十年就可以存三年的余粮。这样，一旦遇到凶旱之年，国家就可以用贮存的余粮以工代赈，既可以防止市场粮价暴涨，又可以安定社会。实际上，这是一项保持国家长治久安的重要经济谋略。

贮备余粮预防灾荒，老百姓有饭吃才能安居乐业。否则，遇上灾荒，缺少充足的余粮，人民没有饭吃，就会流离失所，国家就不会稳定。许多政治家从维护国家稳定的角度出发，都采取了类似《管子》“平国之策”的措施。

唐朝著名理财家刘晏就十分重视粮食的储备，他在总领全国财政时，在各州县建立“常平仓”，丰年时大量收购粮食，歉年时以较低的价格将粮食投放市场，以满足老百姓生活需求，防止富商大贾乘机哄抬物价，“使天下无甚贵贱而物常平。”北宋时期的赵抃在任越州政务长官时，为赈济因干旱而缺粮的灾民，就采取了如同《管子》所述的“平同策”，筹集余粮发放给穷苦百姓，并采用以工代赈的办法，组织民众修护了周长 4100 丈的城垣，用工 3.8 万个，按工发给工钱，再多发一份与工钱相等的粮食，帮助灾民渡过

了饥荒。南宋时期的董煟在其所著的《救荒活民书》中，总结实践经验并借鉴前人做法，提出“常平以赈崇”的新办法：一是“无岁不余，无岁不崇”，改变过去“官司知余不知崇”，使粮食“化为埃尘”的严重浪费现象；二是组织人员运粮下乡，每升粮食酌加一文钱作为“水脚之费，搬运之折”的补偿；三是适当提高州县地方官在救荒期间的自主权，因为如果事事都上报请示待批，救灾工作不能及时开展，则“事无及矣”。

在我国历史上，运用《管子》“平国之策”谋略以救济百姓，维护政权稳定的事例很多。但《管子》最甲提出并实施了这一办法，因而后世所不能不受《管子》的影响。就是在今天，我们仍需借鉴《管子》的做法，大力增加粮食储备，靠一定的粮食库存保证国家的宏观调控能力，以预防各种不测事件的发生。

### 平准之策

《管子·轻重丁》载：有一年，齐国西部发生水灾，人民挨饥受饿；东部则五谷丰足，粮食价格低廉。为了救济灾民，调剂市场，管仲向齐桓公提出平衡东西部粮价的智谋，他说：“现在西部的粮食每釜百钱，每区就是二十钱。东部的粮食每釜十钱，每区只是二钱。请下令向每一口人征税三十钱，并要用粮食未缴纳。这样，齐国西部每人出粮三斗就可以完成，齐国东部则要拿出三釜。那么，一釜仅卖十钱的齐东粮食就全部进入国家粮仓了。西部的百姓也就可以饥者得食，寒者得衣，无本者国家贷予陈粮，无种者国家贷予新粮了。如此，东西两地得以相互补助，远近各方也就得以调节了。”这就是《管子》“平准”救灾之策。

通过“平准”之策，调剂粮食余缺，赈济因旱涝灾害而缺粮少食的老百姓，可以解决灾民的困难，帮助其度过困境，保持社会的稳定。历史上，采取此术的有识人士颇多。宋朝时，赵抃出任越州政务长官，适逢大旱，民饥无食，又多疾病，死者为数甚多。他一上任，便马上投入抗灾救荒工作，向州、县的吏员了解灾荒波及的县和乡，统计受灾的百姓人数，核算州、县府库中的钱粮数，预计能捐粮的富户数，以及和尚、道士口粮以外的余粮等。按照旧例，府库每年发给穷人的粮米不得超过3000石。赵抃按例拨出粮食，又通过做工作，从富户和僧寺道观那里筹集了粮食4.8万石，以补助救灾之需。十月初一那天，赈济工作开始，规定每人得粟一升，儿童减半。为防止发放时混乱，规定男女不同日受粮，每次领两天的救济粮，并在城市和农村设置了57个救济站，使灾民们能就近接受粮米。赵抃又张贴告示，通告富户不要囤粮，将粮食卖给那些有钱买粮的人。另外，还临时建立了18个卖粮站，将府库里余存的5.2万多石粮食，平价卖给灾民。

南宋时的董煟根据救灾工作的实践，写成了《救荒活民书》。书中提出要“常平以赈崇”、“义仓以赈济”，“遏余有禁”，“抑价有禁”，归纳起来，就是要注意藏粮于民，搞活粮食市场，以确保灾荒年间能有余粮赈济灾民，平抑粮价。

《管子》的“平准”救灾政策，充分利用了价格的杠杆作用，符合价值规律。在现代化建设过程中，我们必须十分注意粮食的储备，并努力做到粮食总量的平衡，以及南方与北方、东部与西部、各大自然区域等地区之间的平衡，才能够有效抵抗任何的灾害。

### 节用裕民

《荀子·富国》中说：“足国之道，节用裕民，而善藏其余。……节用

故多余，裕民则民富。”意即：使国家富足的原则是节省财用，使人民宽裕，将剩余的钱财粮物好好地贮藏起来。因为节约费用，必定就有剩余的财物；使人民宽裕，人民就能富足。

如何“节用裕民”呢？《荀子》认为必须做到两条：一条是实行宽松的政策。“轻田野之税，平关市之征，省商贾之数，罕兴力役，无夺农时，……夫是谓之以政裕民。”另一条是组织好生产。“量地而立国，计利而畜民，度人力而授事；使民必胜事，事必出利，利足以生民，皆便衣食百用出入相揜，必时臧余，谓之称数。”《荀子》的这些观点，与《管子》的“薄赋轻敛”、“节于财货”等思想是一致的，也是古代思想家、政治家的一贯主张。汉代王符在《潜夫论·务本》中说：“守本离末则民富，离本守末则民贫。”强调要致力于农业生产。《礼记·大学》中也说：“财聚则民散，财散则民聚。是故言悖而出者，亦悖而入；货悖而入者，亦悖而出。”《曾巩集·财用》也说：“所谓裕民者，取之有制，使之优厚之谓也。所谓节用者，使之出入有度，足以相掩之谓也。”

“节用裕民”，固然需要轻赋薄税，但最根本的是发展生产。而在古代社会，所谓发展生产，实际上就是发展农业生产，以农为本。这一思想在我国可谓源远流长。据《国语·周语》记载，西周末年，卿士虢文公批评周宣王废籍田礼时，就指出“民之大事在农，”并说脊耕时节“王事唯农是务”，强调要把农业生产放在首位。《汉书·食货志》又载，战国初年，李悝在魏国实行重农政策，也指出“农伤则国贫”。为了达到真正重农的目的，李悝还主张“禁技巧”。所谓技巧，就是“雕文刻镂”、“锦绣纂组”等，即奢侈品生产。他说“雕文刻镂，害农事者也；锦绣纂组，伤女工者也。农事害则饥之本也；女工伤则寒之原也。饥寒并至，而能不为奸邪者，未之有也；男女饰美以相矜，而能无淫佚者，未尝有也。故上不禁技巧则国贫民侈。”

时代发展到今天，虽距荀子所处的年代已有两千余年，但其“节用裕民”的思想并没有过时。我们要实现现代化，建设强大的中国，也必须“节用裕民”，致力于发展生产，发展经济。古人能做到的事情，我们更应该办到。

### 石璧之谋

《管子·轻重丁》载：春秋时期，齐桓公欲朝拜周天子，但为贺献费用不足而发愁。管仲就献计说：请下令在阴里筑城，要求有三层城墙，九道城门。此项工程专用玉匠雕制石璧，一尺的定价一万钱，八寸的定为八千，七寸的定为七千，石圭值四千，石瑗值伍佰。石壁如数完成后，管仲就两行先去朝见周天子说：敝国之君想率领诸侯来朝拜先王宗庙，观礼于周室，请天子发布命令，要求天下诸侯凡来朝拜先王宗庙并观礼于周室的，都必须带上彤弓和石璧。“不以彤弓石璧者，不得入朝”。周天子爽快地答应了管仲的要求，并向各诸侯国发出了号令。于是，天下诸侯都载黄金、珠玉、五谷、文采、布帛“输之齐以收石璧”。齐国就借贡宝之名，高抬石璧之价。结果，齐国阴里的石璧便流于天下，而天下财物则汇于齐国。齐国以此获得丰厚的经济收入，此后八年没有向老百姓征收税赋而财用充足。

《管子》的石璧之谋，既扩大了对外贸易，使齐同的产品人为地流入他国，又为齐国获取了大量财富，是一种假借堂而皇之的幌子以及他人的威严而乘机抬高物价以聚敛钱财的计谋，其要害之处在于诡诈技巧。在我国古代历史上，采取如同“石璧之谋”者大有人在。东晋初年，国库空虚，资金短缺，达官显贵们又将西晋奢侈的恶习传过来，穿金戴银，影响了民风。国库

内存放的几千匹粗布根本就卖不出去。丞相王导对此十分忧虑，于是他带头不穿华丽服饰，而穿粗布做的衣服。王导善于理财，并且在当时很有声望。达官显贵们见丞相用粗布做衣，也都争相效仿。这样，不仅市场上的粗布价格一下子上涨了许多，而且国库内滞销的几千匹粗布也很快都卖光了，缓解了当时国家的财政困难。

“石璧之谋”固然不可效仿，但对于我们在市场经济条件下如何利用价格的杠杆作用，扩大对外贸易，仍具有一定的借鉴价值。

### 圣人善分民

《管子·乘马》载：圣人之所以成为圣人，就是因为他善于分利于民。圣人不擅长分利于民，就同普通百姓一样了。自己总是贪而不足，怎么能算是圣人呢？所以，国家有事就取用于民，无事就藏富于民，只有圣人才善于把产业寄托于人民。

历史上对于财富属于上或下有着不同的观点。荒淫的君主总是主张积财于君，贤明的君主则主张藏富于民。历史实践证明，“圣人善分民”的谋略是符合社会发展规律的。

《论语·颜渊》记载：鲁哀公问有若：“年成不好，国家用度不够，应该怎么办？”有若回答说：“为什么不实行十分抽一的税率呢？”哀公说：“十分抽二，我还不够，怎么能十分抽一呢？”有若说：“如果百姓的用度够，您怎么会不够？如果百姓的用度不够，您又怎么会够？”可见，有若所主张的与民分利和“圣人善分民”的思想是一致的，而鲁哀公则不明白这一道理。

荀子认为天下有余，君主不愁不足。他在《富国》中说：“上好功则国贫，上好利则国贫，士大夫众则国贫，工商众则国贫，无制数度量则国贫。下贫则上贫，下富则上富。故田野县鄙者，财之本也；垣窳仓廩者，财之末也。百姓时和，事业得叙者，货之源也；等赋府库者，货之流也。故明主必谨养其和，节其流，开其源，而时斟酌焉，潢然使天下必有余，而上不忧不足。如是，则上下俱富，交无所藏之。是知国计之极也。故禹十年水，汤七年旱，而天下无菜色者；十年之后，七年之后，年谷复熟，而陈积有余。是无它故焉，知本末源流之谓也。故田野荒而仓廩实，百姓虚而府库满，夫是之谓国蹶。伐其本，竭其源，而并之其末，兼之其流，然而主相不知恶也，则其倾覆天灭可立而待也。以国持之而不足以容其身，夫是之谓至贪，是愚主之极也。将以求富而丧其国，将以求利而危其身，古有万国，今有十数焉。是无它故焉，其所以失之一也。君人者，亦可以觉矣。”

当今的领导者应从这一点老的谋略中汲取合理的成份，才能真正以人民的利益为重。只有国人民同甘共苦，才能得到他们的支持，从而达到长治久安的目的。

### 务本饬末则富

《管子·幼官》中说：“计凡付终，务本饬末则富。”译成现代汉语是说，要定期统计国家经济的总体数字情况，致力于发展农业，并整顿、管理好工商业，国家才能富裕。

在我国历史上，传统的经济思想是重本抑末，“本”即指农业，“末”指工商等业。而《管子》的可贵之处在于重农而不轻商，强调“务本饬末”。《管子》甚至把工商作为国家的柱石之一，如《小匡》所说：“士农工商四民者，国之石民也。”春秋战同时期，许多诸侯国也都十分重视工商业的发

展。如卫文公实行“务材训农，通商惠工”的经济政策，结果使经济发展，人口增加，从初年的革车 30 乘发展到 300 乘；晋文公实行“轻关易道，通商宽农”政策，经济得到全面发展。在《管子》思想的影响下，西汉的桑弘羊甚至提出“国富何必用本农”的口号。据《盐铁论·通有》记载，桑弘羊认为，“古之立国家者，开本末之途，通有无之用，……故工不出则农用乏，商不出则宝货绝。农用乏则谷不殖，宝货绝则财用匱。”所以应重视工商业。他说，“国富何必用本农，”如果不重视工商业，就可能导致“百姓匱乏，财用不足，多寡不调，而天下财不散”的恶果。

尽管如此，重工商并没有成为中国古代的传统思想。商鞅提出了抑商政策，主张对商人征重税和重役。韩非子更是把这种思想发挥到极端，不仅是商人，连手工业者也被他列入“末作”之列。在商鞅和韩非子的影响下，秦始皇由初期的鼓励商业变成限制商业，把商贾列为戍边者的首选。西汉时，采用从经济到政治的一系列措施对商贾加以打击，除了重税重役之外，商贾在高祖时“不得衣丝乘车，重租税以困辱之”。在孝惠、吕后时曾一度“复弛商贾之律”，但市井之子孙亦不得“什宦为吏。”

《管子》“务本饬末则富”的思想，既不同于桑弘羊的“国富何必用本农”，一味地重商，也不同于商鞅的以工商为末观，是既重农又重商，强调致力于农业发展，管理好工商业，但不限制工商业。这与当今我们坚持以农业为基础，农工商并重，一、二、三产业全面协调发展的思想有相似相通之处。

#### 务在四时 守在仓廩

据《管子·轻重甲》载：“今为国有地牧民者，务在四时，守在仓廩。”就是说，当今拥有上地治理国家的君主，必须注重四时农事，保证粮食储备。

在古代社会，粮食的生产是事关治国安民的大事。只有时刻关注农业生产，确保有充足的粮食库存，才能做到国泰民安。善于治国之人，历来都把农业生产作为首务，保证有充裕的粮食。战国时期的尉繚就把耕、织作为治国之本，他在《治本》中说：“凡治人者何？曰，非五谷无以充腹，非丝麻无以盖形。故充腹有粒，盖形有缕。夫在耘耨，妻在机杼，民无二事则有储蓄。”为了保证耕、织能够顺利进行，使人民“有储蓄”，必须“无夺民时，无损民财”。他还在《兵谈》中提出：“民流者亲之，地不治者任之”。即招抚流亡，开垦荒地，以保证仓廩实。北魏时的苏绰在为魏孝武帝草拟的诏书中认为：“人生天地之间，以衣食为命。”他要求各州、郡、县官员要劝农桑，重视农时，“使农夫不废其业，蚕妇得就其功”。对那些游手好闲而不务农事者，必须登记造册加以惩罚。在农闲季节或是阴雨天，也要教民植桑树、果树，修理园圃，种好蔬菜，饲养畜禽，经营其它副业。北魏时的贾思勰发展了汉朝晁错等人“贵五谷而贱金玉”的思想，提出“富国以农”的治国原则。他认为，“一农不作，民有饥者；一女不织，民有寒者。”只有重视农业生产，发展农业生产，才能使仓廩充实，百姓饱腹。这些都是对《管子》“务在四时，守在仓廩”的继承与发展。

在发展社会主义市场经济的今天，我们仍要借鉴《管子》“务在四时，守在仓廩”的做法，做到任何时候、任何条件下都不放松农业生产特别是粮食生产，都要有充足的粮食储备。

#### 地辟举则民留处

《管子·牧民》中说：“国多财则远者来，地辟举则民留处。”

在古代社会，人们赖以生存的基础是土地，具体说，是能生产粮食的耕地。没有充裕而肥沃的土地，百姓就无法生存，更谈不上像《战国策·齐策》所描述的“家敦而富”，甚至会流离失所。在齐国，有作为的国君和政治家，都非常重视土地的垦辟，并把垦田的多少作为考核官吏政绩的重要标准。据《史记·田敬仲完世家》记载：齐威王时，即墨大夫治即墨，“田野辟，民人给”，加赏食邑万家；阿大夫治阿，“田野不辟，民贫苦”，而受烹刑。

《管子》“地辟举则民留处”的经济谋略思想，被后世广为推崇和效仿。据史书记载，明王朝开国皇帝朱元璋立国后，采取了一系列恢复和发展生产的政策，其中重要的一条就是奖励垦荒。即位之初，首先承认农民开垦的荒田归自己所有，并免徭役3年。洪武二年（1369年）又下令将北方各城市附近的荒闲土地分给无地的人家，每人50亩，另给荒地2亩。洪武三年（1370年）、洪武四年（1371年）、洪武二十年（1388年）还三次将农民从地少人多的地方迁徙到地多人少的宽乡，以利开垦荒田。又于洪武二十八年（1395年）下令：洪武二十七年以后“新垦田地，不论多寡，俱不起科”。

再如清朝皇帝顺治、康熙，也都曾主张奖励垦荒。顺治初年制定的垦荒办法规定：凡州县卫所荒地无主者，分给流民及官兵屯种，有主者令原主开垦，无力者官给牛、种，三年起科。顺治六年（1649年）又谕内三院：“凡各处逃亡民人，不论原籍别籍，必广加招徕，编入保甲，俾之安居乐业。察本地方无主荒田，州县官给以印信执照，开垦耕地，永准为业”（《清世祖实录》卷四三）。顺治十七年（1660年），为奖励地主乡绅垦荒，规定：“垦地百顷以上，考试文义优通者以知县用，疏浅者以守备用；垦地二十顷以上，文义优通者以县丞用，疏浅者以百总用”（《清朝通典》卷一《食货》一）。迨至康熙时期，又重新明确了开垦荒地的奖励政策。康熙十年（1671年），清政府下令新垦荒地四年起科，并重申顺治时对乡绅垦田给予奖励的规定。第二年，又将起科时间放宽到六年。到康熙十二年（1673年），再一次作了放宽，康熙帝在谕旨中说：“见行垦荒定例，俱限六年起科，联思小民拮据开荒，物力艰难，恐催科期迫，反致失业”；“嗣后各省开垦荒地，俱再加宽限，通计十年，方行起科”（《清圣祖实录》卷四四）。对某些垦荒农民贷给牛、种，康熙时期执行的也比较好。因此，像抛荒严重的两淮地区，康熙中期已“无尺寸之荒芜”（《皇朝经世文编》卷三）。因遭三藩叛乱而更加残破的云南、贵州、广西、四川等省，到康熙晚年田土也“开垦无遗”、“尽皆耕种矣”（《清圣祖实录》卷二四九）。据统计，到康熙六十一年（1722年）时，耕地面积比顺治年间增加了将近600万顷。

以上事例证明：凡是行广辟荒地之谋的圣明统治者，其执政时期必然会国强民富，百姓安居乐业。建国之初，为了使广大人民尽快过上幸福美满的生活，党和政府也采取了一系列奖励垦荒的政策，不仅使荒芜的土地长出了绿油油的庄稼，而且经过不懈努力，使“北大荒”等一大批不毛之地开辟成了“粮仓”。但是，我国人口众多，人均占有土地与世界众多国家相比都较少，这就要求我们一方面要珍惜每一寸土地，保护好现有耕地；另一方面，又要坚持不断复垦和开辟新的土地。因此，保护耕地，开垦土地，是我们必须牢固坚持的一项基本国策。

#### 因天下以制天下

《管子·轻重乙》中说：“善为国者，天下下我高，天下轻我重，天下多我寡。”就是说，天下的物价低，我们的价格高，货物就会流向我国；其

他国家轻视的商品我们重视，就有可能造成独霸市场的局面；其他诸侯国市场上多的商品，市场价格肯定低，我们就少上市，等其他国家这种商品匮乏时再推向市场，卖高价。这就是《管子》“因天下以制天下”的策略。

“因天下以制天下”，主要是调节物价的高低和物资的多少。用现在的话说，就是转手倒卖，把自己没有而别国生产的東西买进来，然后高价卖出，从中谋利。不过一定要包销，把别国某一产品全部买进，从而独霸市场，操纵中场的价格，否则，“制天下”就只能是纸上谈兵。

《管子》“因天下以制天下”的经济策略告诉我们：在激烈的国际国内市场竞争中，要正确认识和把握形势，抓住有利时机，乘对手毫无防备之时，充分利用价格的高低从中获利，实现商战制胜。在我国历史上，正确认识价格的作用，利用价格的高低来获取利润的事例也确有记载。《资治通鉴》卷二三七记载：唐宪宗元和三年（808年），右庶子卢坦为宣歙观察使。到任后，正遇荒年，粮价日增。不少僚属请求发布命令，制止粮价上涨，历届政府都是这样做的。卢坦却不同意，他说：“宣歙土地窄小，粮食不多，一直依靠外地供给。如果故意压低价格，商船不再来，我们不就得饿死人吗？”于是，地方政府对谷价采取不闻不问政策，虽斗米价到200文，但商人或船或车，把粮食源源不断运来，居民始终有粮吃。卢坦在粮食紧缺、价格上涨时，不是一味地用限制粮价的办法进行行政干预，而是充分利用价格的作用调节市场有无，利用价格为自己郡中人民谋利，这是很可贵的。

#### 因乘之术

《管子·轻重丁》记载：有一次，齐桓公和管仲在讨论治国措施时，管仲指出：“天下高我亦高。天下高我独下，必失其国于天下。”“故可因者因之，乘者乘之，此因天下以制天下。”这就是《管子》的“因乘之术”。

商业营销活动是以赢利为目标的，要想多获利，就要抓住时机，发挥自己的优势。“因乘之术”就是商业竞争中克“敌”制胜的谋略之一。“因者因之，乘者乘之”，其内涵是指在经济竞争中，要凭借或利用一定的条件，抓住某种时机。前者包括“因己”，即利用自己一方的优势；也包括“因人”，即利用对方的弱点，同时包括使对手的优势转化为劣势的谋略。后者既包括“乘时”，即抓住时令、季节或时机，也包括“乘势”，即“轻重之势”，也就是由于市场竞争所形成的价格高低涨落的形势。

正因“因乘之术”能够使商人在竞争中取胜，获得丰厚的利润，所以，历史上的著名理财家都非常重视利用这一谋略。据《史记·货殖列传》记载，春秋末期的计然认为“积著之理”的重要一点在于“旱则资舟，水则资车”，掌握好市场物价的涨落规律，在发大水的年头买车，大旱之年买船，然后根据市场需要不失时机地卖出去，从中赚取商品的差价而致富。范蠡向老师计然学习，“治产积居”，并“与时逐”，“择人而任时”，因而“十九年之中三致千金，再分散与贫交疏昆弟”，“子孙修业而息之，遂至巨万”。《史记·仲尼弟子列传》又记载：春秋末期孔子的弟子子贡“好废举，与时转货货”。所谓“废举”，是贱买贵卖；而“与时”，则是物价的行情。换句话说，就是善于判断市场行情的变化，不失时机地买进来和卖出去。孔子为此称赞他“臆测屡中”。正是这样，他“鬻财于曹鲁”之间，转手而变得“家累千金”，成为孔子弟子中“最为饶益”的人。《史记·货殖列传》还记载战国初魏相白圭“乐观时变”，善于及时了解信息、行情，掌握有利时机，一旦时机到来，就要当机立断，做到“趋时若猛兽鸷鸟之发”，从而实现“人

弃我取，人取我与”，赚取极大利润的目的。

“因乘之术”也被当代商家作为战胜对手，获取效益的重要谋略。许多企业，都是靠抓住时机，扬长避短，迅速占领市场，在激烈的市场竞争中取胜的。因此，进一步认识《管子》的“因乘之术”，运用《管子》的“因乘之术”，将有利于企业、商家开拓市场、占领市场，赢得消费者，永远立于不败之地。

### 曲衡之数

《管子·轻重乙》记载：有一次，管仲与齐桓公在讨论如何解决商品紧缺问题时，管仲提出了“惟曲衡之数为可耳”的政策。具体来说，就是鼓励多方收购物资，并给商人提供优厚的待遇：“以令诸侯之商贾立客舍，一乘者有食，三乘者有刍菽，五乘者有伍养。”以此优惠政策达到“天下之商贾归齐若流水”的目的。

曲衡之数，其实质是通过实行优惠政策，赔小钱，赚大利，以改变国用不足的状况。据《续资治通鉴长编》记载，北宋王安石变法之前，市场上基本上由富商豪贾所操纵。如汴京的茶叶行向来为十几家富商垄断，市场交易的价格都掌握在他们手中。外地运茶到汴京，茶商抵达后须先向那些大户“馈献设燕（宴）”，好通过他们把价格订高些。贩梳朴的客商也一样，必须先来投行，把梳朴贱价卖给行里的大商人，再由他们以高价转卖给同业的中小商人。由于有这些大商人欺行霸市，客商如果不投行，不乞为定价，就会遭到百般刁难，货物也无法脱手。针对这种情况，王安石采取了利商的“市易法”。

“市易法”不是王安石首创。在他之前，北宋官员王韶出任秦凤经略司，看到秦州一带各民族之间交易频繁，年不止“几百千万”，而“商旅之利尽归民间”，便建议设置“市易司”，“借官钱为本”，“稍笼商贾之利”，一年就可收入一二十万贯。王安石对这一办法非常赞赏，便制定了“市易法”，其中规定了“贸迁货物”政策：外来客商愿将难以脱手的货物卖给官府时，许至市易务投卖，由务中的行人、牙人会同客商一道公平议价；根据行人所需货物数量，先支官钱收买，客商愿意与务中的其他物品折合交换时，也予答应；如果客商运来的东两非各行商贩现时所需，而实际上可以“收蓄转卖”的，也可以由市易务作价收买或以他物交换，待市场需要时，随时价出售，不得收取利息；以上并不得抑勒；三司诸库所需的物资，如果比向外地采买节省官私费用，也都由市易务统一在京就近收购。根据这些条规定，官府由内藏库拨出钱100万缗、京东路钱87万缗作为本钱，在汴京设立都提举市易司作为主管部门，下面则在各路和边境城市设立市易司。市易司成立后，收购货物有合理价格，外来客商避免了大商人的压价盘剥，而大商人则不仅不能牟取暴利，反而要和中小商人一样按“买卖均一”的原则办事。由于实行“市易法”，市场上货物流通，市场物价不再被少数人所操纵，基本上能按照市场供求状况涨落，物价自然也就平稳下来，从而吸引了大量外地商人前来经商。

《管子》的“曲衡之数”与王安石的“市易法”，其根本指导思想是一致的，促进了商品经济的发展，解决了市场货物的匮乏。在当今，商品经济发达的地区，也无不是利用各种优惠条件、优惠政策来吸引八方来客，繁荣市场，富庶百姓。可见，《管子》的“曲衡之数”在当今仍不失为有效的商业谋略。

## 关市几而不征

《史记·苏秦列传》和《战国策·齐策》载：战国时，齐国的商贸业非常发达，都城临淄是“车毂击，人肩摩，连衽成帷，举袂成幕，挥汗成雨。”如此盛况，与《管子》的“关市几而不征”谋略不无关系。

《管子》认为，要想吸引商人前来从事经贸，就应弛关市之禁，因而《问篇》说：“关者，诸侯之隙隧也，而外财之门户也，万人之道行也。明道以重告之，征于关者，勿征于市；征于市者，勿征于关；虚车勿索，徒负勿入，以来远人，十六道同身。”《霸形》中甚至主张：“关讥而不征，市书而不赋，近者示之以忠信。远者示之以礼义，行此数年，而民归之若流水。”据史书记载，齐桓公就曾实行过“关市几而不征”的经济政策。《管子·大匡》说：“桓公践位十九年，弛关市之征，五十而取一。”《国语·齐语》也说：“通齐国之鱼盐于东莱，使关市几而不征，以为诸侯，诸侯称广焉。”

《管子》的“关市几而不征”谋略，告诉我们这样一个道理：要繁荣经济，吸引外来商人，让他们获得一定的利润，就要在税收上给予一定的优惠。齐国采纳了《管子》的主张，因而靠商业带动了经济发展，在群雄争霸中脱颖而出。战国时期的孟子受《管子》的影响，也主张“关市几而不征”，以便促进商贸业的发展。《孟子·公孙丑上》记载说：“市，廛而不征，法而不廛，则天下之商皆悦，而愿藏于其市矣；关，讥而不征，则天下之旅皆悦，而愿出于其路矣；……如此，则无敌于天下。”孟子的“关市，讥而不征”，“市，廛而不征”是与《管子》的“关市几而不征，市廛而不税”一脉相承的，由此可见“关市几而不征”对后世的影响。清朝的思想家薛福成、马建忠认为，中国积贫积弱的根源在于因循守旧，“今天下日趋于贫之故，一则商务不盛，利输于我；一则矿权不修，货弃于地。”主张全面发展民族工商业，特别强调要降低税率，以大力引进近代机器工业，出口我国的丝、茶等传统商品。

在实施对外开放的过程中，我们要做到古为今用，借鉴《管子》“关市几而不征”的谋略，适度降低关税，以吸引更多的外商前来我国投资办厂，前来传授管理经验和先进技术，以加快我国的现代化建设。

## 买贱鬻贵

《管子·小匡》记载：齐桓公与管仲在讨论“定氏之居，成民之事”时，管仲说：“令夫商群革而州处，观凶饥，审国变，察其四时而监其乡之货，以知其市之贾。负任担荷，服牛辂马，以周四方；料多少，计贵贱，以其所有，易其所无，买贱鬻贵。”

这段话翻译成现代汉语是说：要使商人划区集中居住，让他们观察年景凶饥，了解国内情况，观察四时，注意本乡货物，而预知市场物价。让他们负任担荷，负牛驾马，以周游四方；预测物资多寡，估计商品贵贱，以其所有，易其所无，贱买贵卖。

“头贱鬻贵”，是古往今来经商者的致胜法宝。凡是经商致富的大商人、大理财家，无不靠“买贱鬻贵”去营利。据《盐铁论·本议篇》记载：西汉桑弘羊在任“财政部”首脑期间，提出了平抑物价，由国家管理市场的办法，即“平准法”。实际上，“平准法”与《管子》的“买贱鬻贵”在本质上是—致的。他说：“开委府于京师，以笼货物。贱即买，贵则卖。是以县官不失实，商贾无所贸利，故曰平准。”就是说，在京师设立总仓库，储备各种物资，动用国家的运输工具，调节各郡国的市场价格。什么地方货物贵，就

运去抛售，贱则收购，这样，市场物价就不会暴涨暴跌。除了平抑物价的作用外，“平准法”的实施，还使得富商豪贾无法囤积居奇，牟取暴利。

桑弘羊的“平准法”是对《管子》“买贱鬻贵”的继承，也是对战时李悝的“贱时收购，贵时抛售”思想的完善。在《管子》看来，“买贱鬻贵”只是利用价格的高低、贵贱牟取利润，但桑弘羊则是从宏观市场上着眼，旨在稳定市场物价，以抑制物价的波动。李悝的“平余法”仅限于粮食，而桑弘羊的“平准法”则广至万物。从上可见，桑弘羊吸取了《管子》的智慧，掌握了市场的规律，不仅能利用经济规律为政策目标服务，还具有调控宏观经济的能力。

“买贱鬻贵”的思想虽历经几千年，仍不失为经商的重要指导思想，而且对稳定物价也具有一定的借鉴意义。在激烈的商战中，只有敏锐地洞察形势，做到及时贱买贵卖，才能赚取最大的利润，求得最好的经济效益。当然，“买贱鬻贵”不是不择手段，而是严格控制在政策允许范围内。

### 均地分力

《管子·乘马》载：“均地分力，使民知时也。民乃知时日之蚤（早）晏，日月之不足，饥寒之至于身也。是故夜寝蚤（早）起，父子兄弟不忘其功，为而不倦，民不惮劳苦。故不均之为恶也，地力不可竭，民力不可殫。”

《管子》的“均地分力”政策，可以说是我国古代第一部“土地改革法”。它主张按土地的好坏，经过公平合理地折算后，直接分给农民耕种，变集体劳作为分散的一家一户的个体经营。通过分户耕种，自主经营的方式，以调动农民的生产积极性。在这种形式下，一家老小都会努力耕作，忘我劳动，改变了过去那种“不告之以时而民不知，不道之以事而民不为”的消极被动状态。“均地分力”的结果，使得劳动者关心自家地里的生产，及时耕种、锄草、施肥，进行田间管理。这在古代的历史条件下，不仅是进步的，而且是一项划时代的重大改革。这种改革虽然还没有摆脱土地剥削和农民们受压迫的命运，似毕竟在某种程度上解决了农民“耕者有其田”的土地问题，满足了农民的土地要求，具有进步意义。

在我国历史上，主张“均地分力”者还是比较多的。隋文帝杨坚就是其中的代表之一。他在执政期间，曾颁布“均田令”，规定：18岁以上的丁男可受桑田（永业田）20亩，露田（口分田）80亩；妇人受露田40亩；奴隶和普通农民一样受田。尽管这些规定是以保护官僚地主阶级利益为前提的，但它毕竟使广大农民得到了一些土地，剥削也相对有所减轻，促进了农业生产的发展和社会的稳定。因而隋文帝在位时期，史学家称之为“开皇之治”。再如清朝的著名思想家颜元也认为：均田是发展生产的第一要义，“田不均，则教养诸政俱无措施处。”坚决反对掠夺和兼并，揭露权势之家“一人而数十百顷”而贫寒之室“数十百人而不一顷”的不均平现象，喊出了“天地间田，宜天地间人共享之”的口号。

党的十一届三中全会以来，为调动广大农民的生产积极性，我国农村普遍实行了家庭联产承包责任制，将土地分配给农民使用，农业生产不断登上新台阶，农村经济有了突飞猛进的发展。家庭联产承包责任制与《管子》的“均地分力”虽然本质上不同，但也确有共同之处：就是旨在调动农民的生产积极性，创造更多的物质财富。所以，我们必须坚持不断完善农村家庭联产承包责任制，让农民在广阔的大地里大显身手，大有作为。

### 利出一孔

《管子·国蓄》载：“利出一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵半沮；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。先王知其然，故塞民之羨，隘其利途。”这段记载，就是《管子》著名的“利出一孔”宏观调控之谋。其意是说，一切经济权益和财政大权，都应掌握在国家（国君）手里，由国家进行宏观控制。凡是经济权益由国家统一控制的，就强盛无比；反之，利出多孔，国家财力就会不足，国家就要衰弱，甚至灭亡。

人类社会的发展史表明：任何社会、任何朝代、任何国家的发展，都要依靠一定的财政为基础。增加国家的财政收入，渠道和办法有很多，“利出一孔”可以说是其中的良策之一。正因如此，古代法家学派主张“利出一孔”者颇多。《商君书·弱民》就说：“利出一孔，则国多物；出十孔，则国少物。守一者治，守十者乱。”在主张“利出一孔”者看来，一个国家的最高统治者，如果不能有效地对经济进行宏观控制，就会造成国家财货的流失和物价的暴涨暴跌，严重影响国家的财政收入和人民生活的安定，也就难以继续维持其统治地位。因而《管子·轻重甲》中说，如果不是“利出一孔”，而是“利出多孔”，就会出现“万乘之国必有万金之贾，千乘之国必有千金之贾，百乘之国必有百金之贾，非君之所赖也，君之所与。”这些掌握“百金”、“千金”、“万金”的大商人，将与国家争夺经济权益。长此以往，“故为人君而不能守其山林、菹泽、草莱，不可以立为天下王。”

《管子》不仅主张国家必须控制所有的利，也就是“利出一孔”，而且还提出了实现“利出一孔”的具体途径，如官山海、官盐铁等。汉代的理财家桑弘羊继承了《管子》“利出一孔”的理财思想和“盐铁专营”的理财措施，并进一步发扬光大。他在《盐铁论·轻重》中说：“大夫各运筹策，建国用，笼天下盐铁诸利，以排富商大贾，买官赎罪，损有余，补不足，以齐黎民，是以兵革东西征伐，赋敛不增而用足。夫损益之事，贤者所瞻，非众人之所知也。”强调国家控制盐铁对发展经济、调控市场、充实财政、稳定社会的重要性。他还将“利出一孔”的思想付诸实践，成功地实施了“盐铁专营”。他在主持盐铁经营期间，使铁的生产和流通皆由国家所控制，从而增强了国家的宏观调控能力，巩固了国家财政收入。

“利出一孔”的宏观调控思想，对当今的社会经济发展仍具有一定的借鉴意义。发展社会主义市场经济，必须重视发挥市场的作用，似并不是不要国家的宏观调控。对影响国计民生的生产、生活资料，必须靠国家的宏观调控来实现平衡；保证各级财政收入的稳定增长，实现财政收支平衡，也必须靠国家的宏观调控来完成。只有坚持做到这一点，现代化建设才能有强大的物质基础。对此，我们不能有丝毫的动摇。这也是《管子》“利出一孔”思想给我们的有益启迪。

### 守地用人策

《管子·巨乘马》记载：齐桓公问管仲“乘马”之事，管仲回答说：“国无储在令”。又据《管子·乘马数》记载：齐桓公欲立“乘马”之策，管仲提出要发布平准号令，即“出准以令，守地用人策”。

何谓“守地用人策”？守，指掌握或控制。农业生产为土地之用，故称地用；物价政策为人的筹谋，故称人策。《巨乘马》说：“彼王者不夺农时，故五谷兴丰”，即注重农业生产；实行“高下之策”，即指物价政策。可见，掌握农业生产及物价政策，这是《管子》的一贯主张。在《管子》看来，农事及物价部有很强的时间性，能做到“守地用人策”，也就意味着因时因地

制宜。

我国古代历史上持“守地用人策”观点并付诸实践者，可以说是举不胜举。《吕氏春秋·爱类》中说：“土有当年不耕者，则天下或受其饥矣；女有当年而不织者，则天下或受其寒矣。”西汉贾谊也说：“一夫不耕，或受之饥；一女不织，或受之寒。”（《汉书·食货志》）《墨子·七患》还说：“国无三年之食者，国非其国也。家无三年之食者，子非其子也。”所以，必须重视农业生产，做到“不夺农时”。《汜胜之书》说：“得时之知，还地之宜，田虽薄恶，收可亩十石。”《齐民要术·耕田》也指出：“顺天时，量地利，则用力少而成功多。”元代王祯在《农书·农桑通诀》中则说：“四时各有其务，十二月各有其宜。先时而种，则失之太早而不生，后时而艺，则失之太晚而不成。”明代马一龙在《农说》中强调农时胜过土地，他说：“农为治本，食乃民天，天畀所生，人食其力。力不失时，则食不困，知时不先，终岁仆仆耳。故知时为上，知土次之。”正因为农时之于农业生产有如此的重要性，《孟子·梁惠王》中说道：“百亩之田，勿夺其时，数口之家可以无饥矣”。如果“夺其民时，使不得耕耨以养其父母”，就可能导致“父母冻饿，兄弟妻子离散”。《淮南子》还把“勿夺农时”作为“安民”、“宁民”政策的重要组成部分，《说卦》中说：“为治之本务在于安民，安民之本在于足用，足用之本在于勿夺时，勿夺时之本在于省事，省事之本在于节欲。”

以上所述，是“守地用人策”的一面，即重视农业生产，及时掌握农业政策。“守地用人策”的另一面，就是要掌握物价、管理好物价。春秋末年，计然提出按市场规律平抑物价的办法，即“平糶法”。这一办法是针对粮食市场而设计的。农业收成呈现周期性变化，所以粮食市场上，丰年粮价下跌，荒年粮价上涨。计然主张丰年时国家购入余粮，到荒年时再抛售出去，这样就能做到物价常平。据《汉书·食货志》记载，这一做法被李悝应用于魏国，取得了成效，“故虽遇饥谨水旱，余不贵而民不散，取有余而补不足也”。在后来，桑弘羊的“平准法”，刘晏的“常平法”，王安石的“市易法”，莫不是在占人的基础上推陈出新的结果。

历史发展到今天，《管子》的“守地用人策”并没有过时。特别是在发展市场经济的新形势下，我们更应该借鉴古人之谋，重视农业的基础地位，重视物价的管理，使农业的基础地位更加牢固，使市场更加繁荣。

#### 沟渎遂于隘障水安其藏

《管子·立政》载：有为的君主必须注意解决五个问题，其中有一项是专言水利工程的，曰：“沟渎遂于隘，障水安其藏，国之富也。”反之，“沟渎不遂于隘，障水不安其藏，国之贫也。”把水利工程建设上升到国富的高度来认识，可见《管子》对农田水利的重视。

“沟渎遂于隘，障水安其藏”，这是《管子》发展农村经济的重要谋略。保证沟渠全线畅通，堤坝中的水永不漫溢，农作物才可旱能浇，涝能排，从而获得粮食丰收。在这一谋略思想指导下，齐国十分重视水利工程建设，专门设“司空”负责农田水利事宜。《立政》说：“决水潦，通沟渎，修障防，安水藏，使时水虽过度，无害于五谷，岁虽凶旱，有所粉获，司空之事也。”

《管子》还主张在修筑防洪大堤的同时，在附近的不毛之地挖一些水库，大水库修堤，小水库修防，使堤防围绕水库四周。这些水库既可分洪抗涝，又可以灌溉农田，一举两得。

“水利是农业的命脉”，古代社会是如此，现在是如此，将来仍然如此。离开了水，农作物就无法生长，农业就不可能发展，但水也会带来危害。因此，必须重视农田水利建设。齐国之所以富强，号令诸侯，是与其农业发达、经济繁荣分不开的，而农业的发达、生产的提高又莫不与《管子》的“沟渎遂于隘，障水安其藏”的农业经济计谋有着密切的联系。《管子》的防治水患和兴修水利的经验，对后世影响深远，效仿者颇多。如清朝初年，黄河多次泛滥成灾，在河南、安徽一带常决口，后来竟改道与淮河合流，从今天的苏北地区入海，既影响了漕运，又使许多良田成了沙洲，严重威胁着国库的收入和人民的生活。为此，康熙帝十分关切，曾把“三藩、河务、漕运”作为当时的三件大事，并亲自书写成条幅悬挂于宫中大柱上。他选派靳辅为河道总督，又对治河专家陈潢委以重任。经过十年（1677—1687年）的辛苦经营，终于使黄河、淮河各归故道。流经北京附近的浑河，又称“小黄河”，常常淤塞成灾。康熙三十七年（1698年），清政府招募了十几万民夫，在芦沟桥附近的良乡到东安开掘了一条200里长的新河道，使原来的斥卤之地成了膏腴良田。康熙帝曾亲自视察，并将浑河改名为永定河。

再如，清朝著名政治家林则徐在任江苏巡抚的第二年（1831年），江苏水患成灾。他经过调查认为系江南水利失修所致，要想救灾救民，彻底根除水患，根本的出路在于兴修水利。于是，他决定由官府借银16.5万余两修刘河，由官民捐资银11万两修白茆河，并带头捐银1000两。工程开工后，为防止官吏督办失职和贪污工程款，他亲自到两个水利工地勘查；工程结束后，又亲自验收工程质量。刘河和白茆河的疏浚，一时避免了天灾水患，保证了灾区经济的恢复。“如甲午（1834年）秋之大雨，乙未（1835年）夏之抗旱，皆几几为害，赖水利治，岁仍报稔”，使“农田大裨益”，“农民亦咸沾其利”。

《管子》“沟渎遂于隘，障水安其藏”的水利建设计谋对后世的影响由此可见一斑。在《管子》的影响下，历代有为的统治者往往把农田水利建设的好坏，作为农业发展好坏的标志，作为国家兴衰和国力强弱的标志，不惜花费大量的人力、物力、财力去搞农田水利建设，建成了许多至今仍发挥重要作用的水利工程，如都江堰、郑国渠、引漳溉邺工程等。《管子》的防治水患和大兴农田水利建设的经济思想，在当今农业现代化建设过程中，仍然具有一定的参考价值。

### 君之所务者五

《管子·立政》载：君主必须注意解决的问题有五个：一是重山泽之利，二是重沟渠之利；三是重作物因地制宜；四是重发展养殖、蔬菜；五是禁工匠追求侈繁。

君主所重视的“五事”，都是经济方面的。山泽之利，草木若茂盛生长，国家便可得利；沟渠之利，可防止水患和引水灌溉；作物的种植、六畜的饲养、工匠的务实等都是关系到国家贫富的重要方面。《管子》强调君主要想治理好国家，必须抓住以上五个方面，可谓道出了治国的根本，其思想是深刻而务实的。

经济的发展是国家强盛的根本这一思想，我国古代思想家多有论及，如孔子主张：足食足兵而民信之；王充曾提出：治国在于足食；曹操曾指出：定国之术在于强兵足食等等。不一而足。而经济的发展，首先当推农业，农业是国民经济的基础。特别是在古代生产力不发达的情况下，主要是靠“天”

吃饭的农业状况，就不得不引起统御者的高度重视。从中国封建社会历来主张“崇本抑末”来看，农业在经济发展中的地位是非常明显的。

《荀子·王制》中曾讲：“圣王的制度是这样的：当草木正在开花生长的时候，禁止带着斧头进入山林砍伐，以免摧残草木的生成，中断草木的生长。当鱼、鳖等水产在产卵之时，禁止撒网捕捞，以免伤害鱼类的生命，中断鱼类的生长。春耕、夏耘、秋收、冬藏，这四件事都不可错过季节，这样五谷才不会断绝，百姓就会有余粮。池塘、湖泊、河川，严格规定在一定时节内禁止捕捞，鱼鳖就能大量繁殖，百姓的用度就会充足。林木的砍伐和培植不失时节，那么山就不会光秃秃的，百姓就会有足够的木材。”荀子认为，发展农、林、渔业生产必须遵循大自然的规律，违背自然规律，将会造成灾难性的后果。

古人云：“民以食为天”，只有足食，才能安民，才能国治。而足食的根本是发展农业，发展以农、林、牧、副、渔为主的大农业，这样才能富民、安民。如果只单一地发展一项，而违背自然规律，势必造成灾难性的后果。这一点，古人早已认识到，但是在现代社会，人们有时还不如古人。如在“左”倾路线指导下的“毁林造田”、“开山造田”、“围湖造田”等一系列违背自然规律的行动，都被自然界以无情的手段作了惩罚：农作物抗灾害能力降低，产量大幅度下降；农田沙漠化；经济萎缩等。在现代社会，领导者们仍然要以发展“大农业”为首务，解决人民生活的最基本问题，这是保持国富民安的最重要的基础。

### 择一而壹

据《荀子·解蔽》载：“农精于田”，“贾精于市”，“工精于器”，“君子壹于道”，主张人人都应“择一而壹”，选择一种职业、一种工作作为自己的专业，透彻了解其事理，掌握其技能，专心从事，精益求精。

商品经济的存在和发展，社会生产力水平的提高，要求社会分工，形成专业化。虽然人类有认识事物的能力，事物有可以被认识的道理，但是，客观事物是无限的，而人生存的时间和认识能力则是有限的。如果人们不选定一种专业、不实行合理的社会分工，求知和工作没有一定的界限、范围，就会终生一业不精、一学不深、一事无成。所以，人追求知识和从事工作，都要“择一而壹”，选定某种专业，终生从事之。如果分工合理，人人各有所专，各有所长，就会促进经济的发展，就能使百业俱兴、天下大治。

其实，荀子的“择一而壹”的专业化经济思想，早在齐国桓管时代就出现了。据《管子》记载，齐国曾实行“四民分业定居”的政策，要求民众按各自的专业聚居在固定的地区，“处士必于闲燕”，“处农必就田野”，“处工必就官府”，“处商必就市井”，并使各专业世代相传，“士之子恒为士”，“农之子恒为农”，“工之子恒为工”，“商之子恒为商。”在历史上，有发明创造、有成就、有贡献的人物，多是因为专一从事某种学问、某种职业。经济的发展，特别是商品经济的发展，都离不开专业化分工，都必须有专门的人才。

荀子“择一而壹”的谋略，对于市场经济条件下培养专门的经济人才，促进专业化生产，推动经济的全面发展，仍有一定的现实意义。

### 取之有度 用之有止

《管子·权修》载：“地之生财有时，民之用力有倦，而人君之欲无穷……故取于民有度，用之有止，国虽小必安；取于民无度，用之不止，国虽大必

危。”《轻重甲》进一步分析说：“君求焉而无止，民无以待之，走亡而栖山阜。持戈之士顾不见亲，家族失而不分，民走于中而士遁于外，此不待战而内败。”在这里，《管子》深刻阐明了取财有度、量入为出的重要性，认为如果取财、用财无度，就会招致民众怨恨、外敌谋算，危及国家安全，所以强调要“取之有度，用之有止”。

“取之有度”，就是说国家取财于民时，必须度量、考虑人民的负担能力，不能无限度地搜括人民的财富。“用之有止”，就是要考虑百姓的剩余劳动是有限的，使用民力不能无休止。爱惜百姓财力，不仅是《管子》的主张，也是历史上有为君主、有识之士的共同见解。据《史记·范雎蔡泽列传》记载，战国时期谋臣策士的杰出代表蔡泽在与应侯辩论时，就曾明言：“取于民有度，使之以时，用之有止。”《资治通鉴》汉纪二十三也记载说：“王者以民为基，民以财为本，财竭则下畔，下畔则上亡。是以明王爱养基本，不敢穷极。”宋代曾巩在其所著的《曾巩集·财用》中说：“所谓裕民者，取之有制，使之优厚之谓也。所谓节用者，使之出入有度，足以相掩之谓也。”明朝张居正在《论时政疏》中也说：“取之有制，用之有节则裕；取之无制，用之不节则乏。”以上记载足以佐证《管子》的“取之有度，用之有止”思想对后世的影响之深。

“取之有度，用之有止”要求国家赋役不“竭民财”、“罢民力”，赋税和徭役之后，人民应该“不患饥”、“不患劳”。正因如此，《管子》才主张薄赋轻徭，提出了众多减轻百姓负担的政策和措施。翻开历史，我们就会发现，凡是政治清明、百姓富庶的时期，统治者必定是坚持“取之有度，用之有止”原则而薄赋轻徭的。如西汉文帝和景帝在位期间，推行与民休息政策，即轻徭薄赋，约法省禁，提倡农耕。不仅使老百姓富裕起来，而且国库堆满了钱，太仓里粮食陈陈相因，“众庶街巷有马，阡陌之间成群”，出现了“文景之治”的盛世。再如唐太宗李世民在位期间，通过制定和实施“去奢省费，轻徭薄赋，选用廉吏，使民衣食有余”的治国方针，结果经济繁荣，吏治清明，政局稳定，被誉为“贞观之治”。相反，如果“取之无度，用之无止”，人民赋税徭役繁重，缺衣少食，自然要引起他们的不满和反抗。历史上每一次农民起义，都与统治者横征暴敛、重赋厚税有关。

### 国有十年之蓄

据《管子·事语》载：有一次，齐桓公与管仲切磋治理国事的办法时，管子说过这样一段话：“岁藏一，十年而十也。岁藏二，五年而十也。谷十而守五，缜素满之，五在上。故视岁而藏，县时积岁，国有十年之蓄，富胜贫，勇胜怯，智胜愚，微胜不微，有义胜无义，练士胜驱众，凡十胜者尽有之。”用现代语言概而言之，就是国有常储，才能够行事有务，无往而不胜。

“国有十年之蓄”的财政谋略思想在《管子》其它篇目中也多有论述。

《国蓄》开篇之言就是“国有十年之蓄”，并明确提出“使万室之都必有万钟之藏，藏缜千万；使千室之都必有千钟之藏，藏缜百万。”《轻重乙》也记载，管子与齐桓公讨论如何削减商人赢利而帮助农民生产时说：“请以令与大城藏，使卿、诸侯藏千钟，令大夫藏五百钟，列大夫藏百钟，富商蓄贾藏五十钟。”做到了这些，“内可以为国委，外可以益农夫之事”。这都证明《管子》非常重视国家财力的储备。

实践证明，《管子》“国有十年之蓄”的财政谋略为齐国谋强图霸打下了雄厚的经济基础。这也启迪我们：国家的强盛必须有一定的经济实力，而

经济实力的增强，一靠发展生产，二靠重视积聚。只有重视积储，遇到灾荒、战争等特殊事件时，才能度过难关。在我国历史上，主张财有厚储者不乏其人。《淮南子·主术训》说：“国无九年之畜，谓之不足。无六年之积，谓之憊急。无三年之畜，谓之贫乏。故有仁君明王，其取下有节，自养有度，则得承受于大地，而不离讥寒之患矣。”总指国家要储有备、用有度。而宋代朱熹为解决百姓缺粮问题，专门设立了储粮备荒的“义仓”，以便在歉收荒年赈济灾民，保证百姓有粮吃。由此可见，国家有充足的储备，是治国安民的良策。

建设现代化的中国，也必须借鉴《管子》“国有十年之蓄”的智谋，重视国家财力的储备。这就要求正确处理好消费与积累的关系。因为在国家财力一定的情况下，消费支出过多，势必影响积累储备，相反，就可能影响人民群众的生活。只有使二者有一个合适的比例关系，才能既确保人民生活水平的稳步提高，又保证国家有充足的经济实力。

### 侈靡之术

据《管子·侈靡》载：有一次齐桓公问管仲如何根据时代的不同而改变政策，管仲回答说：“莫善于侈靡”。就是说，最好的办法是提倡侈靡消费。

《管子》认为，侈靡消费将有助于刺激生产、扩大劳动就业、发散财利、赈救灾荒，因此主张饮食、车马、游乐、丧葬等生活消费都应该提倡奢侈。甚至提出把蛋彩绘后再煮了吃，把木柴雕刻后再焚烧。这是一种极为罕见的古代经济学说。它从一个侧面清醒地看到社会消费对生产发展、经济建设的促进作用，在古代一片自然经济式的尚俭声中，无疑是一奇异而新鲜的经济见解。

《管子》的侈靡经济思想对后世产生了一定影响。西汉中期桑弘羊就继承了《管子》的侈靡观，他引用《管子》的语句为根据，认为房屋不修饰则木材无用，饮食不豪华则无人狩猎，祭服不绣花则女工技巧不得其用。桑弘羊因把《管子》消费刺激生产的作用无条件地加以夸大，并用以反对崇俭论，遭到了“贤良”、“文学”的猛烈攻击，影响甚微。至南宋时，政治家范仲淹运用《管子》的侈靡经济谋略解救了杭州一带的大饥荒，成为首次成功运用侈靡政策的范例。明末东南一带资本主义萌芽产生，商品经济较为发达，陆辑曾经宣传过侈靡思想。直到近代资产阶级经济思想兴起，崇奢思想才大兴，并赋予了资本主义生产与消费关系的内容。

在中国古代漫长的岁月中，《管子》的侈靡思想没有像孔子的尚俭观那样成为有影响的消费思想或正统思想，是有深刻历史背景的。因为春秋战国时代的齐国的商品经济相对发达，而管仲又具有经商的经验与意识，能够较为深刻地认识到消费的作用。但在自然经济占绝对比重的其它诸侯国中，以及秦汉以后大一统帝国的形成，自然经济得到强化。在这种情况下，侈靡经济思想简直是不能容忍的“异端邪说”，成为尚俭者的攻击对象。再加上封建统治者提倡“重农抑商”、“重本抑末”，都限制了侈靡思想的传播。在这样的背景条件下，《管子》的侈靡消费思想不可能发扬光大，成为正统的消费思想。

侈靡消费观在我国古代经济史上是少见的，甚至在17世纪以前的世界经济思想史上也是极为罕见的。这种思想虽然在几千年的封建社会中一直被斥为“异端”，但它的积极作用是不容否认的，对我们在当今的经济生活中正确处理生产与消费的关系，发挥消费的作用，都有一定的现实指导意义。

## 贫富有度

据《管子·轻重丁》载：齐桓公与管仲商讨如何帮助因借高利贷而陷入贫困的百姓时，管仲请齐桓公命令前来朝贺献礼的，“皆以鑿枝兰鼓，”使美锦的价格上涨。然后再“召称贷之家”，就说：“寡人多务，令衡籍吾国。闻子之假贷吾贫萌，使有以终其上令。寡人有鑿枝兰鼓，其贾中纯万泉也。愿以为吾贫萌决其子息之数，使无券契之责。”这里集中体现了《管子》“贫富有度”的分配谋略。人们之间的贫富不能悬殊太大，否则将不利于国强民富、社会安定。但由于人们的天赋才能、勤情劳逸不同，往往导致两极分化，出现“甚贫”、“甚富”现象，因而必须坚持“贫富有度”。所谓“贫富有度”，就是说，人们之间的贫富差距不能太大，应保持适度。为了保持贫富适度，《管子》主张君主要掌握人民的财富状况及其流向，运用政治经济手段控制财富，既要做到“富而能夺”，又能做到“散积聚，钧羨不足，分财并利”。但这里所说的夺富济贫和分财并利，并不意味着“剥夺剥夺者”，把富家的财富分给穷人，而是指国家运用价格政策来制止大夫商贾牟取暴利。

“贫富有度”是治国大计。要保持国家的长治久安，必须坚持“贫富有度”。唐朝的翰林学士陆贽就主张“贫富有度”，反对“贫富悬绝”。他在《均节赋税恤百姓》奏议中指出当时的情景是：“富者兼地数万亩，贫者无容足之居，”贫者只好“贷其种食，贷其田庐，终年服劳，无日休息”，而“有田之家，坐食租税”。为改变这种贫富悬绝现象，他提出“微损有余，稍优不足”的解决办法，即政府一方面应明令官僚大姓占田的限额，另一方面要实行“裁减租价”，做到既保证“损不失富”，又能“优可赈贫”，以达到“安富恤贫”的目的。

《管子》“贫富有度”的分配谋略，在当今仍具有指导意义。在发展社会主义市场经济过程中，提倡一部分人先富起来，目的是通过先富来带动后富、帮助后富，逐步实现共同富裕。因此，国家必须采取有效的政治经济手段，解决一部分社会成员凭借不公平的条件和不正当的经营手段获取不合理的过高收入，以防止贫富的两极分化。对那些靠以权谋私、损公肥私而暴富的极少数人，要依法剥夺其不义之财。

## 官山海

据《管子·海王》载：当齐桓公向新上任的管仲询求治国富民之策时，问他“何以治国”？管仲胸有成竹地答道：“唯官山海为可耳。”那么，何谓“官山海”呢？司马迁《史记·平准书》是这样解释的：“官山海”就是“徼（求取的意思）山海之业”，矿山出铁，海里出盐。所以，“官山海”的主要内容是实行盐铁专卖。

“官山海”——盐铁专卖在中国乃至世界经济史上都是一个伟大的创举，是《管子》审时度势，结合齐国国情而提出来的、解决国家财政收入的一重要谋略和策划。盐、铁都是人们生产、生活的必需品，由国家掌管并规定价格，实行专卖，将有利于宏观调控，增加国家财政收入。然而，在《管子》之前，盐铁却一直由民间私产私营，国家只征收一些微不足道的山泽税和关市税，损了公，肥了私。于是，《管子》根据齐国经济上的特殊性，提出把盐铁生产放给私人，流通环节则由国家控制，即“官山海”。后来历史典籍中“盐铁专卖”、“官山海”等用语的沿用，皆发端于《管子》。

据历史记载，西汉武帝在其统治时期，就改变以往的私人自由经营盐铁

状况，实行盐铁官营专卖政策。《盐铁论·轻重篇》记载，从公元前120年到公元前110年，汉武帝针对大商人经营盐铁势力日渐强大以及国家财政支出困难的实际，一步一步地“笼天下诸利，以排富商大贾”。把盐铁大权收归国有，完全由国家统一经营专卖，不得私人冶铁煮盐。敢有“私铸铁器鬻盐者，赅左趾，没入其器物。”以严厉的处罚限制私营盐铁，强化官营。另据《汉书·地理志》记载，当时全国共设铁官50处，设盐官36处，分别经营管理全国的冶铁业和煮盐业。

无独有偶，唐朝肃宗时曾任度支郎中兼任盐铁使的理财家刘晏为整顿盐务，在盐场设立盐官，旨在全部收购盐户所产的盐，然后将盐税加入盐价中卖给盐商；在13个主要城市设立专办盐务的巡院，负责管理食盐销售市场和打击奸商；还在偏远地区设立“常平盐仓”，贮存食盐以调节盐价。

实行“官山海”，专卖盐铁，在一定时期内会促进盐铁业的发展。如果从长远的历史观点看，商品全部官营专卖，完全取消私营，也不利于搞活经济。但是，我们不能因此而否认这种经济谋略存在的合理性。在发展市场经济、放开市场的情况下，为维护国家和广大人民群众的利益，对某些特殊商品，如食盐、医药、化肥的生产和销售以及矿山及稀有金属的开发与开采，仍需要由国家统一经营和管理，这不仅是历史的经验，也是现实的要求。

#### 轻重之术

《管子·国蓄》载：“凡将为国，不通于轻重，不可以笼以守民；不能调通民利，不可以语制为大治。”就是说，国君必须知“轻重”，懂经济，否则就难以治国。把能否掌握“轻重”理论提高到能否治理国家的高度来看待。因而，轻重理论是中国历史上关于商品调节、货币流通和控制物价的理论，也是《管子》经济思想的基石和重要经济谋略之一。

在《管子》一书中，涉及轻重理论的达19篇之多，内容极为广泛，凡与社会经济生活有关之事，无不包括在内。《国蓄》、《揆度》、《地数》、《轻重甲》诸篇集中论述了狭义的轻重理论，如“聚则重，散则轻”；“藏则重，发则轻；守则重，不守则轻”；“君章以物则重，不章以物则轻；守之以物则重，不守以物则轻”等等。意思是说，市场上商品供不应求，或某种时兴商品出现时，都会出现“重”的情况，反之就是“轻”了。《管子》用供求关系解释商品、货币的“轻重”，指出货币、谷物和万物之间存在相反的“轻重”关系，即“币重而万物轻，币轻而万物重”，主张封建国家通过“号令”控制货币、谷物和万物，以调节其“轻重”关系，实行“敛轻散重”的物价政策，平衡物价，打击商人贵族，巩固封建统治，增加国家收入，以达到“无籍而赡国”、“不益赋而天下用饶”的目的。

《管子》的轻重之术是调节经济运行机制的重要手段，根本目的是为了维护封建政权的稳定。但它以我国封建社会中的商品流通为对象，对我国封建时期的商品流通作出了全面的概括，并提出了自己的独特主张，在中国经济思想史上的地位是显赫的。到秦汉时期，受《管子》轻重理论的影响，形成了我国历史上一个重要经济学派——“轻重学派”。在我国历史上，成功地把轻重之术用之于实践而取得显著成效者不乏其人。

如汉代桑弘羊在盐铁官营中，就主张运用轻重之术。据《盐铁论·力耕》记载：他在盐铁会议上为官营工商业政策辩护时，大量引用《管子》的轻重理论，把国家经营工商业的政策、措施称为“以轻重御民”，并强调指出，“王者塞天财、禁关市、执准守时，以轻重御民。丰年岁登，则储积以备乏

绝；凶年恶岁，则行币物，流有余而调不足也。”表明实行盐铁官营、均输、平准等经济政策、措施是光明正大的事，不容否定。由于桑弘羊成功地运用轻重之术实施盐铁专营，从而增强了汉代的经济势力，为汉代强盛奠定了基础。

再如，宋朝以经济改革为中心的王安石变法，所采取的经济管理措施——均输法、市易法、青苗法等，都是《管子》轻重之术的实践运用，据《临川先生文集》记载，王安石把轻重之术运用到均输法中，主张“稍收轻重敛散之权归之公上，而制其有無以便转输，省劳费，去重敛，宽农民，庶几国用可足，民财不匮矣。”至于市易法，他更明确地提出，“市民之法起于周之司市、汉之平准。今以百万缗之钱，权物价之轻重，以通商而賒之，令民以岁入数万缗息。……市易之法成，则货賂通而国用饶矣。”这种市易法，对促进当时的商品流通，平抑物价，操纵市场都起了积极作用。青苗法中的农业信贷、折价归还办法等皆出于轻重理论。

《管子》的轻重之术，即使对今天的商品经济也有一定的借鉴价值。比如为了保护国家和群众利益，对某些特定商品，像食盐、医药、化肥、矿山和稀有金属等，都需由国家垄断经营。另外，货币的印制与发行，资金的投放与管理，物价的宏观调控等，都与轻重之术密不可分。

### 相地而衰征

据《国语·齐语》载，齐桓公与管仲商讨如何治国时，管子对曰：“相地而衰征，则民不移；政不旅旧，则民不偷；山泽各致其时，则民不苟；陆、阜、陵、瑾、井、田、畴均，则民不憾；无夺民时，则百姓富；牺牲不略，则牛羊遂。”这就是管仲著名的“相地而衰征”租税政策。

何谓“相地而衰征”？韦昭注曰：“相，视也。衰，差也。视土地之美恶及所生出，以差征赋之轻重也。”这个解释，用今天的话来说，就是按照土地肥瘠和产量的不同，区分等级以征收租税，使田税交纳更加合理，从而保证了农业再生产，创造了农民扩大生产的条件，使他们不再逃亡，不再怨声载道。因此，“相地而衰征”是我国历史上最早提出并实行的按土地肥瘠分等课征实物租的先进制度，是劳役租制变为实物租制的重要标志。

“相地而衰征”的土地租税制度，在春秋战国时期各诸侯国中产生了强烈反响，并被广为效仿。公元前645年，秦晋韩原之战后，战败的晋国为挽回局势，把田地赏赐给人民，名曰“作爰田”，把周初以来土地定期分授制度改为“自在其田，不复易居”的“爰田制”，等于承认了土地的私有。公元前594年，鲁国季孙氏掌权时颁布了“初税亩”的法令，对公私土地一律按亩征税，公田和私田在实际上差别被取消了，表明鲁国正式宣布废除井田制，承认私田的合法存在。其后，鲁国“作丘甲”，楚国实行“书土田”、“量入修赋”，郑国“作丘赋”。“甲”、“赋”都指兵役和军用品的征收。原来承担兵役、军赋只限于都内的“国人”，由于战争日益频繁，规模日趋扩大，赋的数量也随之不断增加，于是负担兵役、军赋的范围，就不得不由国都扩大到野的行政组织“丘”。后来随着各“丘”垦田多少的不同，军赋负担轻重出现差异，为此，公元前483年，改行依田亩征赋，叫“用田赋”。赋和税都依田地作为征收的依据，土地私有化进一步受到政府的认可。战国时期魏国的李悝变法、楚国的吴起变法、秦国的商鞅变法，都或多或少地借鉴了“相地而衰征”的征税制度。

“相地而衰征”对后世影响也很大。历代许多土地政策、租税政策，不

少是借鉴或直接沿袭这个制度的，如“两税法”、“一条鞭法”、“摊丁入亩”等。780年，为改变混乱的赋税制度，唐政府采纳宰相杨炎的建议推行“两税法”，取消租庸调及各项杂税的征收，只保留户税和地税，依据土地多少征税。明朝晚期张居正改革，重点整顿赋役制度，于1581年在全国推行“一条鞭法”，将田赋和各种名目的徭役合在一起征收，并将部分丁役负担摊入田亩，改变了过去赋与役分开征收的办法，使二者合而为一，农民对封建国家人身依附关系有所松弛。清朝康熙、雍正年间，逐步实行将丁口之赋摊入地亩一并征收的办法，并逐步在全国推行，彻底废除了中国历史上几千年来的人头税”。由此可见，“相地而衰征”在我国税制发展史上的影响是巨大而深远的。

### 重粟之价

据《管子·轻重乙》载，有一次，齐桓公向管仲询问削减商人赢利，帮助农民生产的办法时，管仲出主意说：“粟重而万物轻，粟轻而万物重”，两者的升降呈相反趋势。所以，要减少商人赢利而帮助农民生产，“请重粟之价釜三百”，这样荒地就得以广为开垦，农民也就努力耕种了。

粮食生产和其它产业一样，也应该讲究“投入”和“产出”。土地、种子、肥料和人畜劳动量等都是农业生产成本。因此，也有生产成本和剩余劳动价值问题。如果投入、产出比例不当，投入的多而产出的少，农民当然不会有积极性。在先秦诸子中，《管子》最早注意到了农业生产成本问题。这是《管子》“重粟之价”谋略的理论根基。

“重粟之价”，即提高粮食价格。《管子》认为，农业生产收益相当于成本的两倍，百姓就不会因饥饿而卖儿卖女；如果相当于三倍，人们就会丰衣足食了。因而《轻重甲》说：“事再其本，则无卖子者；事三其本，则衣食足。”但是，粮食产量虽多，而粮价过低，也会谷贱伤农，影响农民的生产积极性，不利于农业扩大再生产，而提高粮价就会调动农民的生产积极性，多打粮食。《山至数》又说：“谷价十倍，农夫夜寝早起力作而无止。”粮价如果上涨十倍，就会促使农民早起晚睡，努力耕作而无休止，粮食的产量就会随之增长十倍。

西汉时期的政治家晁错也持《管子》“重粟之价”相似的经济思想。他在《论贵粟疏》中说：“五口之家，百亩之收不过百石。春耕夏耘，秋获冬藏，伐薪樵，治官府，给徭役；春不得避风尘，夏不得避暑热，秋不得避阴雨，冬不得避寒冻。四时之间亡日休息……勤苦如此，尚复被水旱之灾，当其有者半价而卖，亡者取倍称之息，于是卖出宅鬻子孙以偿债者矣！”他痛心疾呼：“今法律贱商人，商人已富贵矣！尊农夫，农夫已贫贱矣！”那么，如何帮助农民摆脱困境呢？晁错列举的措施中有一条是“入粟拜爵”。他认为：“欲民务农在于贵粟；贵粟之道，在于……募天下入粟县官，得以拜爵，得以除罪。”换句话说，一方面要通过行政手段，适当提高粮食价格，使百姓乐于农事；另一方面，对有钱的富人，可以通过缴纳粮食，或给他一个官爵的虚衔，或以此而减罪赎罪。这种以虚易实的做法，既有利于农民生活的改善，又使府库的粮食得以大大增加。

《管子》“重粟之价”这一卓越见解和主张，对我们今天宏观调控农业生产，特别是粮食生产与流通，具有积极的借鉴意义。粮贱伤农，就会影响农业生产的发展；提高粮价，“事再其本”，才能调动农民的种粮积极性。

俭于藉敛 节于货财

《晏子春秋·内篇问上》记载说：“俭于藉敛，节于货财，作工不历时，使民不尽力，百官节适，关市省征；山林陂泽，不专其利。”晏子的“俭于藉敛，节于货财”之意，就是要求统治者向老百姓征收赋税要适度，应采取宽恤政策。同时，还要遵循节俭的生活标准，决不能肆无忌惮地搜刮民财。

税收是国家财政收入的基本来源，但征收过重，百姓不堪负担，则民怨沸腾；征收过轻，国家财政收入不足，则国库空虚。我国历代政治家、思想家为此殚思竭虑，不乏智慧的见解，大多数以“俭于藉敛”，也就是以薄税敛作为理财的出发点。但是，“俭于藉敛”，国家的赋税收入不就少了吗？用静态的眼光看，确实如此。可是，动态地看，“俭于藉敛”，使百姓负担减轻，生产积极性提高，经济也就得到了发展。经济发展之后，国家的财政收入反而会比“重其税敛”要增多。但这个道理并非每个统治者都能懂得，于是便有治世和乱世之分。正如唐人李翱在《平赋书》中所言：“人皆知重敛之为可以得财，而不知轻敛之得财愈多也。”汉高祖是懂得这一道理的，一统天下之后，就制定政策“轻其税敛”，甚至于免征。汉初45年间，实行的税收政策始终是十五税一。到景帝时，更减为三十税一。这种通过“俭于藉敛”的办法来促进生产的做法，是“文景之治”局面出现的重要原因之一。

然而，在晏子看来，要“俭于藉敛”，更重要的是“节于财货”。因为善理财者，其生财之道不外两种：一是发展生产，二是巧妙地聚敛财富。但不论是通过哪种生财之道取得财富，要做到财源不竭，都必须有节用作为保证。如果对消费不加以控制，即使财源滚滚，仍不免于入不敷出。古圣先贤在主张大力发展生产的同时，一般都主张节制消费。孔子在《论语·学而》中主张以“节用”治国，他说：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人。”当然，“节于货财”是以生财为前提的。知生财而不知节用，则财富如流水而逝，府库永难充盈；但知节用而不知生财也不行。不能生财，财富有限，总有坐吃山空的一天。所以，善理财者总是把生财和节用联系在一起，主张二者并举。《大学》中说：“生财有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒，则财恒足矣。”生财要多而快，食用则要少而慢，这样，财富就得以积累，国用也就能恒足。这实际上揭示了财富增值的道理，比泛泛地谈论生财和节用要深刻得多。元代金履祥在《大学疏义》中评论说：“故传之四语（即指上文的“生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒”），万世理财之大法也。”

晏子的“俭于藉敛，节于货财”之智谋，之所以被后世广为推崇，是因为其内涵是合理而科学的，就是在当今时代，也非常值得借鉴和效仿。

#### 俭则伤事侈则伤货

《管子·乘马》中说：“辨于黄金之理则知侈俭，知侈俭则百用节矣。故俭则伤事，侈则伤货。俭则金贱，金贱则事不成，故伤事。侈则金贵，金贵则货贱，故伤货。货尽而后知不足，是不知量也；事已而后知货之有余，是不知节也。不知量，不知节，不可。”这里集中体现了《管子》“俭则伤事，侈则伤货”的适度消费思想。

《管子》认为，国家要兴旺，必须注意处理好俭与侈之间的关系，反对消极的节俭，鼓励适当的消费，特别是鼓励有钱人多消费。在《管子》看来，消费能够刺激生产，从而使国家富强起来。

崇尚节俭是我国的传统美德。历代许多思想家都反对侈靡，甚至主张禁止奢侈品的生产和流通。《淮南子·齐俗训》认为“车舆极于雕琢，器用逐

于刻镂，求货者争难以为宝”，“工为奇器，历岁而后成，不周于用”，“贵远方之货，珍难得之财，不积于养生之具”等奢侈行为都是亡乱的朕兆。西晋的傅玄在《检商贾》中则主张“器非时用，工人不以措手；物非以资，商贾不以适市。”北宋的李觏在《富国策》也主张“工不造雕琢，商不通侈靡”。在他们看来，奢侈品的生产费时费工，会把从事农业生产的劳动力夺去，阻碍农业生产的发展；而奢侈品的流通，又会刺激人们的消费欲望，形成崇尚侈靡的社会风气。

尽管如此，许多思想家都持《管子》的“俭则伤事，侈则伤货”的适度消费观点。《荀子·富国篇》明确提出要按每个人的社会等级适量地消费，主张王室应该多消费。荀子说：“若夫重色而衣之，重味而食之，重财物而制之，合天下而君之，非特以为淫泰夸丽也，固以为一天下，治万变，材万物，养万民；兼利天下者，为莫若仁人之善一夫。”汉代的桑弘羊更是继承了《管子》的思想，有过之而无不及，不仅主张鼓励消费，而且明确反对节俭。他在《盐铁论·通有篇》中说：“采椽茅茨，非先王之制也。”又说“孙叔敖相楚，妻不衣帛，马不秣粟”是“大俭极下”。还说，如果人人都崇尚节俭，天下财物不能流通，也就失去了以多济少、以有易无的作用。他批评儒家形式上的节俭，认为那样“衣若仆妾，食若庸夫”，是根本不可取的。即使这样，桑弘羊也并非鼓励过度的消费，他只是反对形式主义的节俭而已，希望通过刺激消费来促进生产。从这点上看，桑弘羊与《管子》的思想是一脉相承的。

以消费促生产，已成为当代经济学的的一个基本观点。从一个国家来看，这也是搞活经济的一条重要途径。因此，《管子》“俭则伤事，侈则伤货”，鼓励适度消费的智谋思想是可取的，可借鉴的，同时也有助于我们正确处理生产与消费的关系，做到既提倡节俭，又注重消费。

### 独贵独贱

据《管子·乘马数》载：有一次齐桓公与管仲在讨论理财办法时，齐桓公问管仲如何计算筹划理财，管仲回答说：“对布帛和各种物资，都要规定价格。各种物资的价格，要与所值的货币多少相当。粮食则单独定其贵贱。”桓公又问：“单独定其贵贱是什么意思？”管仲回答说：“粮价高则百物贱，粮价贱则百物贵。”这就是《管子》的“独贵独贱”之谋。

“独贵独贱”，指的是粮食价格的涨落与一般商品价格的涨落相反。在《管子》看来，粮食是万物的主宰者，与人民群众生活密切相关，应独贵独贱。《管子》之所以把粮食从各种物资中抽出来，使其“独贵独贱”，是因为当时粮食不仅作为一种生活资料出现，而且还以“一般等价物”，即“货币”的形式出现。《山国轨》中说：“上无币，有谷，以谷准币，还谷而应策，国奉决谷。”就是说，国家无钱时，可以用粮食顶钱；国家收购纺织品，可以按照定单用粮食来决算、支付货款。

粮食是人们的生活必需品，其贵贱关系着社会的安定。凡是有为之士，都主张国家要严格掌握粮食价格，保持其特殊地位，做到“独贵独贱。”春秋末期的理财家陶朱公就认为：谷贱伤农，谷贵抑商，主张国家对谷物价格的上下限应有所限定，并由国家用吞吐粮食的办法去调整价格。换句话说，当市场谷价过高时，就把国库里的粮食用低于市场的价格出售，谷价过低时再由国家用高于市场的价格购进，以保持粮食的“独贵独贱”，即“贵上极则反贱，贱下极则反贵”。唐朝时的理财家刘晏也曾主张粮食要“独贵独贱”。

他在任转运使时就采取这样的政策：在丰收地区粮价偏低时，政府用较高的价格买进粮食；在歉收地区粮价偏高时，用较低的价格卖出粮食，以此来调节市场价格。这样做，不仅国家得到了好处，而且各地的粮价也大体保持了平衡，做到“独贵独贱”。

《管子》的“独贵独贱”经济思想，对于我们如何控制物价，特别象粮食等关系国计民生的商品的价格，具有重要的借鉴意义。粮食价格不稳定，人民群众就会产生这样或那样的疑虑。因此，国家必须重视粮食价格的涨落，保持粮食价格的平稳，从而满足人民生活需要，维护国家的稳定。

#### 养桑麻育六畜则民富

据《管子·立政》载：“桑麻殖于野，五谷宜其地，国之富也；六畜育于家，瓜瓠葷菜百果备具，国之富也。”不仅把“养桑麻育六畜”当作富民的重要手段，而且还提出了具体的奖励政策。《山权数》中记载：“民之通于蚕桑，使蚕不疾病者”，“民之能蕃育六畜者”，“民之能树瓜瓠葷菜百果使蕃衮者”，“皆置之黄金一斤，直食八石”。《管子》已经认识到，只有五谷丰登，而无六畜兴旺、林牧副渔的全面发展，要做到真正富民是不可能的。

人不仅要吃饭，还要穿衣；不仅要吃粮食，还要吃鱼肉禽蛋、瓜果蔬菜等多种食物。只注意粮食生产，仅解决一个吃饭问题，没有桑麻盈野、六畜繁育，老百姓就谈不上富裕。要富民，就应在发展粮食生产的同时，大搞“养桑麻育六畜”。据史载：明朝开国皇帝朱元璋称帝以前，就十分重视农作物的多种经营。称帝后，直至晚年，也曾多次明令税收和奖惩条例，如不按规定种植桑、棉、麻者给予处罚，额外多种者一概免税。有条件的地方，还要广为栽种枣树、柿树、栗树、胡桃等，以此作为富民之策。清朝的唐甄在其所著的《潜书·达政篇》里，提出养民之善政共十八条，并分为上善政、中善政、下善政三类，每类各六条。其中曰：“勤农丰谷，土田不荒芜，为上善政一。桑肥棉茂，麻苧勃郁，为上善政一。山林多材，池沼多鱼，园多果蔬，栏多羊豕，为上善政一。”在这里，唐甄把“勤农丰谷”与“桑肥棉茂”、“山林多材”、“池沼多鱼”皆列为上善政之一，当作富民的重要内容。

“养桑麻育六畜”，用今天的眼光来看，就是发展多种经营。事实也证明，在确保粮食生产的前提下，积极发展多种经营，才能真正实现农林牧副渔各业的协调发展，否则，农村经济就很难走上良性循环的轨道。当然，发展多种经营不能无的放矢，一定要因地制宜，坚持宜粮则粮、宜林则林、宜牧则牧、宜渔则渔的原则，从而达到富裕农民的目的。

#### 度地之宜

据《管子·五辅》载：“上度天之祥，下度地之宜。天时不祥，则有水旱；地道不宜，则有饥馑；人道不顺，则有祸乱”。这段话集中阐明了“度地之宜”这个农业经济谋略之内涵。

在《管子》看来，由于土地的地理位置、肥瘠各不相同，因而适宜于生长的庄稼也就不同。这就要“度地之宜”，明确什么样的土地种植什么样的庄稼，种植适宜收成就好，种植不当就不会有好收成。例如碱地适宜种植棉花，而不适合种植高秆作物；沙地适合种植花生、地瓜等蔓生作物，而不适合种小麦、玉米等作物；粘土地适合种小麦、玉米、大豆等作物，而不适合种花生、地瓜等作物。什么样的土地适合种植什么样的庄稼，是个客观规律。违背了这一规律，就会减产歉收。

在古代社会，国家经济的发展主要看农业，而农业的发展主要看粮食生产。要确保粮食有个好收成，关键要做到“度地之宜”。“度地之宜”是我国古代农学家的共识。北魏贾思勰在其所著《齐民要术》中也阐述了这一经济思想。书中涉及土壤整治、肥料施用、精耕细作、防旱保墒、选种育种、粮食和蔬菜作物的栽培、果树的培植和嫁接、畜禽的饲养和医治、食品的加工和储藏，以及野生植物的利用等农业技术。贯穿其中的一条就是要“度地之宜”。在他看来，如果能做到“顺天时，量地利，则出力少而成功多”；假若只凭主观愿望，违反自然规律，那就有如“入泉伐木，登山求鱼”，是徒劳无益的。

“度地之宜”对我们当今的农业生产仍具有现实意义。我国地域辽阔，各地的地理环境、自然条件各不相同，因而农作物的种植甚至整个农业生产，都必须充分考虑当地的实际，宜种植什么就种植什么，宜发展什么就发展什么，决不能强求一律；否则，农业生产就会遭受挫折，农村经济发展就会受到制约。特别是在农业现代化建设过程中，更应该借鉴“度地之宜”的经济思想，决不能违背经济发展规律和客观现实，一定要实事求是。这样，我国的农村经济才能蓬勃发展，农业现代化建设才能够稳步前进。

#### 通商工之业便鱼盐之利

据《史记·齐太公世家》载：“太公至国，修政，因其俗，简其礼，通商工之业，便鱼盐之利，而人民多归齐，齐为大国。”

“通商工之业，便鱼盐之利”，是姜太公治齐的重要经济谋略。他从齐国北靠渤海，富有“鱼盐之利”，而且交通便利的实际出发，提出了大力发展商工之业，谋取鱼盐之利的经济方针，齐国经济迅速发展起来。这一经济方略，在齐国被继承和光大。据《国语·齐语》记载，桓管时代，“通齐国之鱼盐于东莱，使关市几而不征。”齐国因此而成为春秋战国时期的商业大国、经济大国，九合诸侯，从而一匡天下。

重农而不轻商工，重本而不轻末，是古代齐国在经济上的成功之道。这对我国几千年的“以农为本”、“重农抑商”传统思想是一次有力的撞击。而历史也一再证明，重农而不轻商工是经济发展的必然要求，是有识之士的共同见解。明末清初的著名学者黄宗羲在《明夷待访录·财计三》中说：“古圣王崇本抑末之道，世人不察，以工商为末，妄议抑之。夫工固圣王之所欲来，商又使其愿出于途者，盖皆本也。”在黄宗羲以前，传统思想一直把工商业视为“末”业。黄宗羲认为，世之俗儒有乖本末之议，本末不应以农业和工商业去划分，而要按是否有利于社会财富的增长为标准。凡是有耗损和浪费社会财富的活动，诸如佛事用品、丧事祭品、娼优之费、酒肆之费以及婚姻陋俗和宴会之奢等等，都属于“末”的范畴。而对于那些“切于民用”和一般工商业，因为是社会和国家的需要，是人们生活的必需，都应视之为“本”。清朝的另一位学者颜元也强调要“富天下”，就必须重视发展工商业。他认为：“工虽不及农所生之大，而天下货物非工无以发之、成之”，“若商则不能为天地生财，但转移耳。”换句话说，颜元重本而不轻末，对工商业的作用给予了科学的评价。黄宗羲、颜元的经济主张，是在我国资本主义萌芽有初步发展的时代背景下提出来的，其意图在于将那些“不切于民用”的为封建统治者服务的工商业，转变为有利于国计民生的一般工商业，成为国家经济发展的重要支柱。

“通商工之业，便鱼盐之利”的经济智谋，对于我们正确处理一、二、

三、产业之间的关系，具有重大的理论和现实意义。

### 菁茅之谋

据《管子·轻重丁》载：齐桓公听说周天子财用不足，多次下令向各诸侯国征收，但得不到诸侯的响应，就问管仲有什么好办法没有。于是，管仲就给齐桓公出主意说，让周天子的官吏把长江、淮河之间的菁茅产地四周封禁并看守起来，然后再向天下诸侯下令：凡随从天子在泰山祭天、在梁父山祭地的，都必须携带一捆菁茅作为祭祀之用的垫席。不按照命令行事的，不得随从前往。这样一来，天下诸侯为了能随从周天子到泰山祭天、到梁父山祭地，便都带着黄金争先恐后到菁茅产地奔走求购。江淮的菁茅价格一下子上涨了十倍，一捆可以卖到百金。周天子在朝仅仅三天，天下的黄金就从四面八方聚来。因此，周天子七年没有向诸侯索取贡品。

通过垄断某一产品或商品而操纵其价格，获得更多的财富，是《管子》在经济上常用的谋略。比如，主张实行专卖政策，用专卖收入代替税收，靠国家对某种产品或商品的垄断经营，以赚取更多的利润，获得更多的财政收入，像粮食、食盐、铁器的专营等。“菁茅之谋”不仅在当时得以广泛运用，而且对后世影响也较深远。秦汉普遍推行的盐铁专卖政策等，都是《管子》的遗风所致。据明朝冯梦龙所著《智谋大全》记载：西蕃地区历来盛产马匹，而蜀地又产茶，由国家拿茶来换西蕃的马。时间久了，茶叶大多不经政府就运出，不法商人从中牟利，但西蕃的马却运不来。杨一清任陕西巡抚后，请求政府重新设立掌握畜牧的太仆等官职，严格禁止私商交易，把茶叶买卖的专利权完全掌握在官府中，并把明政府的这一决定通知西蕃。从此，西蕃的马大量运入，屯牧的政策得以整治。当然，利用类似“菁茅之谋”而中饱私囊者也大有人在。从这一方面看，不花分文而暴敛万金的“菁茅之谋”是不可取的。

### 量委积之多寡定府官之计数

《管子·幼官》中说：“量委积之多寡，定府官之计数，”用今天的话来说，就是要计算物资贮存的增减，核定各级官职的数量。

“量委积之多寡，定府官之计数”，是《管子》的重要财政管理智谋。因为只有时刻明确物资财富和官吏的多少，才能做到量入为出和最出为入，实现财政收支平衡。

所谓量入为出，就是根据财政收入的状况来确定支出；而量出为入则相反，是根据支出的需要来确定收入。量入为出的思想，最早见于汉文帝时代的《礼记·王制》：“冢宰制国用，必于岁之抄，五谷皆入，然后制国用。用地小大，视年之丰耗，以三十年之通制国用，量入以为出。”在这里，量入为出的意思就是，安排财政支出要留有余地，要以30年中应有相当于10年财政收入的积余为目标来安排。量入为出不仅是西汉时财政管理中的一种思想，也是付诸实践的一条财政管理原则。汉初的“量吏禄，度官用，以赋于民”，就是量入为出的体现。文景时，财政收入增加，出现了“京师之钱累巨万，贯朽而不可校。太仓之粟陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食”的盛况，因而常常减免赋税。

做到量入为出，也就能够保持财政收入大于财政支出，既实现财政收支平衡，又不断增加财政贮备。然而，要真正做到量入为出并非易事，在许多朝代，不仅不能经常做到量入为出，反而只能量出为入。譬如，西汉文景之治时采取量入为出原则取得了成功，但到了汉武帝时，由于战事不断，财政

支出日增，不得不“兴盐铁，设酒榷，置均输；蓄货长财，以佐助边费”，使财政管理由最入为出变成量出为入。《旧唐书·杨炎传》也记载，唐朝杨炎就明确主张采取量出为入的原则来管理财政，他说：“凡百役之费，钱之敛，先度其数而赋于人，量出以制入。”

纵观中国历史，寿命较长的王朝多数都以量入为出为原则，而王朝崩溃则往往与量出为入有关。量入为出是理想的财政管理，但很难实现；量出为入容易做到，但恶果太甚。正因为如此，历代统治者难免使财政管理屈服于量出为入原则，而理论上却倾向于量入为出。杨炎主张量出为入，推行“两税法”不久，就招致非议。《陆宣公集》记载，陆贽首先发难说：“是以圣王立程，量入为出，虽遇灾难，下无困穷。理化既衰，则反乃是：量出为入，不恤所无。”按照他的观点，量出为入乃是衰世之法，实在不足取。李觏比陆贽更进一步，他不仅同意陆贽关于量出为入是衰世之法的观点，还说量出为入是“乱世之政”。据《东坡全集》记载，苏轼认为财政管理之计有三：一是万世之计，二是一时之计，三是不终之计。万世之计是量入为出而有积余，“天下不能使之灾，地不能使之贫，四夷盗贼不能使之困”；一时之计是量入为出而无积余，“其平居虽不致于虐取其民，而有急则不免于厚赋”；不终月之计则是量出为入，是“最下而无谋者”，是“衰世苟且之法”。

无论是量入为出，还是量出为入，都是财政管理的重要谋策，都是对《管子》“量委积之多寡，定府官之计数”思想的继承和发展。这对于现今如何强化财政管理，搞好财源建设，实现财政收支平衡，都有可资借鉴之处。

#### 赋禄以粟

《管子·大匡》中说：“赋禄以粟，案田而税。二岁而取一，上年什取三，中年什取二，下年什取一。岁饥不税，岁饥弛而税。”“赋禄以粟”，就是收取农赋粮食数量计算。

“赋禄以粟”，标志着以实物地租代替劳役地租，是《管子》在赋税制度上的重要改革措施，也是《管子》的重要经济谋略。这一智谋，减轻了农民的税收负担，将有利于提高农民的劳动积极性。

据记载，我国古代历史上最早的赋税是商代的“土贡”，就是臣民向君主进献的土特产和其他财物，主要有牺牲、皮帛、宗庙之器、绣帛、木材等。西周时，君主除征收贡赋外，还从农民助耕的公田上直接取得农产品。此外，君主为了军事的需要，还直接向臣属征发士卒、军用牛马、兵车以及其他军需品，即军赋。春秋时期，鲁国的季孙氏在宣公十五年（公元前594年）率先对赋税制度进行改革，实行“初税亩”，就是国家以土地面积为根据，向田主征收一定的实物税，即按亩收税，叫做税亩制。这一崭新的赋税制度，是与同时代的《管子》的“赋禄以粟”相一致的。它改变了以往用强制劳役助耕公田，以直接取得农产品的办法，是废除劳役地租，实行实物地租的重要标志。在鲁国的带动下，各诸侯国也都仿效鲁国的做法，采取“赋禄以粟”的新赋税制度，使农民有了更多的时间从事农业生产，获得更多的实惠，促进了经济的发展。

#### 置屯籍农

据《管子·轻重乙》记载：有一天，齐桓公与管仲讨论如何同诸侯争霸时，管仲说：“请以令发师置屯籍农，十钟之家不行，百钟之家不行，千钟之家不行。”

“置屯籍农”，既是《管子》的在经济上的智谋，也是《管子》在军事

上的重要智谋。设置军屯，进行农耕，即在没有战争和边患的情况下，组织部队开荒种田，扩大粮食生产。这样，既可减轻国家和人民的负担，又可提高军队素质，减轻长途运输之劳，而在平时还可利用军垦粮食赈济灾民，一举数得。这不仅在中国经济思想史上，而且在世界经济思想史上，都堪称是伟大的创举。因此，《管子》的这一智谋对后世影响很大，被广为效仿。

据《后汉书·光武帝本纪》记载，光武帝刘秀在河北站稳脚跟后，为保证军用物资的供给，减轻人民的负担，其采取的首要措施就是组织军队屯田，并获得成功。因而他在建武六年（30年）宣布：“顷者帅旅未解，用度不足，故行十一之税。今军士屯田，粮储差积，其令郡国见收田租，三十税一如旧制。”这是《管子》之后“置屯籍农”的成功一例。

又据《三国志》记载，三国时期，曹操汲取两汉在边疆屯田的经验，推行屯田制度，包括民屯和军屯两类。公元196年，曹操在许昌始行民屯成功后，第二年便下令“州郡例置田官”，把民屯制度推广到其他地区。民屯的分布，大多是在土地肥沃，水利条件好，或是在军事上有重大意义的地区。并设有官吏对民屯进行管理，最高官吏是大司农，郡一级的官吏是典农中郎将或典农校尉，县一级的官吏是屯田都尉，直接指挥民屯生产的是屯司马。每屯的生产者大约为50人。军事最早见于记载，大约是在195年为陈留、济阴二郡太守的夏侯惇“率将士劝种稻”。但作为一种制度，是在218年前后丞相府司马司马懿向曹操建议后才正式建立的。曹丕黄初年间，设置度中郎将、度支校尉、度支都尉等官员到军队中管理军屯事宜，因而军屯得以大规模推广。境内有军队驻扎和“土家”聚集的地区，一般都有军屯的设置。后来，因政府向屯田农民征收过重的田租，农民无法承担，导致耕作流于粗放，屯田已失去原有的作用。264年，魏元帝下诏：“罢屯田官，以均政役。”隔一年，晋武帝又重申前令，正式废除屯田制度。《魏书·食货志》又记载，北魏时期，为恢复农业生产，从太和十二年起，又取州郡户十分之一进行屯田，屯田农民每人每年交租六十斛，免除其他课税徭役。“自此公私丰赡，虽时有水旱，不为灾也。”后来，又在淮北屯田，也是连年丰收。

《管子》“置屯籍农”的智谋，在我国历史上的确产生了深远影响，对经济发展特别是农业生产的发展，起了一定的推动作用。

### 寓税于价

据《管子·国蓄》载：“民予则喜，夺则怒，民情皆然。先王知其然，故见予之形，不见夺之理。”意指予之则喜、夺之则怒，这是人之常情，因此先王给予人民以有形的利益，而在夺取时则不露痕迹。这就是《管子》著名的寓税于价的税收智谋。

《管子》认为，税收是有形的，直接向人民收取财物，自然是“夺则怒”而招致人民的不满。最好、最理想的办法是取之于无形，使人不怒。因而《揆度》中说：“夫天下者，使之不使，用之不用。故善为天下者，毋曰使之，使不得不使；毋曰用之，用不得不用也。”这里明确指出：拥有天下的君主，役使百姓要做到不让百姓感到是受役使；征收财货要做到不让百姓感到被敛取。所以，善于治理天下的君主，不必说出役使百姓，就能使百姓不得不为其所役使；不必说出是向百姓征敛，就能使百姓不得不接受征敛。用这种隐蔽手段来达到自己的目的。如把税收隐蔽在商品里，实行间接征收，使纳税者看不见、摸不着，在不知不觉中就纳了税，而且不致于造成心理上的对抗，缓和纳税服役人对统治政权的不满情绪，借以维持生产力的发展。

寓税于价的隐蔽税收政策，在粮食、盐铁等方面表现得最为突出。《国蓄》在论述寓税于粮食时写道：“中岁之谷，粟石十钱。大男食四石，月有四十之籍；大女食三石，月有三十之籍；吾子食二石，月有二十之籍。岁凶谷贵，余石二十钱。则大男有八十之籍，大女有六十之籍，吾子有四十之籍。是人君非发号令收蓄而户籍也，彼人君守其本委谨，而男女诸君吾子无不服籍者也。”这样以来，买粮吃的人都逃避不了纳税的义务。《海王》篇在论述寓税于盐时说：“令盐之重……升加二强，……千钟二百万，……禹策之，万乘之国，正人百万也。月人三十钱之籍，为钱三千万。今吾非籍之诸君吾子，而有二国之籍者六千万。”同篇在论述寓税于铁器时又说：“令针之重加一也，三十针一人之籍。刀之重加六，五六三十，五刀一人之籍也。耜铁之重加十，三耜铁一人之籍也。”

《管子》寓税于价的隐蔽税收政策，虽然带有欺骗性，但毕竟比横征暴敛搞得百姓不得安宁更巧妙一些，因而被历代统治者所接受，成为一种超越时代和社会制度的税收谋略。北宋时期的张方平于仁宗景祐年间（1034—1038年）写的《刍菹论》就充分表达了这一观点。他批评北宋统治者“不知轻重之权，不达盈虚之道”，“开塞无术，敛散不时”，以致造成“储廩不为之实，帑藏不为之积”的困难局面，认为“自燧人氏至于三王，未有不以轻重之法为政也”，主张“（为）人材者，出令而主均者也。长则綦之，短则伸之，虚则益之，实则损之，衰多益寡，称物必严。示之以予之形，而不见其夺之理。使民曲之不知其故，而后可以制天下之变，成天下之务也。……夫以轻重治食货者，民足而国贍，弱国可以强。其不知轻重之道者，民困而国乏，强国必弱。”由此可见，张方平的经济思想和治国主张，正是《管子》“见予之形，不见夺之理”的寓税于价治税智谋的延续和发展。

### 楚鹿之征

据《管子·轻重戊》载：齐桓公向管仲讨教征服楚国的计策时，管仲回答说：“公贵买其鹿。”于是，按照管仲的建议，齐桓公先是建起了百里鹿苑保护区，贮存起国内6/10的粮食，然后派左司马伯公率民夫铸币，派中大夫王邑带2000万钱到楚国大量收购生鹿。楚王听说此事后，认为这是获取财富的大好时机，就下令楚国百姓都放弃农业而从事猎鹿，靠卖生鹿增加存钱五倍。正当楚人自鸣得意之际，齐国声言鹿已购足，关闭了关口。楚国因老百姓忙于捕鹿而放弃农业，结果粮价猛涨百倍仍不够食用，齐国就将储存的粮食拿到莘地出售，使楚人投齐者有4/10。

这段记载，是管仲利用经济智谋使敌国臣服的生动写照。楚鹿之征，实际上就是奇货可居。因为奇货可居，不但可以获取丰厚的利润，而且还能战胜敌国。在我国历史上，成功地运用这一智谋而致富的，当属《史记·货殖列传》中记载的任氏：“宣曲任氏之先，为督道仓吏。秦之败也，豪杰争取金玉，而任氏独窖仓粟。楚汉相距荥阳也，民不得耕种；米石至万，而豪杰金玉皆归任氏。任氏以此起富。”在这里，有几个情节是值得注意的：一是任氏的祖先是督道仓吏，意味着任氏有祖传的仓储技术；二是在豪杰争取金玉的情况下，唯任氏“独”窖仓粟，说明他有远见；三是当时楚汉相争，兵荒马乱，他把握的时机好。这都证明，任氏能够靠“奇货可居”而致富，关键在于他能够见一般人之所未见，做一般人之所不敢做，而这正是商业智谋之所在。

任氏囤粮致富对他自己来说虽然平常，但其中隐含的经营谋略却相当深

刻。他是很善于把握时机的人，选择囤粮的时机是“秦之败也”，这正是兵荒马乱之际，一般人只顾眼前利益，不会去作长远打算。在这时候囤粮，正是算别人之所未算。事实也正是如此，别人都去争夺金玉，而任氏“独窖仓粟”。由于正确预见到战争的长期性，所以，当楚汉相争进入旷日持久的相持阶段，田园荒芜，米价暴涨，以至于石米万钱。任氏这时抛售所囤积的粮食，自然是坐收金玉而源源不断，由此致富顺理成章。

从《管子》的“楚鹿之征”到任氏的“独窖仓粟”，都反映了在商业经营中“奇货可居”的道理。只要把握时机，把稀缺的货物囤积起来，等待高价而卖出去，就可能致富。

“奇货可居”固然是有效的经营谋略，但经营者必须具有识别“奇货”的慧眼，才能决定何种“货”“可居”。

### 薄税轻敛

据《管子·五辅》载：“薄税敛，毋苛于民。”意思是说，赋税征敛要轻，不要过多地向老百姓聚敛。并认为厚赋敛将影响社会再生产，引起老百姓的不满，危及国家安全，因而《管子·权修》又说：“地辟而国贫者，舟舆饰，台榭广也。赏罚信而兵弱者，轻用众，使民劳也。舟车饰，台榭广，则赋敛厚矣。轻用众，使民劳，则民力竭矣。赋敛厚，则下怨上矣。民力竭，则令不行矣。下怨上，令不行，而求敌之勿谋己，不可得也。”

从以上论述来看，《管子》是主张薄税轻敛的。而这也是多数思想家、开明之士共同主张，因为实行这一政策有利于生产发展，从而使人民富裕并得到人民的拥护。《淮南子·修务》说：“轻赋薄敛以宽民氓，布德施惠以振困穷，吊死问疾以养孤孀，百姓亲附，政令流行。”就是说，少征赋税以使老百姓生活宽松，布施恩惠以救济困苦的人，悼念死者慰问病者以赡养孤男寡女，这样老百姓就会亲附，政令就象流水一样畅行无阻。

元代回族颇具声望的政治家、理财家赛典赤瞻思丁就是其中的典型代表之一。他到云南任职后，为开发云南，主张轻徭薄赋。据《南夷书》记载：有一次，他对当地农民说：我想帮助你们解决种田的困难，贷给你们牛、种子、耒耜、蓑笠。你们看，一亩地能收多少。农民说：“可亩产粮食二石。”他问：“能给官府缴纳多少？”农民说：“可缴纳一石。”他说：“太重了！你以后的日子没法过。若以后不再贷牛、种子、耒耜等给你们，牛死了就要拿钱买牛，农具坏了也要钱修理，还有一家人吃饭穿衣等消费，你们只剩一半粮食，哪能够呢？”农民说：“我给官府缴三分之一吧！”他又说：“你虽然咬着牙缴纳三分之一，就怕你的子孙受不了。以后接替我的官员来了，又按三分之一催要，这不是官府与老百姓为仇吗？你们每亩产二石，给官府缴纳二斗就行了。”农民听了很高兴，但又提出“租子轻了可路太远，没法上缴”的困难，他便提出因地制宜的缴纳办法：“宜马则入马，宜牛则入牛，并与粮值相当。不产牛马，入以银。”这就是后来“粮折牛马，粮折银”的征税办法。再如清朝康熙皇帝，为减轻人民既缴田赋又纳丁税的沉重负担，在康熙五十五年（1716年）下令在四川、广东两地进行试点，不再另收丁税，把固定的丁税按地亩的多少分摊下去，合并到地亩税里一体征收。这种办法叫做“地丁合一”或“地丁银”，也叫做“摊丁入亩”制度。“摊丁入亩”的数额大致是：原来纳一两银子的田赋，摊入一二钱的丁银，使田赋改为纳一两一二钱，不再另收人头税。这种税制，不仅保证了清政府的财政收入，而且也减轻了穷苦百姓的负担。雍正时期，“摊丁入亩”终于在全国普通实

行，并一直成为我国税收的定制。

在建设现代化的今天，要保证经济的繁荣发展，不断提高人民群众的物质生活水平，也必须注明制止各种乱收费、乱罚款和乱摊派，特别要注意减轻农民的负担。唯此，国家才能富强安定，人民生活才能幸福美满。

### 藉于鬼神

据《管子·轻重甲》载：齐桓公欲藉于“万民、室屋、六畜、树木”，管仲认为这不是上策。因为藉于“万民、室屋、六畜、树木”，就是直接征收人口税、房屋税、牲畜税、树木税，这种名目繁多的税收，会激起人们的怨愤，影响社会的安定和生产。上策应该是借助人们对鬼神的敬畏，“藉于鬼神”，即：“向鬼征税”，使百姓既缴纳了税，而且还没有怨言，两全其美。

那么，如何实现“藉于鬼神”呢？《管子》作了具体说明：从前尧有五个功臣，现在无人祭祀，请君上您建立五个死者的祭祀制度，让人们来祭祀尧的五个功臣。春天敬献兰花，秋天收新谷为祭；用生鱼做成于祭品，用小鱼做成菜肴祭品。这样，国家的鱼税收入可比从前增加百倍。借鬼神来获取财富，增加财政收入，类似的计谋在古代社会屡见不鲜。据明朝冯梦龙所著的《智谋大全》记载：李抱贞任潞州镇守时，因军需物资匮乏，就想出了借鬼神聚敛财物的理财之道。他在郡中找到一位深受百姓爱戴的老僧，让其假装在鞠场焚身。抱贞命人在鞠场积柴贮油，并连开七日道场，昼夜香火不断，念经声到处可闻。每天老僧都由事先凿好的能通民宅的通道里钻到鞠场升坛执炉，对众人说法。抱贞率领监军僚属和将吏一起在坛下顶礼膜拜，把俸禄全捐进坛内，坛装不下，就堆在旁边。七日过后，聚柴点火，钟声大作，念佛声一片。李抱贞将所收得的所有钱财纳入了军资库，另外找到所谓的舍利子，建造了一座塔将它贮存起来。

《管子》的“藉于鬼神”的计谋，虽带有浓厚的欺诈色彩，但这要比直接从老百姓手里强取豪夺要好得多。这样做既可聚敛财物，满足国家财政急需，又可避免直接向老百姓征税而引起他们的不满。

### 籍“四壤”之利

《管子·山国轨》中说：“有莞蒲之壤，有竹前檀柘之壤，有汜下渐泽之壤，有水潦鱼鳖之壤。今四壤之数，君皆善官而守之，则籍于财物，不籍于人。亩十鼓之壤，君不以轨守，则民且守之”。这段活集中体现了《管子》重视沼泽、山丘、涝洼、湖泊等不毛之地的开发，以此来解决百姓生活，增加财政收入的思想。

籍“四壤”之利，就是要重视开垦荒滩荒地、沼泽湖泊，从而增加粮食总量，增加财政收入。在古代，人口增长缓慢，许多地方人烟稀少，在发展农业生产时，便不可避免地碰到不毛之地的开发和劳动力不足问题。所以，有识之士常通过籍“四壤”之利来解决这一问题。

据记载，元朝的时候，京畿地区临海且土壤肥沃，但由于人口稀少，一直没有得到垦殖，同时，那里的人食用的粮食又必须千里迢迢地从江南海运过来。大臣康里脱脱看到这种情况后，便向元惠帝提出：如果能招募江南水乡的人来耕种这里的土地，那么，每年可产粮一百万石，京师地区的粮食就够吃了，从此可以不用麻烦海运。元惠帝接受了他的意见，专门成立了负责这项工作的管理机构大司农衙门，并任命官吏担任大司农卿，由朝廷一次性拨给五百万锭银子作为投资基金。结果，很快就从浙江地区招募到善于种植

水田和修筑围海堤坝的人各上千万，分别在西至西山、南到保定和河间、北到擅顺、东到迁民镇的各处屯田区开垦荒地，并获得粮食大丰收，解决了京师地区的粮食问题。

元惠帝采取的办法，其实源自虞集的围海造田设想。在元仁宗时，虞集任国子祭酒，用现代的话说，就是国立大学的校长。有一次，他给天子讲完经书后，发表了一通解决京师地区粮食问题的高见。那时，京师地区的粮食靠船从东南海运而来，极耗民力，航海时还常发生意外事故。虞集就说，京师以东濒海之地方圆几千里，都是芦苇荡，北边到辽海，南边靠近青、齐，这块地方因潮汐的作用，淤积着很肥沃的土壤。如果能够像浙江人围海造田那样，筑上堤坝拦住海水来造田，让那些想做官的有钱人来经管，分给他们土地，按面积授予不同的职位，能率领1万人围海造田的，任命他当万夫长，同样可以任命千夫长、百夫长。三年以后再来评估，按他们围垦的土地质量和数量确定征税数额，陆续开始征税。五年后如有余粮就任以官职，按储粮多少给予俸禄。十年以后再让他们做官，并使爵禄能够传代。不过，当时虞集的设想没有被采纳，直到元惠帝时，才部分地被采用，结果获得了成功。事实上，虞集的设想比被采纳的更周密，也更有战略性。虞集希望通过此举来达到长治久安的目的，可谓深谋远虑。

《管子》：“籍四壤之利”的经济谋略，对我们现今开垦荒地，向荒山野岭要财富，变荒滩荒地为粮仓，都有十分重要的现实意义。

## 第五编 思辩智谋

春秋战国时代，是一个激烈动荡的时代，是一个从经济结构、政治体制，到意识形态诸方面都发生了较大变革的时代。这样的时代，往往驱使、诱惑着人们去为了个人或邦国的生存、发展和兴盛，以奇谋异智，假口舌之利，不动干戈，不耗国币，而收攻城野战之功，于是产生了多如繁星的能言善辩之士，创造了灿烂辉煌的思辩智谋文化。例如春秋第一霸的主谋者管仲、三代辅臣晏婴、“一日而荐七士”的淳于髡、知足不辱的颜阖、现身说法的邹忌、“直言正谏不讳”的王斗、为人“排患、释难、解纷乱而无所取”的鲁仲连等等。他们大多具有远见卓识，能言善辩，才华横溢。他们凭借渊博的才识和超人的智慧，善于观察分析，善于洞察思考；对天下大势了如指掌。他们注重研究当时各国的政治、经济、军事、外交、天时、地利、人和、物产等因素对形势发展的作用、影响，通过分析研究当时错综复杂的矛盾斗争局势，比较各方力量的优劣、利弊、多寡、强弱，审时度势，能对时势的发展、未来的趋势走向，作出正确的判断。他们能够把握住时代的脉搏，抓住事态瞬息万变的契机，针对论敌的心理，巧饰辞令，提出自己的智谋与方略，最终征服对方，令其听从并实施自己的谋略，以促使事态向积极的、成功的方面转化，或转危为安，或易亡为存，对历史的发展做出了自己的贡献。

刘勰说：“战国争雄，辩士云涌；纵横参谋，长短角势”，他们四方驰说之辞，或极尽铺张，或洒脱自如，或刚柔并用，或幽默风趣，“骋其巧辞”，“伏其精术”，每每收到极为强烈的社会效果，真可谓“一人之辩，重于九鼎之宝，三寸之舌，强于百万之师。”（《文心雕龙·论说》）他们既善于研究分析形势，知己知彼，又善于针对形势，提出以奇制胜、出人意的正确方略。他们决不靠侥幸或偶然，而是以他们超常人的智慧胆识，能够见人之所未曾见，想人之所未曾想，发人之所不能发，提出一些超常规的解决问题的方法，常操胜算，高人一筹。由于他们各自所处的社会地位不同，环境不同，性格又各异，因此说话的风格也不一样。有的善于抓住有利时机，揣摩对方心理，见机行事；有的单刀直入，斩钉截铁，快刀断麻，迫使论敌当场折服；有的曲喻旁譬，丝丝入扣，令人潜移默化；有的铺陈夸张，危言耸听；有的借题发挥，意在言外；有的以战略眼光审时度势，权衡利弊，以理服人，等等。

他们的思路开阔，细致缜密，其预见性之远，掌握信息量之多、之快，在辩论过程中，纵横跌宕、捭阖挥洒、巧黠机变之精巧，取得实效之稳、准、快捷等，都是出人意料之外，令人惊服不已的。所有这一切，对今人开智增慧，提高辨析、思辩、论辩、待人、处事的能力，无疑是非常有益、非常珍贵的。

哲人虽逝，风范永存，那些以智慧、勇气和才华为时代作出过贡献的人们，历史是不会将他们埋没的！

### 三子论事君

据《管子·大匡》记载：齐僖公有诸儿、纠和小白三位公子。要委派鲍叔辅佐小白，鲍叔不肯，称病不出。管仲和召忽去看望鲍叔，说：“为什么不出来干事呢？”鲍叔说：“先人说过，没有比父亲更了解自己的儿子了，没有比君王更了解自己臣下了。现在君王知道我不行，所以派我去辅佐小白，我不想接受。”召忽说：“你如果坚决不接受，就不要出来了，我暂且保证

说你病得要死了，就一定会把你免掉。”鲍叔说：“你能这样做，那就没有免不掉了。”管仲说：“不行。主持国家大事的人，不应推辞国事，不应贪求清闲。将来真正继承王位的，现在还不知道是谁。你还是接受了吧。”召忽说：“不行。我们三个人对齐国来说，好比鼎的三足，去其一，立不起来。我看小白一定做不了继承王位的人！”管仲说：“不对。人们厌恶公子纠的母亲，以至厌恶公子纠本人，却同情小白没有母亲。诸儿虽属长子，但他的品质卑贱，前途如何还说不一定。看来将来安定齐国的，除了纠与小白两个公子，再没有人能承担了。小白的为人，没有小聪明，虽性急，但有远虑，不是我管夷吾，是会有人谅解小白的。假若真不幸，上天降祸加灾于齐国，那么公子纠虽然得立为君，大事也将不成，不靠你鲍叔来安定国家，还将靠谁呢？”召忽说：“百年之后，国君下世，若有违犯君命而废弃我所立，夺去公子纠的君位，那么就是得了天下，我也不愿活着了；何况，参与了齐国的政事，接受君命而不改变，奉我所立而不使废除，就是我义所当为的事。”管仲说：“我作为人君的臣子，是受君命、奉国家来主持宗庙的，岂能为公子纠个人而牺牲？我要为之牺牲的，只有在国家破、宗庙灭、祭祀绝的情况下，我才去死。除了这三种情况，我就要活着。我活着对齐国有利，我死了对齐国不利。”鲍叔说：“那么我应该怎么办？”管仲说：“你接受命令就是了。”鲍叔许诺，便出来接受君命，辅佐小白。鲍叔问管仲说：“怎么样去做呢？”管仲说：“为人臣的，对君主不竭尽心力，则君主不会亲信；君主不亲信，则说话不灵；说话不灵，则国家不能安定。总之，事奉君主不可存有二心。”鲍叔表示同意了。

这一则短文，写管仲、召忽、鲍叔围绕事君的话题展开的一场争辩。通过他们对三位公子的不同看法及未来的前景分析，充分显示了管仲满腹智谋，计高一筹，具有敏锐的眼光和高超的识鉴力。其思辩，层层推理，逻辑性极强。

后来齐国事态的发展，都一一证明了管仲的远见卓识和预见性。而他所坚持的为国家、宗庙兴亡而生死，不为一纠而死生的原则，终于使他在齐国的政治舞台上，演出了一幕又一幕威武雄壮的史剧。

#### 王斗造门谏宣王

据《战国策·齐策四》载：王斗登门求见齐宣王，宣王让谒者请他进见。王斗说：“我去见君王，是证明我爱慕权势；君王来见我，就证明君王敬重贤士。不知君王如何想？”谒者把这话回报齐宣王，宣王说：“请王先生稍等，我要亲自迎接他。”齐宣王快步到宫门口迎接王斗，和他一起走进宫门说：“寡人有幸守护先王宗庙，维护社稷，听说先生好直言正谏，毫无忌讳。”王斗答道：“君王听到的传闻错了，因为臣生逢乱世，臣事昏君，又怎敢直言正谏呢？”宣王听了。此言，显出很不高兴的样子，绷着脸不说话。过了一会儿，王斗又说：“往昔先君桓公所喜欢的事情是九次会合诸侯，匡正天下，天子亲封疆土，立为太伯。当今君王有四点与桓公相同。”齐宣王一听这活就高兴地问：“寡人愚笨无知，治理齐国唯恐发生过失，怎会和先君有四点相同呢？”王斗说：“不对。先君喜欢马，君王也喜欢马；先君喜欢狗，君王也喜欢狗；先君喜欢酒，君王也喜欢酒；先君好色，君王也好色。这四点都完全相同。唯独有一点和先君不同，那就是先君喜欢士人，而君王却不喜欢。”齐宣王说：“当今世上根本就没有士人，叫我怎么喜欢呢？”王斗说：“世上并没有骐驎、騄耳等名驹，但是君王拉车的马已经都齐备了；世

上并没有东郭逡、卢氏等名狗，可是君王的猎犬和玩赏狗都已经够多了；世上并没有毛嫱、西施等美女，可是君王后宫已经住满了嫔妃。君王根本就不爱惜士人，又怎么能说没有士人呢？”齐宣王说：“寡人优国爱民，实在很想得到有才德的士人来辅佐寡人治理国家。”王斗说：“君王的忧国爱民，还比不上君王爱一尺绉纱。”齐王说：“寡人不懂先生此话的意思是什么？”王斗说：“当君王命人做王冠时，并不是命左右宠臣去做，而是让能工巧匠干，这是什么道理呢？因为他能干好。可是现在君王治理齐国，除了左右宠臣，就一概不重用，所以臣才说君王的忧国爱民不如爱一尺绉纱。”

齐宣王听了王斗这话，赶紧表示歉意说：“寡人对不起国家。”于是选拔了五位士人提任重要的朝臣，从此齐国走向大治。

本篇主旨是写王斗敢于犯颜直谏，正面指责齐宣王好狗、好马、好酒、好色，却唯独不好士，指斥其荒淫昏聩，不顾国家大事的所作所为，说明忧国爱民必须任用贤士良才，方能治理好国家。

王斗有真挚的忧国爱民之心，勇于直言直谏；他能言善辩，辞锋锐利，不回避矛盾。文章一开始写王斗试探宣王对士的态度，并大胆指斥齐宣王不能好士，乃“乱世昏君”，为进一步直言正谏奠定了基础。

王斗以杰出的辩才，据理力争，直斥宣王好马、好狗、好酒、好色而唯独不好士，并且驳斥了他“当今之世无士”的论调。王斗采用举例和对比的论证方法，推论出宣王所谓“寡人忧国爱民，愿得士以治之”的说法，完全是强词夺理的虚假之辞，进而点明“王之忧国爱民，不若爱尺麴”的要害。通过列举事实，对比分析，终于使齐宣王认识到自己不能真正任用人才，是“有罪于国家”的。王斗进谏，言辞锋利、幽默，比喻贴切、形象。

王斗之言，与《说苑·举贤》中淳于髡谏宣王好士的语辞相似。他们的意旨都是要求齐国执政者从整个国家和统治者的根本利益出发，选贤任能、治国安邦，而不可沉湎于犬马酒色之中，一味贪图个人的享乐。如果说，淳于髡对这一问题阐述得还不够明晰、深刻，那么王斗则非常明确地表述了这一思想，甚至于迫使齐宣王最终知“罪”认错。

#### 王贵与士贵之辩

据《战国策·齐策四》载：齐宣王召见齐国隐士颜斶，说：“颜斶向前来！”颜斶也说道：“大王向前来！”齐宣王很不高兴。齐王身边的人说：“大王是国君，你是国君的臣民，大王说‘颜斶向前来’，你也说‘大王向前来’，可以这样说吗？”颜斶回答说：“按理说，我主动上前是贪慕权势，大王主动上前是礼贤下士。与其使我做贪慕权势的人，不如使大王做个礼贤下士的国君。”齐王气得变了脸色，忿忿他说：“是王尊贵呢？还是士尊贵呢？”颜斶回答道：“当然是士尊贵，王不尊贵。”齐王问：“这有理由吗？”颜斶说：“有。从前秦国攻打齐国，秦王下令说：‘如果有人敢在离柳下季坟墓五十步以内处砍柴，就要处以死刑，不予赦免。’又下令说：‘如果有人能得到齐王的脑袋，就封为万户侯，赏金二万两。’由此看来，先王的脑袋还不如一座死士的坟包包呢。”听了这话，齐宣王默默不乐。

齐王身边左右的人都对颜斶说：“你上前来，你上前来！大王拥有千辆战车的广大土地，而巨建造了一千石重的大钟和一万石重的大钟架。天下的仁义之士及仰慕大王的，都来为大王效力，做大王的侍臣；有口才、有智谋的辩士都来向大王献策。东西南北的人，没有敢不服从的；齐王所要的各种东西都能得到；百姓没有不亲近依附大王的。现今，那些清高的士人，也只

不过自称做匹夫，出外无车，身居民间；贫贱的小吏住在穷乡僻壤，替人看门守户。士人地位卑贱的程度，可算是达到极点了。”

颜闾回答说：“不是这样。我听说大禹的时候，天下诸侯国有一万个，用什么法则治国呢？就是因为德行崇尚，而又有尊贵的士人辅佐，所以舜虽出身鄙陋的乡野，却获得了天子的崇高地位。到了商汤时代，天下诸侯也有三千多个。可是当今时代，南面称王的只有二十四个。由此看来，难道不是因为政策的得失才造成了天下治乱吗？诸侯之间相互诛伐、吞并，一直到宗族灭绝的时候，想给人在闾里看门，怎么能有这种可能呢？所以《易传》才说：‘身居高位的人却不能修身养性，只喜欢标榜虚名，必然骄傲奢侈。如果骄傲、怠慢、蛮横、奢侈，凶祸必然降临。可见缺乏修养，徒好虚名的必被削弱；无德性而希望享福的必受穷困；没有功劳而接受俸禄的必被侮辱，并且会遭逢惨祸。’所以说：‘夸耀自己功德的人，事业不会成功；空有愿望的人，愿望无法实现。’这些活都是指喜好虚名而不务实德的人，所以尧有九位辅弼，舜有七位良友，禹有五位助手，汤有三位忠臣，从古到今没有一个无实德的人而能成名于天下，可见君主不应以向他人请教为耻辱，不应以向下人学习为羞愧。这样才能建立崇高美德而扬名于后世。像尧、舜、禹、汤以及周文王就是这样的人。所以说：‘无形乃是有形的主宰，无始乃是事物的根本。’上能溯其源，下能通其流。如此圣明而又通晓学理的人，怎么会有不吉祥的事情发生呢？老子说：‘即使是地位尊贵，也一定要以卑贱为根本；即使生长高大，也必定要以地下为基础。所以各国诸侯都自称孤、寡、不谷，这可能就是以卑贱作为根本的缘故吧’。孤寡都是人们中困苦卑贱、处于最低下地位的人，然而王侯却用来称自己，这不就是谦恭下士的行为吗？尧传天下给舜，舜传天下给禹，周成王重用周公旦，后世人们都歌颂他们为明君，这是因为他们都懂得士人高贵的缘故。”

齐宣王说：“唉！一个君子怎么可以随便加以侮辱呢？都是寡人自讨没趣而不懂得‘士贵王轻’的道理。现在才听见君子的高论，明白了小人的行径，所以寡人愿意做先生的弟子。再说先生一旦和寡人结为好友，在吃的方面每天都要杀猪宰羊，在行的方面出入都是高车驷马，妻子儿女的衣服更是华丽无比。”

颜闾听了齐王这番话，就立即告辞说：“玉石生在山里，一琢磨就破坏了天然本性，并不是说不贵重了，而是说不如不琢磨时完美。士人生在乡野，经过推荐选用就接受了俸禄，这也不是说不尊贵显达，而是说他们的形神从此难以完全属于自己。所以我颜闾宁愿回到乡野，晚一点进餐，即使粗劣的饭菜也会象肉那么香，安安稳稳地步行，权当作高车驷马，把一身无罪当作高贵，用清静纯洁来自我娱乐。发号施令的是君王，尽忠直言的是颜闾，我所要说的重要道理都说完了，希望君王让我回到乡野，安步走回我的家乡！”说完这话，颜闾就向齐王行了再拜礼，辞别而去。

颜闾可算是个知足的人了，回到原来纯真朴素的生活中去（反璞归真），就可以终身不会招致什么屈辱了。

自以为权势威严的齐宣王，一开始就提出了“王者贵，还是士贵”这一尖锐的辩题，并直逼颜闾回答。而颜闾却无所畏惧，理直气壮斩钉截铁地答道：“士贵耳，王者不贵。”把一个向来认为“王者贵而士人贱”的传统观念颠倒了过来，将“士”的地位和作用提到了“王者”之上。这只有在人们普遍认识到士阶层的作用不可低估的战国时代，才敢于进行这样的论辩。

为了驳倒齐宣王及其左右，颜斄以历史的变迁论证了“得士则兴，失士则亡”的道理。他征用史实，引经据典，具体从三个方面加以分析：首先用禹、汤之时的情况与战国之世的情况对比，阐明“得士”与“失士”的根本差异；接着列举历史上善于用土的尧、舜、禹、汤、周文王等正面的典范，说明君王能否建功扬名，除了看有无“实德”之外，还要看是否有一批得力的士人辅佐；最后引用《易经》、《老子》中富有哲理的格言，结合历史事实，层层申述，进一步阐明了“明乎士之贵”的重要性。

### 无政而可以为政

据《淮南子》卷十二《道应训》记载：齐臣田骈用黄老道德之术劝说齐宣王，齐王回答他说：“我所拥有的是齐国，道德之术难以除去齐国的忧患，希望听听如何治理齐国的方法。”田骈回答说：“我说的话，虽然没涉及政事，但却可以推知政事。譬如象林中的树木，本身不是木材却可以由此得到木材。希望大王体察我所说的话，自己选取治理齐国政事的道理吧。虽然我没有具体谈论除掉齐国忧患的问题，但天地之间，宇宙之内，万事万物都可以陶冶而变化啊。齐国的政事，又有何值得问及呢？这就是老子所说的‘没有形态的形态，没有物类的物象’。”

此段文字亦见于《吕氏春秋·审分览·执一篇》。

田骈，战国时代齐人，学于彭蒙，游于稷下，历齐宣、湣二世。其学说倡“贵齐”、“贵均”、“尚法”，是一位由道入法的思想家。《文选》注引刘歆《七略》云：“齐田骈好谈论，故齐人为语曰，‘天口骈。’天口者，言田骈子不可穷其口，若事天。”但据《战国策·齐策四》记载：有一位齐人见到齐学者田骈，对他说：“我听到先生发的高论了。你提倡不做官，甘愿为民效劳。”田骈反问道：“你怎么知道的呢？”齐人说：“我从邻家的女儿那里得知的。”田骈说：“这怎么讲呢？”齐人回答说：“我那邻居的女儿说是不嫁人，可她年仅三十岁就生了七个孩子了。说是不嫁人，但她却比出嫁的女人还会生孩子。如今先生你口头上说不做官，实际上却是厚禄万石，侍从成百；不做官倒是真的，可这荣华富贵却着实超过了一般做官的了。”田骈听了，连忙走开。

这位齐人是个有胆略、有辩才的智者，他用“邻人之女”的生动比喻，竟能使田骈“穷其口”，有力揭露和鞭挞了那些好高谈阔论、哗众取宠者的虚伪卑劣的行径。告诉人们“听其言，观其行”乃是识别人的好方法。

### 田过辩君与父孰重

据《韩诗外传》卷七第一章载：齐宣王对田过说：“我听说儒家学者死了父亲要守丧三年，死了君王要守丧三年，那么君与父谁重要呢？”田过回答说：“大概君王不如父亲重要。”齐宣王对此表示忿忿不平，说：“为什么士人却要离开父亲而去事奉君王呢？”田过回答说：“没有君王的土地，就没有地方安置我的父亲；没有君王的俸禄，就没有钱财赡养我的父亲；没有君王的授爵，就没有尊显荣耀我的父亲。我从君王处所得到的，又用来报答给父亲。这样，凡是事奉君王，就认为是事奉父亲啊。”齐宣王忧郁不安地无言回答。《诗经·小雅·四牡》说：“君王的差事无休止，没有闲暇顾父亲。”

这一则争辩“君与父孰重”的短文，反映了当时社会的君臣、父子等人际关系。

田过与齐宣王在争论“君与父孰重？”这一辩题时，田过不是从正面直

接回答，而是用不确定的语气作答，故意引起对方的争辩。因此宣王对田过如此回答表示不平，并再次诘问：既然如此，那“为什么士人却要离开父亲而去事奉君王”呢？言外之意，是说君比父重。于是，田过连用了三个排比句式，以严密的逻辑性，层层推论，以理服人，非常含蓄地回答了父比君重的道理，阐明了君与臣、父与子的关系。

### 齐貌辨巧言说宣王

据《战国策·齐策一》载：靖郭君（田婴）很亲近齐貌辨。可是齐貌辨的行为，不拘小节，因此门客们都不喜欢他。几年以后，齐威王死了，由田婴的异母兄宣王即位。田婴跟宣王感情很不好，于是就离开京都到封地薛邑去了。没多久，齐貌辨决定辞别田婴回齐都去晋见宣王，田婴说：“君王既然很讨厌我田婴，那你此去岂不是找死！”齐貌辨说：“臣根本就不想活，所以臣在必行。”于是齐貌辨就去见宣王。当他回到齐都临淄时，宣王很早就知道他来，满心藏着怒气等着他。齐貌辨拜见了宣王后，宣王首先问他说：“你是靖郭君的宠臣，靖郭君是不是一切都听你的呢？”齐貌辨回答说：“臣是靖郭君的宠臣并不错，要说他什么都听臣的那倒未必。例如当君王您还是太子时，臣曾对靖郭君说：‘太子长得一副不仁相貌，因为他的下巴太大，看起来象一只猪。让这种人为国君，施政必然违背正道，所以不如把太子废掉，改立卫姬之子郊师为太子。’可是靖郭君竟然哭着对臣说：‘不可以这样做，因为我不忍心这样做。’假如靖郭君一切都听臣的话，那么靖郭君也不会遭受今天这样的迫害，此其一。当靖郭君到了薛城，楚相昭阳要用几倍的土地来换薛，那时臣曾建议靖郭君说：‘贤公一定要接受这个条件。’不料靖郭君却反驳臣说：‘薛是先王封给我的，今虽得罪了后王，但是我又怎么对得起先王呢？况且先王的灵庙就在薛，我又怎好把先王的灵庙给楚国呢？’结果也没有听臣的建议，此其二。”

齐宣王听了这番话后极受感动，叹了一口气很认真他说：“靖郭君对寡人竟如此宽厚，只因寡人年龄小，一向没注意到这些，贤卿可否为寡人把靖郭君请来呢？”齐貌辨回答说：“一切遵命。”

于是靖郭君田婴就穿上齐威王的衣冠，然后再佩戴上当年威王赐给他的剑回到齐都临淄，齐宣王亲自到郊外迎接他，兄弟见面以后相抱痛哭，因为田婴长得极象他父亲齐威王。靖郭君进宫以后，宣王就请他出任相国，靖郭君一再辞谢，最后不得已才接受相印。可是仅仅经过七天，靖郭君就称病请辞，但是宣王不接受他的辞呈，每三天就向他请教一次。

齐貌辨为了消解靖郭君与齐宣王之间的矛盾，不顾个人的安危，不仅表现了非凡的胆识和勇气，而且显示了高超的辩才。他在齐宣王面前，斗智斗勇，沉着应对。齐宣王首先向他劈头质问：“子，靖郭君之所听爱夫！”嘲讽、挖苦之情溢于言表。齐貌辨对此早有防备，成竹在胸，沉着机智他说：“爱则有之，听则无有”，很有风趣地缓和了这紧张的气氛。由“听则无有”，引出的两件事，证明靖郭君对自己并非言听计从。而这两件事又正是消除齐宣王对靖郭君猜疑、怨恨的关键所在，也是齐貌辨“为知己者”宁愿赴汤蹈火而不辞的具体表现。由这两件事证明靖郭君不肯听从齐貌辨的主张，否定了宣王所谓“言听计从”的责难，又处处证明了靖郭君对国家社稷、对齐宣王的一片耿耿忠心。事实胜于雄辩，齐貌辨的一席话，深深打动了齐宣王，巧妙地化解了靖郭君与齐宣王之间的矛盾。

### 齐威王辨章子不欺君

据《战国策·齐策一》载：秦军要借道韩、魏去攻打齐国，齐威王派章子为将去应战。章子与秦军对阵，使臣来往频繁，章子把军旗换成秦军的样式，然后派部分将士混入秦军。这时齐国探兵回报齐王，说章子率齐兵入秦，齐王听后没什么反应。不一会，又一个探兵来报告，说章子已率齐军降秦，齐王仍没有什么反应。如此经过几次报告，一个朝臣就请求威王说：“都说章子打了败仗，报告的人虽然不同，可是内容却相同，君王为何不遣将发兵攻打他？”齐王回答说：“章子不会背叛我，这是很明白的，为什么要派兵攻打他呢？”

顷刻间，传来齐兵大胜，秦军大败的捷报，于是秦惠王自称西藩之臣，而派特使向齐国谢罪请和。齐王左右侍臣就问：“大王怎么知道章子绝对不会降秦呢？”齐王回答说：“章子的母亲启，由于得罪他父亲，就被他父亲杀死埋在马栈下。当我任命章子为将军时，我曾勉励他说：‘先生的能力很强，过几天率领全军胜利归来时，一定要改葬将军的母亲。’与时章子说：‘臣并非不能改葬先母，只因臣的先母得罪先父，而臣父不允许臣改葬。假如臣不得父亲的允许而改葬母亲，岂不是等于背弃亡父在天之灵？所以臣不敢为亡母改葬。’由此可见，做人子不敢欺负死去的父亲，难道他做人臣的还能欺辱活着的君王吗？”

这则短文说明：齐威王在充分了解章子品性的基础上，运用由此及彼的类推方法，从章子不欺先父一事，得出章子不欺君主的结论。实践证明威王的判断是正确的。由此可见威王具有超乎常人的思辨才能。

#### 匡倩论儒者于宣王

据《韩非子·外储说左下》载：齐宣王问匡倩说：“儒家学者奕棋吗？”匡倩回答说：“不。”齐王问：“为什么呢？”匡倩回答说：“奕棋的人重视刻有枘形的棋子，获胜者必定杀掉这颗棋子。杀掉刻有枘形的棋子，这也就像杀所尊贵的东西。儒者认为这损害了礼义，所以不奕棋。”齐王又问：“儒家学者射取鸟吗？”匡倩说：“不。射鸟的人从下面伤害上面，如同臣下伤害君王啊。儒者认为，这有害于礼义，所以不射取。”宣王又问：“儒者弹琴瑟吗？”匡倩说：“不弹。那琴瑟弹小弦发出大声音，弹大弦发出小声音，这是大小颠倒了次序，贵贱交换了位置。儒者认为这就损害了礼义，所以不弹琴瑟。”宣王说：“讲得好！”

匡倩以奕棋、射鸟、弹瑟等生动形象的事物作比喻，运用类比论证法，论述了儒者不奕棋、不射鸟、不弹瑟的原因，从而阐明了儒者有关贱、亲疏、长幼、上下的等级观念。

#### 孙臆论赛马

据《史记·孙子吴起列传》载：田忌经常和齐国的宗室公子们赛马，同时还押重金赌输赢。可是田忌赢的次数并不多。孙臆看过他们角逐的马匹，脚力都相去不远，但却可区分成上、中、下三等，于是孙臆便胸有成竹地对田忌说：“下次再赛马时，你只管大胆下重金去和他们赌输赢，我自有办法让你获胜。”田忌深信他所说的话，就去报名参加，同齐王及其他公子们押千金为赌。等到临场比赛，孙臆向田忌面授机宜说：“现在第一场用你的下等马去同他们的上等马周旋；到第二场，你就用上等马去对付他们的中等马；最后则你用中等马上对付他们的下等马。”待三场赛完，田忌只输一场而赢两场，结果以总分取胜，而赢得了齐王的千金。齐王非常惊异，于是，田忌便将孙臆传授机宜之事告诉了齐王，并将孙臆推荐给了齐王。齐威王便向孙

臧询问一些兵法之事。在交谈之中，齐王甚为佩服，当下就拜孙臧为军师。

这一则故事，讲述孙臧教给齐国王族田忌在赛马时如何取胜的策略和方法，表现了孙臧的谋略和智慧。他的智谋是从留心观察和仔细分析双方的势力后得来的。

据《孙臧兵法》看，孙臧用兵很讲究战略战术，向以权谋、战法著称。其中《擒庞涓》一篇载：魏军攻赵，齐军出兵救援，孙臧告诉田忌要先攻“人众甲兵盛”的平陵，自绝粮道，“示之不知事”；又攻易守难攻的平阳，“示之疑”，以此迷惑敌人，助敌骄气；又“遣轻车西驰梁郊，以怒其气。分卒而从之，示之寡”，于是“庞子果弃其辎重，兼趣舍而至”，在桂陵被擒，齐军大获全胜。这便是孙臧的惑敌诱敌之计。在具体的作战方法上，他主张依据敌我双方力量的对比，采用不同的战法。当“两军相当”、均势力等时，则“以轻卒尝之”，“微阵以触其侧”；当“我众敌寡”时，则“毁卒乱行”，使敌必战；当“敌众我寡”时，则让其威，避其锋，长兵、短兵、流弩相配，“以待敌罢”……因情势不同，施之以不同计谋。孙臧论赛马的故事则从另一个侧面表现了他知彼知己，因敌制宜，克敌制胜的谋略家的风采。

#### 苏秦以鬼事见君

据《战国策·齐策三》载：薛公孟尝君（田文）准备前往秦国，有成千人劝阻他，可是他一概不听。苏秦也要劝阻他，孟尝君说：“人间的事我已经都懂了，我所没听说过的只有鬼神的事而已。”苏秦说：“我这次来见贤公，确实也不敢谈人间的事，而是专门为讨论鬼神的事求见您。”

于是孟尝君就接见了。苏秦对孟尝君说：“这次我来齐国，当经过淄水时，看见一个泥偶和一个木偶在那儿谈话。木偶对泥偶说：‘你是西岸的土做的，用土把你捏成一个人，今年八月雨季时，淄水一上涨，到那时你就毁掉了。’土偶说：‘你的话不对。我是西岸的土，我毁掉后还是西岸的土。可是你是用东岸的桃木雕刻成的木偶，就因为你是用木头雕刻的，雨季一到，淄水一来，就会把你冲走，到那时你将不知要飘泊到何处去。’现在秦国是一个四面都有要塞的强国，恰似一张吃人的虎口。贤公一旦进入虎口，我就不知道贤公从哪条路逃生了。”因此孟尝君就打消了西去秦国的念头。

据《史记·孟尝君列传》载，孟尝君此次入秦，是“秦昭王闻其贤，乃先使泾阳君为质于齐，以求见孟尝君。”苏秦用“土偶人与桃梗”的寓言进行规劝，指出“秦四塞之国，譬如虎口，而君入之，则臣不知君所出矣”，希望孟尝君不要轻易离开自己的祖国而蹈险地，反映了当时秦、齐间斗争的严峻形势。

这一则寓言，构想奇特，说服力极强。在《战国策·赵策》中，苏秦又用了这则寓言去劝说李兑。寓言中，赋予土偶与桃梗以人的思想、感情，能言善辩，并再现出它们所处的环境、时间、地点以及自然界的种种变化，说的是“鬼事”，实际是人事的折射，耐人寻味。

#### 邹忌谈琴说威王

据《史记·田敬仲完世家》载：驺（邹）忌先生用弹琴的技艺拜见齐威王，威王很欣赏并让他住在上等客舍。一会儿，威王独自弹琴时，驺忌推门而入，说：“琴弹得真好啊！”齐王勃然不悦，放下琴按剑说：“先生刚才连我弹琴的样子都没见，怎么能知道弹得好呢？”驺忌说：“大弦急弹时如春风般温和，是象征国君；小弦声音明辨而清晰，是象征国相；手把弦抓得紧，而又舒缓地放开，是象征政令；和谐的声音，大小相辅相成，曲折而

不干扰的，是象征四时。所以我知道弹得好。”威王说：“讲得好啊！来谈谈音乐吧！”邹忌说：“为什么只谈音乐呢？治理国家、安定百姓的道理都在其中啊！”威王又勃然不悦道：“如果要谈五音的道理，相信没有人能超过夫子的，但是像治理国家、安定百姓，又跟弹琴有什么关系呢？”邹忌回答说：“大弦急弹时如春风般温和，是象征国君；小弦声音明辨而清晰，是象征国相；手把弦抓得紧而又轻轻地放开，是象征政令；和谐的声音，大小相辅相成，曲折而不相干扰的，是象征四时。声音往复而不乱，象征政治的昌明，声音连续而行，是象征国家之存亡，所以说能将琴音调理好，天下就能太平。治理国家、安定百姓，没有比五音的道理更明白的了。”齐威王说：“有道理啊！”

齐威王即位之初，因找不到治理国家的方法，只好借酒解愁，“好为淫乐长夜之饮”，不理国政。但他毕竟是一位有远大政治抱负的君王，并不甘心长此下去。所以，当邹忌“以鼓琴见威王”，进谏治国大计之后，齐威王意识到振奋精神，改弦更张，革故鼎新，励精图治的时机已经成熟。于是，他果断地任用邹忌为相国，针对国家的混乱局面，革新政治，整顿吏治，修明法度。同时，选贤任能，重用邹忌、孙臧、田忌、田盼等一大批有才干的政治家、军事家，并立淳于髡为“上卿”；广开言路，鼓励臣民议论朝政，鼓励人民发展生产，繁荣经济，从而使齐国强盛起来，出现了“齐最强于诸侯”的局面。

这则短文，邹忌以“浊以春温”的大弦喻君王，以“廉折以清”的小弦喻臣下，强调君臣分工明确，各司其职，不能混为一谈，不能互相取代。他还认为政令的推行，政务的实施，如同大小、清浊、徐疾、刚柔不等的琴音和谐地交织在一起奏出的悦耳动听的乐章一样，只有君臣密切合作，才能实现大小相益，钧谐以鸣的美政。邹忌的立论分析，通篇运用了比喻思辨方式，形象生动贴妥，使抽象的事理变得具体形象而可感知。

#### 陈轸谏昭阳

据《战国策·齐策二》载：昭阳率楚军攻打魏国，歼灭敌军杀死敌将，攻下魏国八座城池之后，就转兵去攻打齐国。陈轸作为齐王使臣，前往拜见昭阳。再拜之后，祝贺昭阳的武功，并起立问昭阳：“按照楚国法律，消灭敌军杀死敌将时，应该获得什么官爵的封赏？”昭阳回答说：“官是上柱国，爵是上执圭。”陈轸说：“除此还有什么其它官爵比这更尊贵的吗？”昭阳回答说：“那只有令尹了。”陈轸说：“令尹的确是最尊贵的官职，但是楚王却不可能设两个令尹。臣愿为将军打一个比喻：楚国有个人祭完祖先后，要把一杯酒赐给门客喝，门客互相商议的结果是：‘几个人喝一杯酒不够，一个人喝又太多，让我们在地下画一条蛇，谁先画成谁先喝。’这时有一个人先把蛇画好，于是他左手端起酒杯，右手继续画着说：‘我还能给蛇画上脚。’还没等这人把脚画完，另一个也画好了一条蛇，夺过酒杯说：‘蛇本来就没有脚，你怎么能给它添脚呢？’于是这个人就先喝了这杯酒，画蛇添足的人失去了酒。现在将军辅佐楚国攻打魏国，歼敌杀将，占了八座城池，将军却又自恃兵强，想继续攻打齐国，齐国固然非常畏惧将军，然而要知道，将军的名声已经足够了，官位已经不能再加升了。凡是战无不胜而不知适可而止的人，他将招致杀身之祸，官爵将归属别人，这道理就象‘画蛇添足’一样啊。”昭阳认为陈轸的话很对，于是停止攻齐，收兵回国。

昭阳在楚国，位居上柱国，统揽兵权。在对魏作战中，又屡建战功，而

他的名位思想也就越发膨胀起来了，于是又移兵攻打齐国，以求加官晋爵。

陈轸为了制止昭阳伐齐的军事行动，便抓住了他的名位思想，有针对性地分析其得失利害，用了一个寓意深刻，饶有风趣的寓言“画蛇添足”作譬，阐明了“物极必反”的辩证道理，并向昭阳警示，名位思想恶性膨胀的严重后果。

这则故事告诫人们，做任何事情都不要做过了头，以免弄巧成拙。也是对那些不顾客观事实、不按客观规律办事的人的一种辛辣的讽刺。

### 国中必有圣人

据《管子·小问》载：桓公与管仲闭门而计划伐莒，还没有行动，就已经传闻于外了。桓公怒对管仲说：“我同仲父闭门而谋伐莒，还没行动，就已经传闻于外了，这是什么原因呢？”管仲说：“国中必有圣人。”桓公说：“那一天的服役人中，有一个执席而食并同时往上看的，一定是他了吧？”于是便让他继续服役，不得轮换。不久，那个东郭邮来了。桓公让礼宾的官吏请他上来，同他分级而立，询问他说：“你是说出伐莒的人么？”东郭邮说：“是，是我。”桓公说：“我未曾说出伐莒而你说伐莒，是什么原因？”东郭邮回答说：“我听说过，君子善于谋划，而小人善于推测，这是我推测出来的。”桓公说：“你是怎么推测的？”东郭邮说：“欣然喜乐，是鸣钟击鼓奏乐的颜色；深沉清静，是居丧带孝的颜色；形貌清澈丰满而手足姆指都有动作，是发动战争的颜色。那天，我看你俩在台上的情景，口开而不合，是说的‘莒’字；举手指划，方向对着莒国。而且我观察小国诸侯中不肯服从的，唯有莒国。由此我推测是伐莒。”桓公说：“好啊！从细微动作里判断大事，说的就是这种情况吧。请你坐下来，我要同你一起谋事。”

这则短文，写一位叫东郭邮的服役者，对“细微小事”的观察、比较、分析、综合中，推测出“大事”。这种以小推大、以近推远的认知方法，显然不同于那种毫无事实根据的臆测、臆断，也不同于那种没有分析、论证的猜测、玄想。虽然这有一定的推测性质，但它的基本思想和主要内容是根据已知的事实（包括桓公与管仲的动作、口形），推论出来的，是有其坚实的事实和理论依据的。这就是“见微知著”的道理。

### 贯珠说襄王

据《战国策·齐策六》载：燕国攻打齐国，齐军败北，国都被攻破。齐闵王逃到莒城，后来淖齿杀死了闵王。当时田单死守即墨城，不久反击，大破燕军，而且收复了首都临淄。齐襄王那时还是太子，手中自然没有什么实权。齐国在击败燕军以后，齐人都怀疑田单，认为他可能要自立为王。但实际上后来是襄王即位，由田单出任宰相。

有一天，田单陪同襄王过淄水，看见有个老人由于过河而冻得发抖，出水后就不能走路了，只好坐在沙滩上。田单见老人很冷，就吩咐车后的随行人给老人衣服穿，可是因无多余的衣服，他就脱下了自己的皮衣给老人穿上。齐襄王很厌恶这件事，担心他说：“田单故意用小恩小惠笼络民心，用意是企图夺取寡人的王位，假如我不及早防范，将来可能被他所制。”

齐襄王看左右无人，只有贯珠在一旁的山岩下，襄王便把他叫来问道：“你听到寡人刚才说的话了吗？”贯珠回答说：“听到了。”襄王说：“你以为如何？”贯珠回答说：“君王不如借此机会，表现一下自己的风度，同时也称赞田单的优点，下令说：‘当寡人忧虑人民饥饿时，田单就收容并给他们饭吃；当寡人忧虑人民寒冷时，田单就脱下自己的皮衣给他们穿。寡人’

为人民忧虑操劳，田单也对人民爱护备至，他这样做很合乎寡人的心意。田单有如此善举而君王又能予以赞扬；赞扬田单的善举，也就是宣扬君王的美德啊。”齐襄王说：“好！”于是赏赐给田单一些牛肉和酒，赞美他的品行。过了几天，贯珠又拜见齐襄王说：“君王在上朝时，应当请田单来，在朝廷上给他作揖，并且亲口慰劳他。”于是齐襄王派人到民间调查，对无衣无食的贫民予以赈济，听到男人们都在相互议论说：“田单的爱护人民，原来都是君王所施的恩德啊！”

这则短文，写贯珠针对齐襄王防范田单的阴暗心理和想做个赢得民心、顺乎民意的贤德君王的虚荣心，站在为民谋福利的立场上，让齐襄王乖乖地听从自己的妙计良策。结果，既开导了齐襄王、调节了君臣关系，又使民众受益，体现了重民、尊贤的进步思想，表现了贯珠善于思辩的艺术技巧。

### 闾丘印道遮宣王

据《新序·杂事》记载：齐国有个闾丘印，年龄十八岁，半道拦住齐宣王说：“我家贫亲老，希望得个小官职。”宣王说：“你的年龄还小，这是不可以的啊。”闾丘印答道：“不是这样。从前，颡项年仅十二岁而治理天下；秦项橐年仅七岁就做圣人师，由此看来，是我不肖，不是年龄幼小。”宣王说：“没听说过年幼的牛马而能够服重致远的。由此看来，那些士人也只有到华发脱落以后才可以使用啊。”闾丘印说：“不是这样。尺有所短，寸有所长。骅骝、騄骥是天下的骏马，但让它们与狸鼬在锅灶间比较速度，它们的迅速未必能超过狸鼬；黄鹄白鹤，一举千里，但让它们与燕子在堂庑之下，庐室之间比试轻巧灵便，它们的轻便未必能胜过燕子啊。辟闾、巨阙，是天下的利剑，击石不缺，刺石不挫，但让它与决目出眯的芦管、草杆比较，它的灵便未必能超过芦管、草杆啊。由此看来，华发脱落的士人与我相比有何不同呢？”宣王说：“好！你有如此妙语，为什么这么晚才面见呢？”闾丘印回答说：“鸡猪欢叫，就要压倒钟鼓的声音；云霞充满，就要争夺日月的光明。进谗小人在君王的身分，所以才晚见君王。《诗经》说：‘奉承的话就回答，批评的话就告退。’怎么能接近君王呢？”宣王拍着车横木说：“我有过错。”于是与闾丘印一起同车而归，并加以重用。因此孔子说：“后生可畏，怎么知道后来的人不如今人呢？”就是说的这个道理啊。

这篇短文，旨在说明，有志不在年高，“后生可畏”。告诫执政者，要打破那种论资排辈的陈腐观念和用人政策，要善于发现人才，培养人才，要敢于大胆提拔和使用那些德才兼备的年青人，让他们及早脱颖而出，在实践中增长才干，担当重任，要善于用人所长，扬长避短。

执政者还应斥退那些阿谀奉迎、喜欢进谗言的小人和平庸无能之辈，不要任人唯亲，应该容贤纳上，任人唯贤。

《郁离子》说：“我听说，农民耕田，不用羊负轭；做买卖的商人赶车，不用猪担任驂服。因为知道它们不可能成事，恐怕被它们弄坏了事啊。所以夏、商、周三代取士的办法，首先必须学习，而后才可以做官：必须用处理政事考核他，若有才能，然后才录用他。不管他的世系家庭如何，只看他是否贤良。不轻视那些有才德而地位卑微的人。”

年仅十八岁的闾丘印，有胆有识，能言善辩。他引经据典，类比推理，阐明了自己的人才观、用人观，最后齐宣王不得不佩服这位初出茅庐的后起之秀！

### 闾丘印论得寿得富得贵说宣王

据《说苑·善说》记载：齐宣王到社山打猎，社山父老十三人一起看望宣王。宣王说：“父老们辛苦了！”命左右赐给父老田地，且享受不纳田税的待遇。父老们都拜谢，而闾丘先生不拜。宣王说：“父老们认为少吗？”又命左右再赐给享受父老不服徭役的待遇。父老们都拜谢，闾丘先生还是不拜。宣王说：“拜谢的可以离开，不拜的到前面来。”接着说：“我今天来此察看，有幸父老们看望我，因此赐父老不纳田税。父老们都拜谢，唯独先生不拜。我自认为赐给的少，因此又赐父老不服徭役。父老们都拜谢，独有先生还是不拜。莫不是我有什么过失吗？”闾丘先生回答说：“闻听大王来游，所以为大王效劳，希望得长寿于大王，得富足于大王，得尊贵于大王。”宣王说：“上天杀生是有时间的，不是我所能得到的，没法使先生长寿；仓廩虽然充实，是用来防备灾害的，没法使先生富足；大官无缺位，小官太卑贱，没法使先生尊贵。”闾丘先生回答说：“这些不是臣下所敢奢望的。希望大王选择贤良富家子弟有修德品行的人做官，使法度公平，这样臣下就可以得寿了；春夏秋冬，按时赈济，不烦扰百姓，这样臣下就可以得到富足了；希望大王出示法令，教年少的尊敬年长的，年长的尊敬年老的，这样臣下就可以得到尊贵了。今大王临幸赐臣下不纳田税，可这样就会使国家谷仓空虚了；赐臣下不服徭役，可这样就会使官府无人役使了。这本不是作人臣所敢奢望的啊。”齐宣王说：“好啊！我想请先生做相国。”

闾丘先生以众人皆拜，而独自一再不拜的惊人之举，先为齐宣王设下疑虑，造成悬念，以此引起对方的注意，然后牵住牛鼻子，使对方细心倾听自己的意见，乖乖跟自己走，这也是思辩技巧之一例。

#### 晏婴论死国不死君

据《史记·齐太公世家》记载：齐庄公和崔杼的妻子私通，经常到崔杼家和她幽会，甚至还把崔杼的帽子拿走送人。这种行为连侍者都觉得不妥当。崔杼很气愤，想借着庄公讨伐晋国之机，跟晋国合谋偷袭齐国，却找不到机会。庄公曾鞭笞宦官贾举，又让贾举重新随侍，因此贾举怀恨在心，就帮助崔杼侦探庄公的一举一动，寻机报仇。后来庄公终于被他们杀害了。晏婴站在崔杼家门外说：“国君若为社稷而死，臣子们就跟着他死；若是为社稷而逃亡，臣子们就随他逃亡。如果是为了自己的私事而送命，除了他宠幸的近臣外，还有谁会为他效死呢？”等门开了，晏婴入内伏在庄公尸体上痛哭，然后起来依礼节跳了三跳，表示哀悼，就推门出去了。

这一则故事，是说深明大义的晏婴，在齐庄公因私欲被崔杼所弑以后，拒不捐命。他既不支持荒淫昏君庄公的行为，也不赞成弑君乱臣崔杼的行径。当崔杼威逼他：“子何不死”时，晏婴义正辞严地予以驳斥，并依礼仪，吊唁庄公之后从容而去。

晏婴性格耿介不阿，气节高尚。他认为忠臣应该是“君有难不死，出亡不送”，这显然跟那些不问是非曲直，宁为君死的愚忠是截然不同的。齐庄公昏庸无道，又不听晏婴的谏言，于是晏婴“辞不为臣，退而穷处，耒耜海滨。”因此，当庄公被崔杼所弑，晏婴能坚持为国家、社稷而生死，而决不为昏庸国君而死的正义原则。

#### 晏子谏景公恕封人

据《晏子春秋·内篇谏上第一》载：齐景公到麦丘巡游，问那里的封人说：“你年纪有多大了？”封人回答说：“我八十五岁了。”景公说：“高寿啊！请你祝福我。”封人说：“让您的年岁高于多寿的人，对国家有益。”

景公说：“讲得好呵！你再祝福一次。”封人说：“让您的儿子们，寿数都象我这个年纪。”景公说：“好呵！你再祝福一次。”封人说：“请您不要得罪了百姓。”景公说：“的确有无知的百姓得罪君主的，哪里有君主得罪百姓之理呢？”晏子劝谏说：“您错了。那些远亲的如有罪，近亲的要来管；贱民如有罪，尊贵的要来管；君主得罪了百姓，谁来管呢？我大胆地问一下，象夏桀商纣王那样的，是君主惩罚呢，还是百姓惩罚呢？”齐景公说：“我错了。”于是就把麦丘赏给了封人做食邑。

晏子借麦丘封人之口，提出了“民诛”的问题，这和孟轲“闻诛夫纣矣”的思想颇为相近。晏子提出“民诛”的警告，当然不是为了鼓动奴隶起来暴动，而是向统治者敲一下警钟，让当政者觉醒，避免“民诛”的危险。因为民可以载舟，民也可覆舟啊！

### 晏子谏景公罢祠灵山河伯

据《晏子春秋·内篇谏上第一》载：齐国久旱不雨，误了农时。齐景公召集群臣问道：“天好久不下雨了，百姓将要受灾挨饿。我命人占卜这件事，说是灾祸出在高山大河。我想少收些赋税用来祭祀灵山，可以吗？”群臣没有人回答。晏子进谏说：“不行！祭祀高山没有用。那灵山本是用石头作的身子，用草木作的头发，天长久不下雨，头发就要枯焦了，石头身也发热，它难道不需要雨吗？祭它没有用。”景公说：“不这样的话，我想祭河神，可以么？”晏子说：“不行！那河神是把水当作它的国家，把鱼鳖当作它的臣民，天长久不下雨，泉水下降喷不出了，无数条大河干涸了，它的国家就要亡了。它的臣民也将死去，它难道不需要雨吗？祭它有什么用！”景公说：“现在怎么对付旱情呢？”晏子说：“您假若真的离宫殿到野外去住，和灵山河神共分忧患，恐怕就能下雨了吧！”于是齐景公走出宫殿，露身于野外，三天后，果然天降大雨，老百姓都能及时播种。景公说：“晏子说的活好呵！怎么可不采用呢？只有他有德行。”

晏子用十分形象的比喻，把山神、河神拟人化，说明它们是泥菩萨过河自身难保，又怎么能给人间降雨呢？晏子的话说得朴素而又神奇，生动而又可信。表现了他重人事而远鬼神的思想。

### 晏子数三罪谏景公

据《晏子春秋·内篇谏上》载：齐景公让圉人饲养一匹他最喜爱的马，这匹马突然死了。景公大怒，命令人用刀支解养马人。这时晏子正在景公面前陪侍，景公的下臣拿刀进来，晏子阻止了他们，问景公说：“尧舜以来支解人体，是从什么人开始的？”景公惊惶地说：“从我开始。”便下令不支解养马人。景公说：“把他交给狱官处理。”晏子说：“这人还不知道自己的罪过就要死了，请让我替您历数他的罪状，让他明白自己犯了什么罪，然后再交给狱官。”景公说：“可以。”晏子数落说：“你有三条罪：君主让你养马，你却让马死掉了，这是应判死罪的第一条原因；你让君主最好的马死了，这是应判死罪的第二条原因；你让君主为了一匹马的缘故而杀人，百姓听到了肯定会怨恨我们国君，诸侯们听了肯定会轻视我国。你让君主的马死掉了，使百姓积下怨恨，让我国的兵力被邻国削弱，这是应判死罪的第三条原因。现在就把你交给狱官。”景公长叹一声说：“您放了他！您放了他！不要毁了我仁义的名声。”

齐景公要杀害无辜的养马人，晏子巧妙地进行微谏。首先他向景公发出无答之问，提醒景公明白自己是支解人体的首创者。然后，又用数落圉人罪

状的方式，暗示无辜杀人的反面效果，正面文章反面作。齐景公听了弦外之音，言外之意，于是立即释放了养马人。

### 晏子谏景公废厚葬梁丘据

据《晏子春秋·内篇谏下》载：梁丘据死了。齐景公召见晏了，告诉他说：“梁丘据对我又忠又爱，我想用丰厚之礼埋葬他，把他的坟墓修得高大些。”晏子说：“请问梁丘据对您的忠与爱表现在哪里，能说给我听听吗？”景公说：“我喜欢玩的东西，管事的人没能给我准备，梁丘据就把他的给我，因此知道他忠于我；每当刮风下雨时，他就来问候我，因此知道他爱我。”晏子说：“我回答您，就将得罪您；不回答您，又没有尽到事君的责任，怎敢不回答呢？我听说，做臣的独得君主的宠幸，就叫不忠；做儿子的独得了父爱，就是不孝；做妻子的独得了丈夫的专爱，就叫嫉妒。事奉君主的正道，要开导君主对父兄要亲热，对臣下要讲礼义，对百姓要施恩惠，对诸侯要有诚信，这叫做忠；做儿子的要开导父亲爱他的弟兄，对叔父伯父讲德行，对所有的儿子讲慈爱，对朋友讲诚信，这叫做孝；做妻子的，要让丈夫的众妻妾都能得到丈夫欢悦，这叫做不嫉妒。如今国内的百姓，都是您的臣民，却只有梁丘据全心全意爱您，为什么爱您的人这么少呢？国内的财货，全归您占有，却只有梁丘据拿自己的财货效忠您，为什么忠于您的人这么少呢？梁丘据阻塞群臣，不让他们接近您，这也阻塞了您的视听，恐怕这也太过分了吧？”景公说：“讲得好啊！假如没有你，我真不知道梁丘据竟到了这般地步。”于是就免除了修墓的徭役，取消了厚葬的命令，让管事的官吏根据法令责罚梁丘据，群臣也都陈述梁丘据的罪过，纷纷向君王进谏。所以官府不敢废弃法令，忠臣没有被埋没的，而老百姓也都非常高兴。

在这则短文中，晏子运用了归谬法（亦称反证法），首先引出了梁丘据所谓“忠且爱”的具体表现，指出这些表现不是忠与爱。接着又从正面立论，阐明什么是真正的忠、孝、爱。最后指出梁丘据投君主所好，阿谀逢迎，阻塞群臣，蒙蔽国君的罪过，进一步证明了梁丘据的所谓忠与爱，正是不忠、不爱。

### 晏子与仲尼辩礼

《晏子春秋·内篇杂上》载：晏子出使到鲁国，孔子让他的学生去观看。子贡回来，向孔子报告说：“谁说晏子懂得礼节呢？礼节规定说：‘登台阶时不能越级而上，在堂上不能快走，君主赠给玉时不必跪下接。’今天晏子都违反了，谁说晏子是懂得礼节的人呢？”晏子办完了鲁君那里的事，退下来拜见孔子。孔子说：“礼节规定，上台阶时不能越级而上，在堂上不能快步走，君主赠给玉时不必跪下接，先生违犯了这些礼节了吧？”晏子说：“我听说在两个楹柱之间，君臣有一定的位置，君主走一步，臣子走两步。君主走来的快，因此我越级上堂快步赶到位置。君主赠给我玉时，手举得很低，所以我跪下低于他的手接玉。况且我听说，大的礼节不能超越法规，小的礼节有点出入是可以的。”晏子出门，孔子用对待宾客的礼节送他，回来后，对他的学生说：“不合法规的礼节，只有晏子能履行它。”

这则故事写晏子出使到鲁国，孔子及其学生认为他的举止行为不符合“礼”的规定，可是晏子有他自己的解释和说明。由此可以看出孔子与晏子在对待“礼”的履行上，看法是有分歧的。

这则故事旨在说明，有大礼小礼，礼中又有礼，晏子遇事，随机应变，灵活处理，最终才能做到不违礼。对待礼更注重现实，注重实际。

## 晏子使楚

《晏子春秋·内篇杂下》载：晏子出使到楚国，因为他个子矮，楚人在大门的旁边开了一个小门引进晏子。晏子不从小门进入，说：“出使到狗国，才从狗门进入；今天我出使来到楚国，不应当从这小门进入。”引导宾客的官员只好改道领他从大门进入，拜见楚王。楚王说：“齐国没有人的了吗？”晏子回答说：“临淄城有七千五百多家，人人伸开衣袖就成了阴凉棚，每人挥一把汗，全城就象下雨一样，人们肩并肩，脚挨脚，怎么说没人呢？”楚王说：“既然如此，那为什么派你出使到楚国呢？”晏子回答说：“齐国任命使臣，各类人都有应去的主儿，那些有贤德有才能的被派遣到有贤德才能的国君那里做使臣，无才德的被派遣到无才德的国君那里做使臣。我是最没有才德的，所以只能出使楚国了。”

这则故事写楚王企图以开玩笑的方式戏弄齐国的使臣晏子，晏子也同样以开玩笑的方式，“以其人之道，还治其人之身”，予以反击。楚王搬起石头砸了自己的脚。晏子维护了齐国的尊严，表现出卓越的智慧和风度。

《晏子春秋·内篇杂下》中，还记载了晏子使楚的另一则故事：楚王使人伪装齐盗，并当晏子的面侮辱齐人，想达到侮辱齐使的目的。晏子则利用果树异地而异味的自然现象作类比，说明齐人因入楚地则盗的道理，既巧妙地揭穿了楚王的鬼把戏，又给对方以有力地回击。晏子先迂回后反驳，使楚王无法躲避，最终自讨没趣。这个故事充分表现了晏子从容不迫，谈笑风生，应对自如的雄辩家的烨烨神采。

## 晏子辩布衣栈车

据《晏子春秋·内篇杂下》载：齐景公饮酒，田桓子陪侍，老远望见晏子，就对景公说：“请罚晏子喝酒。”景公问：“为什么？”桓子回答说：“晏子穿黑色布衣、皮毛不名贵的皮衣，坐着破车，驾着劣马上朝，这是隐没您的恩赐。”景公说：“是啊。”晏子坐下后，斟酒的人捧着酒杯献给晏子，说：“君主罚你喝酒。”晏子说：“为什么？”田桓子说：“君主赐给你卿相之位让你尊贵，赏给你金钱百万让你家豪富。群臣的爵位没有人比你尊贵，俸禄没有人比你多。今天你却穿着黑色布衣、麋鹿皮袄，坐着破车，驾着劣马上朝来，这就等于埋没君王的恩赐，所以罚你喝酒。”晏子离开座席说：“让我喝了酒之后说话呢，还是先说话而后喝酒呢？”景公说：“说完话再喝。”晏子说：“君主封给我卿相之位让我尊贵，我不敢为了显耀自己而接受，我接受是为了执行君主的命令。君主赏给我金钱百万让我家豪富，我不敢为了自己富有而接受，我接受是为了报答君主的恩赐。我听说古代的贤臣，如果接受了厚重的赏赐，却不顾念封国家族，就是过失，任职办事，不能胜任，就要受到责备。君主宫内的仆役，是我的父兄，如有离散，流落到边远之地，这就是我的罪过。君主宫外的仆役，是我职守内应管的，如有流亡到四方的，这也是我的罪过。兵器没修理，战车没维修，这也是我的罪过。说我坐破车驾劣马上朝，我想这不应是我的罪过吧？况且我因君主的赏赐，父族的人没有不坐车的，母族的人没有不丰衣足食的，妻族的人没有挨饿受冻的，国内闲散士人依靠我生活的有几百家。象这样的生活，是显耀了君主的恩赐呢，还是埋没了君主的恩赐呢？”景公说：“讲得好！替我罚田桓子喝酒。”

这则故事写因为晏子衣着简朴、生活节俭，田桓子（字无宇）却怂恿景公下令罚他喝酒，从而引出晏子忠君尽职、治国安邦的一段辩论。晏子这段

辩辞，以退为进，咄咄逼人，句句入理，无懈可击，充分显示了晏子的雄辩之才，最后说得齐景公心悦诚服，结果先前的主罚者反而变为受罚者。

### 晏子以礼谏景公

据《晏子春秋·外篇上》载：齐景公连喝了几天酒，高兴了，便脱下衣帽，亲自击缶奏乐，并对左右的人说：“仁德的人也喜欢这样吗？”梁丘据回答说：“仁德的人的眼睛耳朵，也象一般的人一样，为什么会不喜欢这样呢？”景公说：“赶快驾车去接晏子来。”晏子穿着朝服到来，接过酒杯恭敬地行礼。景公说：“我非常喜欢这样玩乐，想同你共享，请免去一切礼节。”晏子回答说：“您的话错了！群臣都愿意去掉一切礼节来事奉君主，我恐怕您不会愿意。现在齐国五尺高的孩童，力气都超过了我，也胜过您，然而却不敢作乱的原因，就是惧怕礼节。如果上边没有了礼节，就无法役使下边；下边如果没了礼节，就不能事奉上边。那麋鹿由于不懂礼，所以父子同配一只母鹿。人之所以比禽兽高贵，就是因为懂得礼。我听说，君主如果不懂理，就无法治理国家；卿大夫不讲礼，官府中人就不会有礼貌；父子间不讲礼，那家庭必定不吉利；兄弟间不讲礼，就不会长久和睦。《诗经》说：‘人若不懂礼，何不快死去。’所以礼节不能去掉。”景公说：“我不聪敏，我不好，身边的人迷惑我，因此到了这般地步，请让我杀了他们。”晏子说：“身边的人有什么罪？您若不讲礼，那么讲礼的人就会离开您，不讲礼的人就会来到您身边；您若讲礼，那么讲礼的人就会来到您身边，不讲礼的人就会离开。”景公说：“好啊，请让我改换衣帽，再听教诲。”晏子走开，站在门外。景公让人清扫、更换坐席，衣帽整齐后召见晏子。晏子进门，礼让三次后，登上台阶，行三次献酒礼仪，然后喝酒吃菜，行二次礼，告饱出门。景公下台阶拜谢，送晏子出门，返回后，命令撤去酒席和乐队，说：“我要以此礼仪彰扬晏子的教诲。”

晏子运用形象比喻和类比论证法，从正反两个方面与景公论辩了讲礼与不讲礼所造成的两种不同后果。论辩中以排比句式，并引证《诗经》中的诗句，自然贴切，产生了良好的论辩效果。

### 晏子与仲尼辩事三君

据《晏子春秋·外篇上》载：孔子说：“齐灵公品德恶浊，晏子用纯洁之心去事奉他；齐庄公行为怯懦，晏子用宣扬武威的行动去事奉他；齐景公生活奢侈，晏子用恭俭的作风去事奉他。晏子真是一位君子啊！可是他辅佐三君所做的好事却不能传达到下层，他是个见识短浅的人。”晏子听了孔子这一番话，去拜见孔子说：“我听说您对我有所讥讽，所以来拜见您。象我晏婴，怎么能用大道理去迷惑人呢？我的家族依靠我来祭祀祖先的就有几百家；在齐国的闲散士人，依靠我吃饭的也有几百家；我是为了这些才去做官的。象我这样的人，又怎么能用大道理去迷惑人呢？”晏子走出门去，孔子用对待宾客的礼节送他。孔子返回，告诉他的学生说：“拯救万民的生命却不夸耀，以自己的行动补救了三位君王的缺陷而又不居功自傲，晏子真是一位君子啊。”

君与臣是矛盾统一的双方，各以对方的存在为自身存在的前提，互相对立，而又互相依存。历代君王，虽有圣君明主与庸君昏君之别，但都有片面性、局限性，不可能完美无缺。君王应善于纳谏，及时发现和纠正错误，不断完善自己；臣下应明辨是非，是则从之，非则谏之，不应以顺为上，唯命是从，唯命是听。应该“不掩君过”；“士逢有道之君，则顺其令；逢无道

之君，则争其不义”（《晏子春秋·内篇问上》）。

晏子一生参政达 50 余年，官居相国之位，一心事三君，而三君皆为暗主，但凭他对国家的忠心针对三君的弊端，不苟合曲从，以己之长，补君之短；大胆地提出改革弊政的设想，利国利民。既坚持原则，又有灵活性，讲究方式，竭诚进谏，有时犯颜直谏，有时则巧妙讽谏。

晏子的辩辞坦荡无私，光明磊落，他连连使用反诘句，语气逼人，产生了良好的效果。

### 晏子辩孔子与大舜之异

据《晏子春秋·外篇下》载：齐景公外出狩猎，天气非常寒冷，故坐下来取暖，便回过头问晏子说：“如果人很多，其中就会有孔子吗？”晏子回答说：“如果问孔子，那么我知道没有；如果问大舜，那么我不认识。”景公说：“孔子比不上大舜，是有差距的，可为什么‘问孔子，你就知道没有；问大舜，你就不认识’呢？”晏子回答说：“这就是孔子比不上大舜的地方。孔子的德行高人一节，在民众之中，他的超人之处可以知道，何况又处在君子之中呢！大舜是处在民众之中，就跟民众一样；处在君子之中，就跟君子一样；往上跟圣人在一起，当然就是圣人一类的了。这就是孔子比不上大舜的地方。”

晏子评说孔子的话，语言尖刻，态度偏激。由此可见，在春秋战国之际，晏子和孔子分别属于不同的学派，他们的思想观点有许多不一致之处。另据《史记·孔子世家》载：晏子对景公之言曰：“夫儒者滑稽，而不可轨法；据傲自顺，不可以为下；崇丧遂哀，破产厚葬，不可以为俗；游说乞贷，不可以为国。”由此可见一斑。

晏子运用对比论证法对孔子与大舜之异加以评说，认为象舜那样品德行为真正高于人的人，总是处在民众之中，是分辨不出来的；而孔子在民众之中是可以识别出来的，言外之意是说儒者注重修饰外表，“儒者妩其外”，“异于服，勉于容”，与众不同。晏子在此巧妙而又不露声色地贬斥了异己，其言辞含有讥讽的意味。

### 晏子巧言对景公

据《晏子春秋·外篇下》记载：齐景公向晏子问道：“东海之中，有的地方水是红色的，那里有红枣，好看却不好吃，这是为什么呢？”晏子接着回答说：“从前，秦穆公乘坐龙舟治理天下，他用黄布包着蒸熟了的红枣，走到东海那里就抛下了黄布包，黄布破裂，所以那里的水变成红色；蒸熟的红枣，海水泡后，华而不实，所以好看不好吃。”齐景公听了之后又问：“上面我说的是虚妄无有之事，我以假作问，你为什么还要回答我呢？”晏子回答说：“我听说，以假作问话的，也就得以假作回答了。”

这则故事充分地表现了晏子随机应变，善于应对，思维敏捷，聪明机智的才华。

### 唐易论廩

据《韩非子·外储说右上》载：齐宣王向唐易鞠请教射鸟的方法，说：“射飞鸟的人看重什么？”唐易子说：“在于小心谨慎地守护谷仓。”宣王说：“怎么叫谨慎地守护谷仓？”唐易鞠回答说：“鸟儿用几十只眼睛注视着人，人用两只眼睛看着鸟，怎么能不谨慎地守护谷仓呢？所以说‘在于谨慎地守护谷仓’啊。”宣王说：“那么用什么方法像守护谷仓那样来守护国家呢？现在君主用两只眼睛注视着全国，而一国的人们用上万只眼睛注视着

君主，将用什么办法守护我的谷仓呢？”唐易子回答说：“郑长者说过这样的话：‘虚静无为，而不外露。’大概这样就可以守护国家这个谷仓了。”

君主以二目御鸟的方法用于治国，就容易暴露自己的意图，奸臣就会采取相应的对策，这不是好的方法。只有虚静无为，不表露出自己的态度、意图，才能使奸臣无从下手。《韩非子·主道篇》的“虚静无事，君无见其所欲”，就是说的这个意思。

韩非子继承了商鞅的法、申不害的术、慎到的势，认为法、术、势这三者都是君王手中的有利工具。韩非主张以法治代替礼治，认为“术”就是实现法治的手段。他说：“术者，藏之胸中，以偶众端，而潜御群臣者也。”（《韩非子·难三》）这是说，术是君主藏之于自己胸中而不显露出来的，以对付各种事变和驾驭群臣，用以防止奸臣阴谋篡夺政权和损公肥私的违法乱纪行为，以维护君主专制的手段。

### 淳于髡说齐王救薛

《战国策·齐策三》载：孟尝君（田文）在薛地时，楚国派兵攻打薛。这时淳于髡为齐国出使楚国，回来经过薛地。孟尝君先派人很有礼貌地款待他，然后亲去郊外迎接。对淳于髡说：“楚人攻打薛地，先生漠不关心，那么田文恐怕再也没机会侍奉您啦！”淳于髡说：“一切遵命！”

淳于髡回到齐国把出使情况报告齐闵王以后，齐王问：“贤卿在楚国都看到了什么？”淳于髡说：“楚人顽固不讲理，而薛也不自量力。”齐王问：“为什么这样说呢？”淳于髡回答说：“薛不自量力，为先王建立灵庙。楚人不讲理要发兵攻打薛地，看来宗庙必遭恶运，所以才说薛不自量力，而楚人也太顽固蛮横。”齐王和颜悦色说：“嘻！先王的灵庙是在薛地！”于是齐王赶紧派兵救薛。

淳于髡是齐国有名的辩士，以博学多闻、善于辞令、滑稽多智而著称。为了让齐王赶快出兵救薛，他首先向齐王陈述了当时的形势：楚人顽固不讲理，出兵攻打薛地；薛不自量力，建先王之灵庙。善于抓住齐王的心理，用激将法。接着又讲明利害所在：先王宗庙危险，从而引起齐王的高度重视，达到了出兵救薛的目的。

### 淳于髡一日荐七士

据《战国策·齐策三》记载：淳于髡一天之内就在齐宣王面前引见七个人。齐王对淳于髡说：“贤卿过来，寡人听说，在千里之内得一个贤士，贤士犹如比肩而立；在百世之间有一位圣人，圣人犹如接踵而至。现在贤卿竟在一天之内引见七个士人，这贤士岂不是太多了吗？”淳于髡说：“不是这样。因为羽毛相同的飞鸟才落在一起，足爪相同的野兽才走在一起。在低洼处寻求柴葫和桔梗，一辈子也找不到。可是到皋黍山、梁父山的北坡就可多到用车装载。由此可见，物以类聚，人以群分。现在臣是属于贤人的一类，君王向臣招致贤士，就等于是到河里去打水和钻木取火一样，臣还要引见士人，岂只是七位！”

齐宣王与淳于髡之间的一问一答，反映出双方对“士”的不同认识，不同心态。齐宣王其实并不识才、爱才，他的求全责备，不可能发现人才。淳于髡正是抓住了齐宣王求士的片面性，运用一连串的形象比喻，幽默风趣地开导启发齐宣王，应视士为知己，喜才、爱才；应从实际出发，识才、用才。

淳于髡“知士”、“求士”的思想方法，对今天仍有一定的借鉴意义，他那见多识广，“滑稽多辩”的性格，也给人们留下了深刻的印象。

文中所提出的“物各有畴”，是淳于髡的一个著名哲学观点。是说任何事物都有自己的类别。他认为任何事物都不是孤立存在的。在普遍的联系中，事物因其本质属性的差别而形成了不同的类别。“物各有畴”，这是淳于髡向齐王荐士的理论依据。鸟有鸟之畴，兽有兽之畴，贤士有贤士之畴。“物各有畴”，不可相混淆。他运用归纳推理，由个别事物推导出一般事理；他又由一般事理去认识个别事物。

### 淳于髡说齐宣王

据《战国策·齐策三》载：齐国准备攻打魏国，淳于髡对齐宣王说：“韩子卢是天下跑得最快的猎犬；东郭逡是海内最出色的兔子。有一次，韩子卢追赶东郭逡，绕着山追了三圈，翻山追了五趟，前面的兔子跑累了，后面的狗也跑不动了，它们都耗尽了自己的力量，各自倒毙在那儿。这时，有个老农见到了，没受疲乏困倦的劳苦，就独享到了好处。如今齐、魏两军长期相持不下，而使双方的士兵困顿，百姓都很疲劳，我很担心强大的秦、楚两国紧跟在齐、魏后面，像那个农夫一样坐享其利。”齐王听了，有些害怕，就下令停止出兵。

淳于髡以博学善辩著称，也是战国时代一位很有幽默感的人物，他的说辞风格如同他的为人，风趣幽默，很吸引人。齐欲伐魏，他用“韩子卢逐东郭逡”这则寓言劝止齐王，说明齐伐魏，互相削弱之后，可能导致对齐国极为不利的严重后果——“强秦、大楚承其后”，坐享“田父之功”。齐王权衡利弊后，终于“谢将休士”，取消了伐魏的计划。淳于髡巧设比喻，意味深长。猎犬韩卢子和狡兔东郭逡的特长都是跑得快。猎犬追狡兔，“环山者三，腾山者五”，给听者造成了一种紧张的气氛、激烈的情绪，最后“兔极于前，犬废于后”，双双累死。田父无劳倦之苦，悠悠然独享其成。这样再将寓意点破，使听者获得了更完美的艺术享受。此则寓言与《战国策·燕策二》中的“鹬蚌相争，渔翁得利”的寓言故事相映成趣，有异曲同工之妙。故事简短而形象，寓意深刻，富有说服力。

### 淳于髡与孟子之辩

据《韩诗外传》卷六第十四章记载：孟子劝说齐宣王，宣王不高兴。淳于髡在一旁陪侍。孟子说：“今天劝说您的君王，他不高兴，难道他不知道我的意思，好的就是好吗？”淳于髡说：“夫子您也实在是没有好的东西了。从前瓠巴弹瑟，连河底的鱼都浮出来听，伯牙弹琴连正在吃草的马也停止吃草仰头而听。鱼马尚且懂得好的就是好，而何况做君王的。”孟子说：“那电闪雷鸣大作时，破竹折木，震惊天下，却不能使聋子听得到。日月的光明，遍照天下，却不能使瞎子看得见。如今您的君王就像这一样啊。”淳于髡说：“不是这样。从前揖封生高唐，齐人喜欢歌唱；杞梁妻悲哭，而被人们歌咏。那声音无论怎样细小，也没有不被人听见，行动无论怎样隐蔽，也没有不表现出来的。夫子您如果贤德，身居鲁国却使鲁国削弱，为什么呢？”孟子说：“不用贤士，削弱了又有何奇怪的？吞舟的鱼不居潜泽之中，有度量的贤士不居污浊之世。那种植物冬天到了就一定要凋零，我也到了这时节了！”

世上万事万物无不具有“内”与“外”，即事物的本质和现象两个方面，内与外是相互联系、相互依存的对立统一体。淳于髡说：“有诸内，必形诸外。”（《孟子·告子下》）是说事物内在的东西，必定要通过一定的形式表现出来，即事物的内在本质必定通过外在现象表现出来。正因为如此，人们可以通过这事物的外部现象去认识事物的本质。即人们通常所说的透过现

象看本质。

他所说的“声无细而不闻，行无隐而不形”，与“有诸内，必形诸外”的思想是一致的。是说任何内容都有一定的形式，任何形式又都反映一定的内容。没有内容的形式和没有形式的内容都是不存在的。

淳于髡的认识具有重要的启迪作用，有助于人们对客观事物的认识了解，从形式到内容，从现象到本质，阐明“内”与“外”的辩证统一关系，说明人对客观事物认识的可能性和必要性。

#### 淳于髡见梁惠王

《史记·孟子荀卿列传》记载：淳于髡是齐国人，学问广博，又善于记忆，所学又不专主一家。他口中所陈述的，似乎是仰慕晏婴的为人，而事实上，却常常察颜观色，曲意迎合别人。有人把他引荐给梁惠王，惠王摒退左右侍从，单独按见他，而他却始终一言不发。惠王深以为怪，便责备引他来见的人说：“你在我面前极力赞扬淳于先生，说是连管仲、晏婴都比不上他，但是他见了你，对我一点惠益也没有。难道我不配与他谈话吗？这是什么道理啊？”这人把话转告淳于髡，他回答说：“当然的。我第一次见大王，大王一心一意都在想驰马田猎；第二次见大王，他又全神贯注在声乐歌伎上；所以我沉默不言。”梁惠王听了这话，大为惊骇地说：“哎呀！淳于先生，简直是圣人！前次他来时，正巧有人献来良马，我还来不及察看，就接见先生。第二次来时，又碰巧有人献来歌伎，我还来不及试听，就又来接见先生。当时我虽然摒除左右侍从，但私心所恋，的确全在良马和歌伎上啊！”随后，惠王再次见淳于髡，一连谈了三天三夜，毫无倦意。惠王想封他卿相之位，淳于髡却辞谢而去。于是惠王便送他一辆四马驾的轻便宝车，五匹缙帛配以璧玉，及黄金一百镒。淳于髡终身不曾出来做官。

淳于髡针对梁惠王的行为，采取了欲扬先抑的方法，以“始终一言不发”对之，故意造成悬念，引起对方的注意和不满，令其思考，迫其自责。淳于髡开始“一言不发”，与后面“三日三夜无倦”的长谈，形成了鲜明的对照。

#### 淳于髡隐语说威王

《史记·滑稽列传》记载：淳于髡是齐国的赘婿，身高不到七尺。为人滑稽，多辩才。他屡次出使诸侯各同，未曾有辱使命。齐威王时，喜好隐语，又好彻夜饮酒，逸乐无度，沉溺于淫乐酒色中，而不治理政事，把国事托付给卿大夫。朝中百官荒淫，政治败坏，诸侯都来侵略。国家的危亡，即在旦夕之间。齐王左右的人都不敢进谏。淳于髡用隐语进谏说：“都城内有只大鸟，落在君王的宫廷中。这只大鸟三年来不飞，也不叫。请问大王这是什么鸟？”齐威王回答说：“这只鸟不飞则已，一飞就冲上云霄；不叫则已，一叫就使人惊异。”于是就召见七十二个县官入朝奏事。当即奖励了一位好县官，杀了一个坏县官。发兵御敌，诸侯十分惊恐，都把他们侵掠的齐国土地交还给齐国。

淳于髡凭其聪明才智，用隐语进谏，把齐威王比作大鸟，希望他愤发图强。质问他既为大鸟，为何不飞、不鸣，无所作为，从而激发他作出一飞冲天，一鸣惊人的回答。齐威王因此精神振奋，革新图治，实行开明政治，奖惩严明，终于使齐国强盛，转危为安。

在君主专制的时代，君主听取臣下的某些意见，接受良言忠告，称“纳谏”。君主有了过失，有些忠直良臣挺身而出，向君主直谏。但是直谏容易得罪君主，往往给直谏者戴帽子、打棍子，甚至致之于死地，称“拒谏”。

所以说直谏不一定能收到好的效果。因此，有些贤臣良相有话要说而又怕不被接受，只好旁敲侧击，巧设譬喻，从小见大，言此意彼，令君王警醒，从中得到启发，改弦更辙，纠正错误，这就是所谓“谏”或“讽谏”。而淳于髡正是采取了这种方法。

### 淳于髡寓言说威王

《史记·滑稽列传》记载：齐威王八年，楚国派遣大军攻打齐国。齐王派淳于髡出使赵国，请求出兵相救。准备送给赵国百镒黄金，十辆马车。淳于髡仰脸大笑，连系帽子的带子都笑断了。齐威王说：“先生嫌少吗？”淳于髡说：“怎么敢嫌少。”齐威王说：“既然不嫌少，刚才为什么笑呢？”淳于髡说：“今天我从东面来的时候，看到路旁有祭祷田地的人，拿着一个猪蹄，一杯酒，祝祷说：‘高处狭小的地方收获满笼，低下平坦的地方收获满车；五谷繁茂成熟，米粮堆积满屋。’我看见他拿的祭品太少，而所祈求的东西太多，所以笑他。”于是威王增加他的行资黄金一千镒、白璧十对、车马百乘。淳于髡就辞别了威王来到赵国。赵王给淳于髡十万精兵，一千辆裹有皮革的战车。楚国听到这消息，当夜就撤兵回去了。

齐王派淳于髡出使赵国去请求救兵，仅仅给了他金百镒，车十辆。如此轻薄的礼物是不容易达到求得救兵的目的。不过淳于髡又怕得罪齐王，不愿向他提出更多要求，于是就给齐王讲了一个寓言故事。他先是用大笑来引起齐王的疑问，然后再用寓言来作答，请齐王主动增加向赵国借兵的财礼，达到了进谏的效果。

### 淳于髡论饮说威王

《史记·滑稽列传》载：齐威王非常高兴，在后宫摆设酒宴，召请淳于髡饮酒。威王问：“先生能饮多少酒才醉？”答道：“我饮一斗也醉，一石也醉。”威王说：“先生饮一斗就醉了，怎么能饮一石呢？你能把道理说给我听吗？”淳于髡说：“当着大王之面赏酒给我喝，执法的官吏站在旁边，记事的御史站在背后，我非常害怕地低头伏地饮酒，喝不了一斗就醉了。如果父亲有贵客来家，我卷起衣袖，曲着身子，捧着酒杯，在席前侍奉酒饭，客人时常把喝剩的酒赏给我，屡次端着酒杯敬酒，喝不到二斗就醉了。如果老朋友很久不曾见面，忽然问见到了，高高兴兴地讲一些过去的事情，说一些私人友情，大约喝上五六斗就醉了。若是乡里间聚会，男女杂坐，巡行酌酒劝饮，久久流连不去，又作六博、投壶的游戏，配对比赛。握手不受罚，眉目传情不禁止。面前有坠下的耳环，背后有失落的簪子。我内心很喜欢这情调，大约喝上八斗酒只醉二三分。饮到日夕天晚时，一部分客人已离席而去。于是男女会在一起，促膝而坐，鞋子混杂一起，杯盘零乱不堪。堂上的灯烛灭了，主人留下我而把客人送走。女人的罗襦衣襟已经解开，隐约能闻到香气。这时我心中最快乐，能喝一石酒。所以说：酒喝得太多就容易发生乱子，欢乐到极点就会感到悲哀。所有的事情都是这样的。”这也就是说，一切事情都不可过分，过分了就要坏事。威王听罢说：“你说得很好！”于是就停止了彻夜饮酒的做法。任命淳于髡主管外交事务。齐王宗室举行宴会，淳于髡常在一旁作陪。

司马迁在《史记》中写淳于髡向齐威王进谏了三次。一方面写他关心国事，另一方面突出了他的机智。司马迁赞美象淳于髡这些为国为公敢于进谏的人，为他们立传扬名，这是非常有意义的。他们对君王的直谏、谏、讽谏，比起那些害怕得罪君王而不敢进谏的人，比起那些为了个人的利禄而

阿谀逢迎、拍马溜须之徒，显得人格是何等高尚啊！从字里行间，透露出太史公对淳于髡等人的喜爱之情。

#### 淳于髡辩失鹄于楚王

《史记·滑稽列传》载：从前齐王派淳于髡出使楚国进献鸿鸟。淳于髡出了城邑大门，半路上鸿鸟飞去了。于是只提着空笼子，假造了一篇说辞，去见楚王说：“齐王派我来进献鸿鸟，经过河边，不忍心鸿鸟于渴，放它出来饮水，结果飞走了。我想用刀刺腹，用绳绞颈自杀，但恐怕人们非议君王为了鸟兽而让士人自杀。鸿鸟是属羽毛类的，有很多鸟是相似的。我想买一只类似的代替，但这样做又显得不诚实而且是欺骗君王。我想逃奔到其他国家去，又伤心两国君王的使命不能相通。所以我才来认错磕头，清大王治我的罪。”楚王说：“很好。齐王竟有这样讲诚信的人！”重重地赏赐了他。所赏赐的财物比鸿鸟的价值还要多一倍。

这则故事充分表现了淳于髡滑稽多智、随机应变的才干。他长于诙谐，往往能使一个严肃的内容趣味化。他善于开玩笑，即使在君王面前、在异国之君的面前，也能把严肃话题当笑话说，用诙谐幽默之语，把事情由大化小，由小化了。

#### 鲁仲连劝孟尝君不逐舍人

据《战国策·齐策三》载：孟尝君对一个门客很不喜欢，想把他赶走。鲁仲连就对孟尝君说：“猿和猕猴离开树木处于水中，就不如负鳖自由；越险阻，攀高地，骏马就不如狐狸。当初，曹沫奋起三尺之剑，真有全军不可抵挡的气概；可是如果让曹沫放下那三尺长剑，拿起锄、耨，与农夫一同在地里做活，他就不如农夫了。所以，人都各有所长，各有所短，如舍其所长，用其所短，即使唐尧也有不会做的事。假如使人做一件事，他力不胜任，就说他没有才能；教诲一个人，他不能领会，就说他笨拙。笨拙的就把他免去，不贤的就把他抛弃，使得人群中对那些被抛弃、赶走的人，大家都不屑与他们相处，这样，他们就会来报复你。这难道不是教化者应当首先注意的吗？”孟尝君说道：“讲的对。”于是就没有赶走这个门客。

鲁仲连以猿猴与鱼鳖、骏马与狐狸、曹沫与农夫等作形象生动的比喻，运用类比论证的方法，从而使抽象的事理，变得形象、具体、可感知，具有很强的说服力。

#### 鲁仲连论孟尝君养士

《战国策·齐策四》记载：鲁仲连对孟尝君（田文）说：“听说贤公爱惜贤士。以前，雍门子供养椒亦，阳得子供养才子，供给他们的饮食衣物都跟自己用的相同，门客们都决心为自己的主公效命。如今贤公的家财比雍门子和阳得子还要富有，而怎么却没有士人全心全意地与你交游呢？”孟尝君说：“这是因为我得不到像椒亦那样的贤士的缘故啊。假如我能够得到那样的贤士，我又怎么能不尽量多地养士呢？”鲁仲连说：“贤公的马厩中有供一百辆战车用的马，每匹马身上都披着锦绣彩带，平日吃的都是人用的谷粮，难道这些马都是骐驎和騄耳，你才给它们享受这样的待遇吗？而后宫的十位妃子，都穿着白绢细纱衣，吃着上等的白米、鱼肉，难道她们都是像王嫱、西施，你才给予如此优越的待遇吗？美女与骏马都是从当今人世间选取的，至于寻求贤士，又何必等待像古代那样的贤者呢？所以我说，你未必真喜欢贤士啊。”

孟尝君是战国四公子之一，门客三千，可谓多矣。然而其中却鱼目混珠，

良莠间杂，有众多的平庸无能之辈。而且孟尝君养士、待上的态度又往往是贵族式的。宋代政治家王安石在《读孟尝君传》一文中，曾经对孟尝君养士提出过非议：“世皆称孟尝君能得士，士以故归之，而卒赖其力以脱于虎豹之秦。嗟乎！孟尝君特鸡鸣狗盗之雄耳，岂足以言得士？不然，擅齐之强，得一士焉，宜可以南面而制秦，尚何取鸡鸣狗盗之力哉？夫鸡鸣狗盗之出其门，此士之所以不至也。”

由此可见，优秀的人才不可能出自孟尝君之门，鲁仲连的看法与王安石的见解基本上是一致的，他们都驳斥了“孟尝君能待士”的传统看法，指出真正的贤士，应该是指那些能够治国平天下的杰出人物，而决不是那些鸡鸣狗盗之徒。

在这一则短文中，鲁仲连采用了一系列的生动形象的比喻，运用对比论证的方法，摆事实，讲道理，批评孟尝君不能发现优秀人才，不能与之同甘共苦，不能平等相待，以友相处，心心相印。也就不能换得士人为之效命，不能始终如一地尽交游之道。由此得出，孟尝君尽管门客三千，也不能算是真正好士、得士的结论。

### 鲁仲连与田巴之辩

据《史记·鲁仲连列传》注《正义》引《鲁仲连子》记载：齐国辩士田巴，争辩于狙丘，议论于稷下，毁谤五帝，谴责三王，非议五伯，发“离坚白”之辩，议“合同异”之论，一日而使千人折服。有个叫徐劫的人，他的弟子名叫鲁仲连，年仅12岁，号称“千里驹”，他对徐劫说：“我想与田巴进行辩论，并一定能让他服输。”于是，鲁仲连见到了田巴，说：“我听说厅堂上的秽物未及打扫，郊野的杂草也就用不着拔除了；刀剑如果加到面前，就顾不上飞箭了。情况紧急，无暇弛缓啊！如今楚军攻占南阳，赵国又攻打高唐，燕国的十万大军占据着聊城，又不肯撤退，国亡危在旦夕，先生您有何妙策？”田巴回答说：“我没有什么办法。”鲁仲连说：“国危，不能转危为安；国亡，不能转亡为存，像这样的士人又有何可贵的呢？如今先生之言，就象猫头鹰鸣叫，发出的声音令人厌恶，希望您不要再说了。”田巴说：“一定遵命！”田巴见到徐劫说：“先生的弟子鲁仲连是飞兔啊，岂只是千里驹！”从此以后，田巴终身杜口改业，不再空谈了。

田巴，战国齐人，与鲁仲连同时而年长，以善辩著称于稷下。先于公孙龙倡“坚白”、“合同异”之辩，属名家学派的著名学者。

鲁仲连运用形象生动的比喻、引语，深刻精辟地分析了齐国当时的形势，指出在国家生死存亡，危在旦夕的形势下，一切空谈都是无济于事的。空谈误国，空谈不受人欢迎。这位年仅12岁的少年鲁仲连有胆、有识、有智慧，竟然敢于诘难这位能言善辩的田巴，并能一言就使这位空谈家败北，从此一蹶不振，杜口改业。

### 鲁仲连说新垣衍

《史记·鲁仲连列传》记载：鲁仲连好游历四方，当他游历到赵国，正逢秦军包围了赵都邯郸。各国诸侯的救兵也都不敢进攻秦国的军队。魏王派了一位叫新垣衍的客将，怂恿赵王尊秦为帝，鲁仲连则认为此举不妥，要求见这位客将。

鲁仲连见到新垣衍后，并不开口讲话。新垣衍忍不住，便先开口说：“我看外来居留在这围城中的人，都是有求于平原君的；现在我看您的玉貌，不像是求有求于平原君的，可为何久留这围城中而不离开呢？”鲁仲连说：“鲍

焦德义至高，因不愿屈从浊世之政而轻生，可世上的人，还都认为他器量狭小，是因想不开才自杀的，其实世人的这种看法全都不对。现在一般的人，都无知识，只知道为一己之利打算，而不懂得伸张正义，群起反抗不合理的事。像那入侵别国的秦国，是一个丧失礼义，崇尚杀人多寡来计功的国家。他们惯用权诈的手段驱遣士人；惯用对待俘虏的方式来奴役他们的百姓，这是我鲁仲连坚决反对的。要是那秦王凭借暴力，肆无忌惮的做起皇帝，甚而号令起四海，迫使天下士民都要受他的驱遣和奴役的话，那我鲁仲连宁可跳东海而死，也不愿去做他的子民。现在我所以久留围城之中，以及所以要来拜见将军的原因，并非为我自己打算，主要是想来帮助赵国，共同反抗那暴秦啊！”

新垣衍问道：“先生说要助赵，到底是一个怎样的帮助法呢？”鲁仲连说：“我将让魏国和燕国先来帮助赵国，那么齐国和楚国也一定会跟着来帮助赵国了。”新垣衍说：“您说燕国来帮助赵国，这个可以听信；至于说魏国，那就有问题了，因为我就是魏王派来劝赵王尊秦为帝的代表，先生怎么能让魏国去助赵抗秦呢？”鲁仲连说：“这是因为魏王还没看清秦王称帝之害的缘故，所以会想尊秦为帝；要是让魏王看穿秦王称帝的害处，那么他必然反过头来助赵抗秦了。”

新垣衍问道：“秦王称帝的害处是怎样的呢？”鲁仲连解释说：“从前齐威王曾倡导仁义，率领天下诸侯去朝拜周天子。那时，周天子的府库空虚，国势又极衰微，天下强国，没有肯去朝拜的，惟独齐威王肯率先前去朝拜。隔了一年多，周烈王崩殂，各地诸侯都去吊丧，齐王也去了，只是到得较晚，那新登基的周天子发怒了，派使讬告于齐说：‘天子死了，犹如天塌地裂，继位的天子都寝苫居庐在守丧。东方的藩国因为齐国的缘故都到得很晚，该处以斩足的重罚。’齐威王看了，勃然大怒，很粗鲁地骂道：‘呸，呸！你娘只不过是个贱婢，算得什么东西！’这样一来，齐威王就惹来天下人的讥笑。当周烈王在世时，就去朝拜他；到他死了，就去骂他，为什么齐威王会这么做呢？实在是无法忍受新天子的苛求啊！其实那些做天子的，无一不是好作威作福的，这也没什么好值得奇怪的。”

新垣衍说：“先生独不曾见过仆役吗？十个人随着一个主人，难道是仆人的力量敌不过主人，还是智力比不上主人，所以才乖乖听从主人的吗？其实那只不过是畏惧主人的权势才这样的啊！”鲁仲连听了，很感慨地问道：“那么魏王跟秦王相比，难道就像是仆人跟主人一样吗？”新垣衍回答说：“是的。”鲁仲连便说：“要是这样的话，那么我将使秦王把魏王剁成肉酱。”新垣衍听了，很不高兴地说：“唉，唉！先生说这话未免太过分了！先生又怎能使秦王把魏王剁成肉酱呢？”鲁仲连说：“那当然，我将慢慢说给您听。从前，九侯、鄂侯和文王是纣王的三公。九侯有个女儿，长得很好，所以就进献给纣王，可是纣王却认为她不好，然后又怪罪到她父亲身上，于是就把九侯给剁成肉酱。鄂侯为了这事，跟纣王争论得很激烈，纣王恼羞成怒，连同鄂侯也一起给杀了，并将他的尸体晒成肉干。文王听了此事，忍不住长叹一声，结果，纣王就把他逮捕起来，关在羑里之库 100 天，还想将他置于死地。魏王和秦王同样都是称王的平等国君，现在魏王为何自甘下贱，情愿落到被秦王宰割的地步呢？从前，齐闵王准备到鲁国去，夷维子替他驾马车，跟随前去。到了鲁国，夷维子很神气地问接待的官员说：‘你们将用何种礼节来接待我们的国君？’鲁国的官员说：‘我们预备用十份的太牢来款待你

们的国君。’夷维子却不屑地说：‘你这是根据什么礼节来接待我们的国君？你可知道，我们的国君是被尊为东帝的天子啊！天子巡行到诸侯的地方，诸侯就得让出正寝，避居在外，并交出库馆的门锁、钥匙。每天清晨，还要撩起衣襟，搬动几席，在堂下侍候天子用餐，待天子吃完饭，然后才退下去听闻朝政。’鲁国的官员听了这不合理的要求，立刻落锁闭关，拒不接纳。齐闵王既然不能进入鲁国，便打算到薛地，中间向邹国借路穿过。那时，邹国的国君刚死，齐闵王想进去吊丧，夷维子对邹国的嗣君说：‘天子来吊丧，地主国一定要将灵柩从坐北向南的位置，调转为坐南向北的方位，这样好让天子朝向南面吊丧。’邹国的群臣听了，都忿忿说，‘若是必定如此的话，我们情愿刎剑而死！’结果，齐闵王又没敢到邹国去。那邹、鲁两国的臣子，当他们国君活着时，无力尽礼侍奉供养他们的国君；当他们国君死了之后，又无力行送死之礼，像这国力极为贫弱的小国，当齐闵王想把天子的威风施行于他们时，那邹、鲁两国的臣子尚且都懂得反抗而不接受。现在，秦国是拥有兵车万辆的大国，魏国也是拥有兵车万辆的大国，同样都是拥有万辆兵车的大国，各自有称王的名号，为什么看到秦国在长平打了一次胜仗，就吓得要劝赵国去尊人为帝呢？如此看来，堂堂三晋的大臣，简直比邹、鲁两国的奴仆婢妾都还不如了。再说，秦王的野心也决不会因你尊他为帝，就会满足的。如果他一旦称帝，他必定还要真正行使天子的威权，一定会调动诸侯大臣的职位，把他认为不好的拿下，而换上他认为好的；把他所憎恶的铲除掉，而安插上他所喜爱的人。除此以外，他还会差遣他的子女和精于进谗的婢妾，做各诸侯的妃嫔姬妾，要她们住进魏王的宫殿里，到那时，魏王还能安然无恙高枕无忧吗？而将军您还能担保一如往昔那样得到魏王的宠幸和信任吗？”

新垣衍听完了这番话，急忙起身，拜了两拜，向鲁仲连道谢说：“起初，我以为先生是一位平凡的人，到如今，我才知道先生真是天下的贤士。我愿意就此回去，从今后，再也不敢倡导尊秦为帝的事了。”围攻邯郸的秦将听了这消息，退兵50里。恰巧魏国公子无忌也夺得了晋鄙的兵符，率领大军赶来救赵，向秦军发起攻击，于是秦军撤围而去。

《史记》中“鲁仲连义不帝秦”的这一段史实，亦见于《战国策·赵策三》。

齐人鲁仲连是一位出类拔萃的政治家。他头脑清醒，为人机敏，有胆有识而又从不为功名利禄所缚。他既有积极参与并大胆干预政治的理想抱负，又有超然达观的处世哲学，二者谐调统一于一身，这就形成了鲁仲连的伟大人格。

盛唐李白对鲁仲连的人格赞扬备至：“齐有倜傥生，鲁连特高妙。明月出海底，一朝开光曜。却秦振英声，后世仰未照。意轻千金赠，顾向平原笑。”（《古风》）这是对鲁仲连人格的无比仰慕，也是对其奇伟倜傥风度的生动写照。

当时，七国纵横两派势力逐鹿中原，赵国曾是六国合纵的中心。然而抗衡的结果却是合纵势力日益削弱，连横势力日益增强。特别是秦将白起率兵在长平坑杀了赵国降卒40余万，使山东六国闻风丧胆，畏秦如虎。正当赵国元气大伤之时，秦军又乘胜包围了赵都邯郸。此刻，是屈膝投降，尊秦为帝，还是针锋相对，奋起抗争，这是关系到赵国存亡生死的大事。鲁仲连舌战新垣衍（《战国策》作辛垣衍），就发生在这生死攸关的历史时刻。

当邯郸城危于累卵之时，魏国君王虽出兵救援，但他畏秦，不敢进军，止于荡阴。同时，又派客将军新垣衍暗中游说赵王“尊秦昭王为帝”，想迫使赵国屈服于秦，俯首称臣。此时名扬四方的平原君赵胜也束手无策。这时鲁仲连正游历赵国，在危难之时，为赵国献计献策，排患释难解纷乱。鲁仲连与新垣衍之间围绕着“帝秦”与“不帝秦”展开了论战。

当鲁仲连见到新垣衍时，以退为进，故意不语，而新垣衍却采取先发制人的攻势，以冷嘲热讽的语气挑战说：“吾视居此围城之中者，皆有求于平原君者也。今吾观先生之玉貌，非有求于平原君者也，易为久居围城之中而不去？”表现其狂妄、傲慢的态度，言外之意，是警告鲁仲连不要干预赵国之事。鲁仲连对此挑衅，针锋相对作答。首先澄清世人对鲍焦之死的看法是错误的，申明自己并非为一己之私利来过问邯郸之事；接着揭露秦国实施的是“权使其土，虏使其民”的暴政，表明自己决不作暴秦统治下的臣民。最后点明自己所以亲见新垣衍的目的，就是“欲以助赵”。这一番话有条有理，有重点，也有定见。虽然只字不提关于新垣衍“劝赵帝秦”的事实，全从侧面论述，但已有力地说明了帝秦是错误的，希望用大义感动对方，使其自动放弃帝秦之说。

在新垣衍看来，秦国如此强大，赵国的百万之众尚且不能抵抗，鲁仲连个人又有何能力反抗？因此很怀疑地反问：“先生助之，将奈何？”鲁仲连说，我将叫魏国和燕国来帮助，而齐、楚两国本来就在帮助赵国了。这是鲁仲连故意运用的激将法。新垣衍一听，自以为得计，神气十足地说，我就是魏国人，先生又怎么能使魏国相助呢？鲁仲连抓住要害，说明正是由于魏国没有亲眼见到帝秦的害处所致，否则，魏国必定会帮助赵国。从而引到论辩的中心：揭露“帝秦”之害。鲁仲连引用齐威王的史实，说明帝秦的利害关系，并且列举出商纣对三公的暴行，证明秦王的残暴既与商纣相同，当然也会同样以此对待降秦的诸侯各国。又用邹、鲁二国臣子的反抗齐王，说明小国臣民也不愿向强暴者屈服投降。这些具体的历史事实都能有力地唤起对方的联想：帝秦之后，诸侯的遭遇将与九侯、鄂侯、周文王相差无几。最后又以现实的利害关系，作出具体可信的预测，使对方预感到帝秦后果的怵目惊心。鲁仲连鞭辟入里的分析，最后使新垣衍甘拜下风，终于心悦诚服地说：“始以先生为庸人，吾乃今日知先生为天下之士也。吾请出，不敢复言帝秦。”

此番论战，言辞锋利，义正辞严；层层分析，说理透辟，充分表现了鲁仲连的机智、雄辩之才，而他那种坚持正义的战斗精神，则是在论战中取胜的主要因素。

### 鲁仲连一书解聊城之围

《史记·鲁仲连列传》记载：有位燕将攻下聊城，聊城内有人跑到燕国去散布燕将的坏话，燕将因燕王听信谗言，害怕归国后被杀戮，于是就孤守聊城，不作归国的打算。而齐国田单攻打聊城一年之久，士卒多半战死，可是聊城仍攻不下。鲁仲连亲自写了一封信，系在箭上，射进城去给燕将看。信中写道：“我听说：‘智者不违背时机而丧失权益；勇士不贪生怕死而损灭威名；忠臣不会先顾自己而后再顾国君。’而今你只顾一时的忿怒，不管燕王失去臣子，这不能算是忠臣；孤守聊城，你再自杀，你的威名已无法再播扬于齐，也不能算是勇士；城破身亡，功败名灭，这也不能算是智者。不具备这三条，世上人主就不会以他为臣，游说之士也不会四处去称道他。所以智者遇事不寡断，勇上不怕死。现在你生死荣辱、贵贱尊卑全取决于你的

决断了，时机一过，便不会再来。希望你仔细计议，而切莫同一般世俗之见，苦撑死守下去。”

信中又说：“你据守聊城而不归，原是企盼齐国会有外敌入侵，你可以坚守下去。是的，齐国的确曾遭到他国的侵略，如楚国攻打齐国的南阳，魏国攻打过平陆，可是齐国并没有从聊城分兵前去救援，因为齐人认为失去南阳的害处小，收回济北聊城的利益大，所以立定计划，决心夺回聊城。如今秦国出兵东下，魏国已不敢向东侵齐，齐秦连横，楚国形势孤危。齐国丢弃南阳，割弃平陆，但收回济北聊城的决心是不会改变的。所以我劝你不要再做死守孤城的打算了。如今，楚、魏侵略齐国的军队都已交相撤退，而燕国又不派援兵到来，只要齐国倾其全国的兵力收城，我看你不可能再保有聊城。燕国连年大乱，君臣失计无策，上下迷惑，栗腹率 10 万大军，连吃五次败仗，使得一个拥有兵车万乘的大国，屡被赵国所困，疆土被削夺，国君受窘困，被天下人所嗤笑。国难从生，祸端日多，百姓惊恐，无所归心。如今，您以疲惫不堪的聊城百姓，抗拒全齐之兵，简直像墨翟守宋抗楚之举啊！困守一年，粮尽援绝，吃死人的肉，烧死人的骨，可你的部属竟连一点叛离北去的心思都没有，您的兵卒简直像孙臆的士卒一样啊！您的贤名，足以显扬天下了。虽然您守城的表现如此优异，但是为您设想，还不如把聊城还给齐国，则保全车甲归报燕王那样做好。燕王孤主无助，看您保全车甲而归，必定欢喜；看到您安全而归，燕国的士民必会感到像见到父母一般的高兴；您的好友见您荣归，也必定会卷起衣袖，露出手臂，很振奋的四处高谈你的事迹。这样，您的功业可以显明了。上辅孤立无助的燕王而驾御群臣，下养惶恐不安的百姓，并资助贫窘的游士。矫正日非的国事，改革日坏的习俗，您的功名就可以确立，您何不这样去做呢？若是无意归燕，或认为燕王不足以有为，那为何不投靠齐国呢？要是到齐国来，那么我请齐王裂地定封使您富足，您便可跟秦国封于陶的魏冉和封于商的卫鞅相比了；尊荣显贵，与齐久存。这也是一条很好的计策。以上两计，都足以显扬名声，获致厚益，望你细思，审慎选择一条而行。”

信中接着写道：“我听说：‘拘守小节的人，不能成就荣名；不能忍受小的耻辱，也就不能建立大的功业。’谈到成就荣名和建立功业的人，没有谁能比得上管仲的了。他曾暗算过齐桓公，用箭射中桓公的带钩，从世俗眼光看，这是一件形同弑上的叛逆行为。他辅佐公子纠失败了，不能为主殉死，从世俗眼光看，这是贪生怕死。他不能为公子纠而死，甘心被绑，加铐戴镣，打入囚车，从鲁国被押送齐国，从世俗眼光看，这是极耻辱的事。一个人若犯有这三种失节的行为，不单是世上人君不肯以他为臣，就连乡里百姓也都不愿与他交往。如果当初管仲拘守小节，怕受羞辱，宁可被囚禁而不出来，或殉难于鲁而不到齐国，那他一辈子也摆脱不了弑逆背叛和被囚受辱的罪名。像这样的人，连地位卑下的奴婢尚且感到羞耻，更何况是世俗之人呢？但是，管仲不以己身被囚受困为辱，而以天下未能治理好为耻；不以没有为公子纠殉难为辱，而以声威没能伸扬于天下为耻。他忍着含辱，努力成就功名，结果深得桓公重用，任政于齐，匡天下，九合诸侯，而为春秋五霸之首，名高天下，光照各国，这是何等的荣耀啊！再如曹沫，曾为鲁国大将，三次领兵出战齐国，可是三次都打了败仗，结果把鲁国的地盘丧失了 500 多里。那时，如果曹沫认为兵败失地可耻，为了拘守小节就拔剑自刎的话，那么他在历史上也免不了落个败军之将的恶名。可是他能忍下三次败北的耻辱，肯

退回去跟鲁桓公计谋。后来，曹沫利用齐桓公朝见天下诸侯，与诸侯会盟时，只凭一把利剑，在坛坵上顶住齐桓公的心窝，面不改色，辞气不乱，侃侃陈词。结果，三次战败亡失的国土，朝索回，天下为之震动，诸侯各国为之惊骇，他的声威远及吴越。像管仲、曹沫，并非是不能以死来成就小廉和小节的人，只是他们认为杀身灭躯，等于身绝于世，名灭于后，而大功大名就根本无从建立了，那样拘守小节而死，才是最不明智的。所以他们懂得隐忍，暂时抛却令人感到愤怒的耻辱，忍辱不死，而去建立终身的荣名。他们也懂得捐弃令人不快的失节，含羞不死，而去建立累世的不朽的功业。结果，他们的功业，足与三代之王媲美；他们的荣名，也可以与天地共存不朽。希望您选择其一而行。”

燕将读完信后，哭了三天，还是迟疑不决。他想归燕，然而跟燕王有过磨擦，恐怕回去被杀戮；想降齐，可是一年来杀伤俘虏齐兵很多，又怕降齐后遭到报复。左思右想，终感不妥，最后长叹一声说：“与其让别人杀死，还不如自我了结。”于是自刎。当他死后，聊城大乱，田单屠城，终于收复了聊城。

鲁仲连的书信，根据当时的形势和燕将的复杂处境、矛盾心理，阐明利害，晓以大义，打破幻想，提出希望，指明出路，解除顾虑，鼓舞信心。

首先，阐明燕将继续保守聊城是“非智、非勇、非忠”的不识时务之举。指出善于审时度势，取得利益，方为智者；勇士不贪生怕死而损灭声名；忠臣应当先君而后己。以此衡量燕将，构成正反对比，晓之以大义，劝诫对方应审时度势，不失良机，在生死荣辱、贵贱尊卑之间，早作决断。

其次，详细分析了齐国的有利形势和燕国内外交困的状况，从而打破了燕将继续孤守聊城的幻想。

再次，为燕将指明或归燕或游齐的出路，接着引用管仲、曹沫的经历开导对方，指出为“行大威”，就不能“傲小节”；为“立荣名”，就要有“不恶小耻”的襟怀，借此打消燕将的顾虑，进一步使他坚定信心。

鲁仲连的书信，态度严正，言辞恳切，指陈利害得失，列举史实，进行对比论证，逻辑推理严密，析理透辟，无懈可击，具有很强的说服力。语言又富于变化，时而简练，不枝不蔓；时而铺陈渲染，博辩精微。

### 管仲谏桓公老而不苟安

据《管子·中匡》载：齐桓公将设馆宴请管仲。挖了一口新井，用柴草覆盖着。斋戒十天，召见管仲。管仲到了以后，桓公拿着酒爵，夫人举着酒杯敬酒。但酒过三觞，管仲就走了。桓公发怒说：“我斋戒十天，宴请管仲，自以为够庄重了。仲父却不辞而去，原因何在？”鲍叔与隰朋也赶忙出来，追管仲于途中说：“主公发怒了。”管仲回来，走进院中，背靠屏风而立，桓公不同他讲话；再往前，进到中庭，桓公还不同他讲话。再往前走，接近堂屋，桓公说：“我斋戒十天而宴请仲父，自以为无所得罪了。你不辞而出，不知为何？”管仲回答说：“沉溺于宴乐的就接近忧患，厚享于口味的就薄于德行，怠慢于朝廷的就放松政事，有害于国家的就危及社稷，我就是因为这些才敢于走出的。”桓公立刻下堂说：“我不敢自为苟安，仲父年长，我也衰老了，我想安慰一下您。”管仲回答说：“我听说壮年人不懈怠，老年人不苟安，顺应天道办事，一定会有好结果。夏桀、商纣、周幽三王之所失，并不是一个早上猝然而成的，您何必有所苟安呢？”管仲走出，桓公以宾客之礼再拜而送出的。第二天，管仲上朝，桓公说：“我想听一听建立国君威

信的问题。”管仲回答说：“人民爱戴，邻国亲睦，天下信任，这就是国君的威信。”桓公说：“好。请问怎样才能建立起威信？”管仲回答：“开始在治身，其次在治国，最终在治天下。”桓公说：“请问治身。”回答说：“导治血气，以求得寿命长、谋虑远和施德广，这就是治身。”桓公说：“请问治国。”回答说：“充分举用贤人并慈爱百姓，对外保全灭亡了的国家，接续断绝了的世家，起用死于王事者的子孙；薄收税敛，减轻刑罚，这就是治国的大礼。”桓公说：“请问治理天下。”回答说：“法令能够推行而不苛刻，刑罚精简而不妄赦罪人，官吏宽厚而不迟慢拖拉，屈辱困窘的人们，法度也能予以保护，往者来者都无所约束，而百姓和乐。这就是治理天下了。”

管仲是我国春秋前期著名的政治家、思想家。他以毕生的精力所追求的最低政治目标是治国，最高的政治目标就是称霸，治天下。

在此则短文中，管仲对齐桓公“沉溺于宴乐”、“厚享于口味”、“怠慢于朝廷”的行为，表示了极大的不满。他的“不辞而去”，故意激怒桓公，令桓公注意他劝谏齐桓公“不懈怠”、“不苟安”，只要“顺应天道”，必有好的结果。管仲还以夏桀、商纣、周幽三王失败的历史教训警告齐桓公，希望他不要重蹈三王之覆辙！

### 管仲论国君谏桓公

《管子·小匡》载：葵丘大会，周天子派大夫宰孔送祭肉给桓公说：“我有事要在文王武王庙做祭礼，派宰孔送祭肉来。”并且还有后命说：“因你谦卑劳苦，实话告诉你，不必下堂拜受。”桓公召集管仲商议，管仲答道：“为君不行君礼，为臣不行臣礼，这是祸乱之源。”桓公说：“我乘车会盟三次，兵车会盟六次，九次召会诸侯，一举匡正天下，北边达到孤竹、山戎、秽貉；拘系大夏国君，西达到流沙河西虞；南边达到吴、越、巴、牂柯、岷、不庾、雕题、黑齿。荆夷各国没有敢违背我的命令，而中原国家却鄙视我。想当初，夏、商、周三代受命为王，与这有什么不同呢？”管子回答说：“凤凰鸾鸟不降临，鹰隼鸱枭就很多；众神不来歆享祭祀，国家守龟不显示预兆，而握粟占卜却屡屡应验；时雨甘露不降临，狂风暴雨却接连到来；五谷不繁盛，六畜不兴旺，而蓬蒿杂草却很茂盛。凤凰的文彩，头上的花纹叫德，翅膀的花纹叫义，尾翎之眼像日昌。古人受命为王的，总有龙龟降临，河出图，洛出书，地出乘黄神马。现在这三种祥瑞都没有，纵然受命为王，这岂不是一种错误么？”桓公听后，非常惶恐，急忙出去接待宾客说：“天威近在咫尺，我虽然奉天子之命而不必下堂拜赐，但是唯恐颠倒了礼义，为天子增加羞辱。”于是下堂拜谢，登台接受赏服、大辂、龙旗九旒、辕门红旗。天子给予不下拜的命令，而齐桓公没有接受，天下诸侯都称赞他遵循礼义。

接着齐桓公与诸侯在葵丘订立了盟约，并发出宣言：“凡我同盟之人，结盟以后，都要归于友好。”并进一步申明周天子的禁令说：“不可壅塞水源！不可囤聚谷米！不可改换嫡子！不可以妾为妻！不可使妇人参与国事！”这次盟会，就是历史上著名的“葵丘之会”，也是齐桓公在管仲导演下演出的最精彩的一幕“尊王”之剧。至此，齐桓公的霸业达到了极盛。

在这则短文中，管子针对齐桓公当时的思想，以凤凰、鸾鸟与鹰隼、鸱枭等具体形象的事物作比喻，运用类比论证法具体分析阐明了当时的形势，以象征手法指出三种“祥瑞”未出现，受命为王尚早，警告桓公要继续“尊王”，而不可傲慢失礼！

### 管仲论相

据《史记·齐太公世家》记载：管仲病倒了，齐桓公问他：“群臣中有谁可以继任为相呢？”管仲回答道：“没有谁能比君主最了解臣下的为人了。”桓公问：“易牙这个人怎么样？”管仲说：“易牙以杀掉自己的儿子来讨好君主，这是不合乎人情的，他不能为相。”桓公又问：“开方怎么样？”管仲说：“开方用背弃亲人来取悦君主，这样做不合乎人情，很难让他亲近臣民。”桓公又问：“竖刁如何呢？”管仲回答说：“竖刁自己残毁了身体来讨好君主，这也不符合人情常理，也很难让他亲爱别人。”管仲逝世后，齐桓公没有听取管仲的这些忠告，终于亲信易牙、开方、竖刁三人，最后导致了三人专权。

另据《管子·戒》记载：公元前645年，管仲病倒了。齐桓公去看望他，向他求教谁可继任为相。管仲说：“在您心目中，认为谁可以任相呢？”桓公说：“鲍叔可以吗？”管仲说：“不可以。我与鲍叔关系很好，也很了解他。他是一位真正的君子，为人正直清廉，即使把千乘之国授予他，若不合乎道义，他也不会接受。但是他过分好善而疾恶，见别人一有过错，就终身不忘。”桓公又问：“那么你看谁能胜任呢？”管仲说：“隰朋可以。他心胸开阔，好思考那些有关国家前途命运的大问题，而又不耻下问；能放手任用人才，而又不事事包揽。他居家不忘公，事君无二心，凡事必量力而行，尽力而为，所以我看只有隰朋适合任相。”最后，管仲又告诫齐桓公，一定要疏远易牙、开方、竖刁这三个奸佞之人，千万不可重用他们，否则将会给国家造成极大的危害。齐桓公都答应了。

不久，管仲去世了。但令人遗憾的是，齐桓公并没按照管仲的话去做。齐桓公对易牙、开方、竖刁三人加以重用，视为亲信。结果，仅仅时隔三年，桓公自己也被这三个人害死，“身死不葬，虫流出户”。一代霸主，竟不得善终！他临终前，愧悔莫及，痛哭流涕地说：“圣人的见识真是远大啊！如果死者有知，我还有何脸面去见仲父！”

齐桓公死后，齐国便发生了内乱。但是管仲在齐国建立的功业，并未就此派灭。后来的齐国君王仍然“尊其政”，而“常强于诸侯”。

在这一则短文中，管仲以敏锐的眼光和高超的识鉴力，凭着长期的观察、了解，对易牙、开方、竖刁三人的品行行为看得十分透彻。运用归谬法反证这三个人的行为不合乎人之常情，从而得出不适合为相的正确结论。这一正确的结论，得到后来的历史事实所验证。

## 第六编 学术智谋

常言道：磨刀不误砍柴工。

人人需要求知，求知更需讲求方法，是之谓学术智谋。中国古代哲人对知识与方法问题多有论及，且常常是人生论、宇宙论与知识论交织为一体的。

齐之稷下，是战国时期东方的学术文化中心，稷下学士们在空前活跃的学术空气中，积极从事学术研究，为后世提供了宝贵的治学经验。

庄子说：“吾生也有涯，而知也无涯”，就是说，人的生命是有限的，而知识是无限的，人不能尽知一切，这是正常的，因而荀子强调知之曰知之，不知曰不知：读书是求知的必不可缺少的途径之一，但不能死读书，正如“轮扁论读书”所阐发的那样；求知本身是一个没有穷尽的过程，因而求知需要锲而不舍，专心一志；世事洞明皆学问，人情练达即文章。一切事物都有值得学习的东西，因而求知有时需身临其境，等等。

古人的经验值得借鉴，但那也是书本上的东西，孟子说：尽信书，则不如无书，对于人的学术智谋亦应持如是观。

### 为学忌如梧鼠学技

据《荀子·劝学》载：荀子主张君子应广博地学习，但他认为专精于一更为重要，他列举了“梧鼠五技而穷”的故事：田野里有一种小动物，名叫“梧鼠”，毛色青黄，头像兔子，尾上有毛。也有人称它为“鼯鼠”或“五技鼠”，因为它有五种本领，会飞，会走，能游泳，能爬树，还会掘土打洞。但是，它虽然学会了这几种本领，却一种也没有精通。说它会飞吧，它还飞不到屋顶上；会游泳吧，连一条小河也渡不过去；会爬树，又爬不到树顶；走呢，还不如人走得快；掘土打洞，竟然连自己的身体都掩盖不起来。因此，荀子指出，从名义上看，梧鼠学会了五种本领，但一样也不中用，这不能算它有真本领。

“黑瞎子掰棒子，掰一穗丢一穗，这是我国民间常说的一句俗语。黑瞎子（狗熊）在偷棒子的时候，掰了一个又看到另一个，在去掰另一个时，手中的这个又丢掉了，到了最后手里还是一个。这就是贪多的结果，无怪乎人们常说：“瞧你笨得像狗熊”。人做学问却不能如此，贪多往往嚼不烂，贪多求全，没有一样是精通的，就像梧鼠，虽有五技，却一样也不到家，所以连自身都难以保全。在求知过程中如何处理博与精的关系呢？孔子主张：“博学于文，约之以礼”（《论语·雍也》），“多闻”，“多见”，要广泛学习，要有宽广的知识面，但孔子决不是主张为学可以杂乱无章，因为孔子还说：“予一以贯之”（《论语·子罕》），孔子思想已含有“由博返约”的合理因素。孟子明确主张“由博返约”，他说：“博学而详说之，将以反说约也。”（《孟子·离娄下》）到荀子就提出了“未能两而能精者”（《荀子·解蔽》），这些思想都是非常精到的。

古人有言曰：“但在流传不在多”。我们以诸葛亮为例。诸葛亮在我国已成为妇孺皆知的人物，已成为一种智慧的化身，我们看诸葛亮留传下来的文章，《出师表》和《诫子书》，几乎人人皆知，成为千古名篇。诸葛亮才具很高，他的精力主要是在治国策略的谋划上，他并没有在文学上求发展，他如果既想当一名文学家，又想作一名治国雄才，恐诸葛亮就不会是现在人们心目中的诸葛亮了！

所以，为学最忌“蜻蜓点水”，对于任何学问，任何技能都浅尝辄止，

终将一无所成。现代化的建设，更是需要大量的专门人才，每个人都应专心学一行，深一行，爱一行，为祖国的建设掌握一门过硬本领。“梧鼠学技”不可取。

### 为学须身临其境

据《荀子·劝学》载：荀子说：不登高山，不知天之高；不临深渊，不知地之厚；不聆听先王遗言，不知道学问之道的广大。所以荀子主张为学须身临其境，这是获取知识与灵感的重要途径。

古人云：“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。清代人赵翼也说：“赋到沧桑句便工”。这都说明，善于学习的人，对他来讲，周围的一切都是他获取知识的对象，比如高山大川、花鸟虫鱼等自然界的万事万物，还有人生经历的沉浮，都是一大笔宝贵财富。常言道：“读万卷书，行万里路”，有人将“行万里路”称为阅读无文字之书，阅读这无字之书，可以使人倍生灵智。中国“史学之父”司马迁，幼承家训，在父亲司马谈的教育下，他发愤学习，刻苦攻读，小小的年纪就能诵读大量古文。司马迁立志继承父业，为了详尽收集有关古代的各种资料，他离开长安，去各地游历，进行实地考察。他首先直下江南来到长沙，在伟大的爱国主义诗人屈原殉难的汨罗江边，凭吊这位仁人志士，心潮起伏，潸然泪下；然后继续南下九嶷山，瞻仰了埋葬舜的古地；后又折回北上，登上庐山，夏禹治水的伟绩使他赞叹不已。据说夏禹葬在会稽山，司马迁又来到了会稽山顶的禹穴旁，收集了一些关于夏禹的传说。会稽又是越王勾践的都城，勾践战败之后卧薪尝胆，励精图治的故事，使司马迁深受鼓舞；随即来到了吴王夫差的都城姑苏进行了考察；然后北渡长江，到过汉初名将韩信的家乡淮阴；又来到了伟大思想家，儒家之宗师孔子的家乡曲阜，凭吊这位古人；又继而到过临淄、彭城、沛郡、蕲县，经大梁返回了长安。此番游历，使司马迁收集了许多资料，又使他得以有机会接触了下层的平民百姓，对他的思想感情有一定积极影响。后来，司马迁担任郎中一职，使他有条件又接触到了上层统治者，使他了解了一些国家大事，并对统治阶层的荒淫有所认识。司马谈死后，司马迁继任太史令。不久，因李陵事件的牵连，司马迁惨遭腐刑。面对这种奇耻大辱，司马迁以历史上有作为的人自励，发愤著述，历时十四载，终于完成了《史记》。《汉书·司马迁传》说：“其文直，其事核，不虚美，不隐恶”。鲁迅先生誉《史记》为“史家之绝唱，无韵之《离骚》”。

晋人陶渊明曾抚弄无弦之琴以自娱，人问其故，答曰：“若知琴中趣，何弄弦上音？”一般的人只知道弹奏有弦的琴，而不知欣赏大自然无偿赐予的无弦的美妙琴音。大自然及社会可给人无声的启示，取之不尽，用之不竭，就看人们能不能去亲近自然、亲近社会。

### 处士于闲燕

据《管子·小匡》载：齐桓公问管仲：“划定人民居处，安排人民职业，应该怎么办？”管子回答说：“士农工商四民，不可使他们杂居，杂居则说的话和做的事都不一样。因此，圣王总是安排士住于闲静之地，安排农夫住近田野，安置工匠靠近官府，安置商人靠近市场。”为什么要“处士于闲燕”呢？管子认为：“使士人们居处相聚而集中，闲时父与父言义，子与子言孝，事君者言敬，长者言爱，幼者言悌。”朝夕从事于此，以教其子弟，从小时就习惯了，思想安定，不会见异思迁。因此，其父兄的教导，不言而能成；其子弟的学问，不劳苦也能会。所以士人的子弟也常常为士人。”荀子的这

种主张，固然有其一定的片面性，但他强调环境对一个人掌握知识的重要作用，还是有其一定道理的。

“人是环境的产物”，一个人的成长过程，其所处的环境有着特殊的作用，不同的环境形成着不同的积习，正如荀子所言：“蓬生麻中，不扶而直。”（《荀子·劝学》）南北东西各族的孩子，生下来啼哭的声音都是相同的，可是等到长大以后，习俗就各不相同了。这是什么原因呢？荀子答曰：“教使之然也。”（《荀子·劝学》）我国自古就有重视环境的传统。孔子说：“我们居住的乡里，必定要选择仁人的乡里，假若不住在仁里当中，怎么能得到智慧呢？”而这其中最典型的事例要数“孟母三迁”了。据《列女传》记载：孟轲小时候，与母亲仉氏住在一片墓地附近，孟轲经常能看到的就是人家抬死人，他就常常模仿做埋死人的游戏，孟母觉得这对孟轲发展不利，于是就把家搬到了一个集市附近。这里商贩云集，叫卖声不绝于耳，于是孟轲又模仿起商人来。孟母决定再次搬家，这次把家搬到了一个学宫附近，孟轲在这里所见到的都是祭祀学习等活动，所以，孟轲便开始模仿起学人之事，孟母觉得这里才适合孟轲成长，于是便长期居住下来。孟轲长大以后，努力学习礼、乐、射、御、书、数，终于成为儒家学派的继承人，后称“亚圣”，这与孟母为其选择一良好的环境不无关系。

当今社会，我们不可能也没有必要去“三迁”，但选择和创造一个好的学习环境，也还是应该的。

#### 肉食者的智与鄙

据《艾子杂说》载：齐国有两个乡下人，均是艾子的邻居。某一日，两个人碰在一起，甲说：“我与那些齐国的公卿大夫都一样是父母生养，为什么他们那样聪明，而我却这般愚蠢呢？”乙说：“这个问题很简单，他们天天吃肉，所以聪明；我们天天往肚皮里填粗粮，哪里会聪明呢？”甲高兴地说：“这个好办，我刚好有几吊钱，买些猪肉试试看。”几天以后，两人又碰在一起了，大有感触地说：“果然如此，吃了几天的猪肉，我们脑袋聪明多了，随便碰到什么事情都能应付，不仅有智慧，还能悟出它的道理来。”甲说：“比如说，人的脚掌为什么朝前伸呢？以前我想不通，现在可明白了，那是怕被后面的人踏住呀！”乙得意地说：“这个道理并不算深奥，你知道人的鼻孔为什么朝下呢？我告诉你吧，那是怕下雨的时候水灌进去。”艾子听了他们的议论，感慨道：“我看啊，那些天天吃鱼吃肉、享受富贵的人，他们的能力也同这两个人差不多。”这个故事中的“齐之鄙人”的观点现在看起来颇为可笑，然而艾子由此所发表的议论，不能不发人深省。

一个人的聪明程度，智慧的获得，从某种意义上来说，个人的主观努力是非常关键的，如果放弃主观努力，而一味强调客观条件的优劣，这就好比宋国那个“守株待兔”的农夫，一次偶然的机会，得到一只撞死在树上的兔子，就放下了手中的农活，整天只一心一意期待得到现成的兔子，结果，他的田地也荒芜了，最终一无所获。当然，优越的学习条件，会对学习起到一定程度的帮助，但这决不是决定因素。《左传》上说：“肉食者鄙，未能远谋”，就是说那些身居高位、条件优厚的人，如果只知养尊处优，也决不会有什么深谋远虑。

观古今中国史，一些才识卓越之人，初也都不是所谓“肉食者”。如三国时期的诸葛亮，他不过是一介村夫，却有文韬武略，辅佐刘备完成了三分天下有其一的大业；毛泽东同志也是出生在贫困家庭的，然而终成一代伟人，

在中国继承和发展了马克思主义，成为中国人民的伟大领袖，身兼伟大的政治家、军事家等等，他们的成就源自于何，答案是不言自明的。

世上没有“天上掉下馅饼”的好事，要想获得知识，决不会是吃几吊钱的肉就能解决的，那只能是痴人说梦。有志者当下一番扎扎实实的苦功夫，不怨天，不尤人，不存在任何幻想，还是伟人马克思说得好：在科学上没有平坦的大道，只有不畏劳苦沿着陡峭山路攀登的人，才有希望达到光辉的顶点。

### 君子之学美其身

据《荀子·劝学》载：荀子要求学者自动，能从“求诸己”出发，他说：古人自学是为了提高自己的德行，现时之学是为了装装样子给人看。君子之学是为了修养自身；小人之学是为了讨人喜欢。他认为：君子之学，必须做到“入乎耳，著乎心，布乎四体，形乎动静”；只有小人之学，仅能“入乎耳，出乎口”，故与禽犊无异。这说明为学者必须自己思考，并要付诸行动。

唯物辩证法告诉我们，内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因只有通过内因才起作用。一个人在求学的过程中，只有充分发挥个人的主观能动性，在学习的过程中，能够多问几个“为什么”。孔子曾说过：不会问“为什么”的人我也拿他没办法。宋代理学家张载说：“教之而不受，虽强告之无益。譬之以水投石，必不纳也，今夫石田虽水润沃，其干可立待者，以其不纳故也。”（《理窟·学大原》下）学者不自己动脑动手，再好的老师也起不了作用。梁启超说：“自得者，纯恃自力之谓。圣师贤友，能示我以为学之法，不能、代我为学；能引我志于道，不能代我入道。……学问者，父子兄弟不能相代者也；人格者，父子兄弟不能以相易者也。”（《论孟子遗稿》）

《吕氏春秋·审己》记载了这样一则故事：列子练习射箭，常能中靶子，就去问关尹子怎样进一步提高。关尹子说：“你知道为什么能射中吗？”列子说：“不知道。”关尹子说：“你学的还不到家。”列子又苦学了三年，又向关尹子请教。关尹子还是问：“你知道为什么能射中吗？”列子说：“知道了。”关尹子说：“你要牢牢记住，什么事情都有个为什么，不要忘了”。不仅学射箭要知道为什么，国家的兴旺与衰败，也都有个“为什么”。

奥地利科学家尼·丁伯根说过：“我们无知的增长速度，实际上要比知识的增长快得多。因为每解决一个问题，都提出更多的问题。”法国大作家巴尔扎克也说：“生活的智慧大概就在于逢事都问个为什么。”知识的发展日新月异，我们每个人都务必以清醒的头脑去追踪、探究那些未知的一切，去丰富自己，用全新的知识武装自己。

### 学贵专一

据《荀子·劝学》载：荀子认为学者求学，必须做到“全”与“尽”，所谓“全”与“尽”，就是全部彻底明晰稳固不移的意思。他指出：发出了一百支箭，有一支没有射中，就不足以叫做善于射箭；走出了一千里的路程，有半步没有赶到，就不足以叫做善于驾车。事理不通达，仁义不能始终坚持如一，就不能叫做善于学习。我们所说的学习，就是要学习到始终坚持如一。一半学不进，一半学得进，这只能是乡野之人；一个人的好行为少，坏行为多，这便是夏桀、殷纣、盗跖一类的人物。能够懂得和穷尽这个道理的人，才可以称得起是一个学者。在荀子眼里，学习和思考是取得完全、精粹知识的重要途径。他说：“君子知夫不全不粹之不足以为美也，故诵数以贯之，

思索以通之，为其人以处之，除其害以持养之。——使目非是无欲见也，使耳非是无欲闻也，使口非是无欲言也，使心非是无欲虑也。”这里讲了两层意思：一是专心一致地学习，做到：使眼对不好的东西不看，使耳对不好的东西不听，使口对不好的东西不说，使心对不好的东西不思考。二是学习要前后连贯，认真思考，使之融会贯通。只有这样便能思虑周密，意志坚定，才可谓“成人”。荀子的“学也者，固学一之也”的方法，具有重要意义。

清代彭端淑在其《为学》一文里，讲了这样一个故事：在四川边远地区有两个和尚，一个穷，一个富。穷的对富的说：“我要到南海去，怎么样？”富的说：“你靠什么去呢？”穷的说：“我拿一个水瓶一个饭盆就足够了。”富的说：“几年来我要雇船去南海，还没去成，你凭什么去呢？”过了一年，贫穷的和尚却从南海回来了，去告诉了富和尚，富和尚露出了惭愧的样子。四川离南海好几千里，富和尚有优越的条件，没能去成，穷的却去成了，这是为什么呢？这个故事说明一个道理，任何事情都必须全心全意地去干，坚持到底，就是胜利。

唐代大儒韩愈在他的《进学解》一文中有这样一句话：“业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。”这句话长期以来已成为广泛流传的格言，被很多人作为座右铭。因为它常常提醒人们，在求学之途上，要动脑筋认真思考，要踏踏实实地去做，不要为外力所动摇。随声附和，只能半途而废，毫无收获。南宋著名诗人陆游之所以能够成为一代才人，被梁启超誉为“亘古男儿一放翁”，首先就得力于他的勤奋不舍，夜以继日的刻苦精神。“出师一表通今古，夜半挑灯更细看。”若非“固学一之”，陆游的诗词决不会有如此高深的思想和艺术造诣。李大钊也告诫人们说：“凡事都要脚踏实地去做，不驰于空想，不鹜于虚声。”山高路长，然而终究只在脚下，不懈跋涉，最终会领略无限风光。

### 学止于行

据《荀子·儒效》载：荀子说：“没有听到，不如听到；听到，不如见到；见到，不如知道；知道，不如去实行。学问到了实行，就算达到了极点。实行，就是明白事物；明白事物，就成为圣人。所谓圣人，推原仁义，辨正是非，齐一言行，而不犯丝毫错误，这并没有别的道理，就是落实在实行方面。”荀子把“闻”、“见”、“知”、“行”看成是人们致知道路上逐渐加深的过程，而把“行”作为认识的最高阶段，这是荀子在中国古代认识发展史上的一个重要贡献。他强调学习的目的是为了“行”，在今天仍然不无启迪作用。

宋代著名诗人陆游说：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”古人读书多强调“力行”，并不是只为了读书而读书，读书的目的是“学以致用”。如《荀子》中就认为知而不行，知识虽多至于困惑，只有“行之，明也”。朱熹也强调“当以力行为重”（《朱子语类》卷九），清代颜元强调“习与性成”，特重习行。唯物主义认识论主张认识来源于实践，又必须服务于实践，在实践中得到检验，从而使认识得到深入发展。这个道理是很明显的。一个人的知识再丰富，假若不能和实际结合，充其量也只能算一个活动的“书库”。就好比学音乐，尽管读了几百遍乐谱，在大脑里思考了几千遍，总不如亲手弹奏一下，方可知道自己是否掌握了既学知识。

现代社会更需如此。“纸上谈兵”建不成现代化，每个人都必须发挥自己更大的聪明才智，掌握更丰富的知识，来为现代化建设贡献一份力量。只

是要注意，中国古人的认识还局限于“止于行”即可，没有认识到认识还有一个继续深化和发展的过程，这是我们现代人应该注意到的。

### 学而不厌

据《荀子·劝学》记载：荀子指出，论为学的意义，从做一个读书人开始，到成为圣人终结。只有真心诚意，日积月累，力行而能持久，才能够入门而有成就。学习是要坚持到死方能停止的。所以，学习的程序有终点，若从学习的意义上来说，就一刻也不能停止。

学习是一个人由自然状态转向社会人的关键要素。所以，历代思想家都十分重视学习的作用。孔子说：“性相近也，习相远也。”（《论语·阳货》）在孔子看来，学习对任何人都是十分重要的，一个人如果有良好的愿望，但如果不努力学习，也会事与愿违。孟子主性善，他认为一个人只有通过学习，才能克服外界的干扰，保持住自心的善性。孟子认为人如果不学习，则近于禽兽；一个人如果努力学习，则亦可以为尧舜（《孟子·告子下》）。纵观中国历史，大凡成就事业者则皆为勤学者。据《西京杂记》卷二记载：匡衡年轻时十分好学。他家里很贫穷，买不起蜡烛，一到夜晚，屋里漆黑一片。匡衡很想读书，又没有亮光，怎么办呢？他见隔壁人家点着蜡烛，就在墙壁上悄悄地凿了个洞，让微微透过洞口的烛光映在书上，就这样，他常常学习到深夜。他们乡下有个大户人家，并不识字，却有很多藏书。匡衡听说后，就带上行李到他家去做佣人。每天起五更，睡半夜，却不要一个工钱。主人很奇怪就问他要什么，匡衡说：“只要能遍读你家的藏书我便知足了。”主人很感叹，就把书都供给他读。匡衡勤奋读书，终于成为西汉一位有名的大学者，后来做过汉元帝的丞相。

中国历史上象匡衡这样“凿壁偷光”的历史典故很多，又如“头悬梁”的孙敬、“锥刺骨”的苏秦、“囊萤”的车胤、“映雪”的孙康等等。所有这些著名人物，都成了在艰苦的条件下，刻苦学习的光辉典范，他们的精神在今天仍值得大力发扬。现代人的生活学习条件已经超过了古人的千万倍，现代科技的高度发展，为人们提供了优越的学习手段，所以每个人都没有任何理由和借口不发奋学习。生活在现代的人，确实是很幸运的。5000年的文明史，前人为我们留下了大量宝贵的文化遗产，我们可以有选择地加以学习和利用。但是，人们还必须同时注意到妥善于学习，就是要学习以往文化中那些精华部分，而剔除其糟粕。然而，似乎令人有些费解的是，有些人的学习兴趣不那么高涨了，这是一种反常现象，须知，无论做什么事情，脱离学习，都将寸步难行。古人云：“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”，这话常常受到批判，但如果辩证地理解这句话，或许会从中悟出点什么。

### 学莫便乎近其人

据《荀子·劝学》载：荀子特别重视教师的作用，有时甚至把教师看得比礼还重要。他以为，人之性恶，必待师法然后正，得礼义然后治，礼所以正身，师所以正礼，无礼何以正身？无师何以知礼？故有师法为人之大宝，无师法为人之大殃。“学莫便乎近其人，学之径莫速乎好其人，隆礼次之”，文中所谓的“近其人”、“好其人”，即是指尊重教师。荀子对于教师的要求也特别严格，他认为教师必须具备四种条件：首先要有尊严和威信；其次要有丰富的经验和崇高的信仰；再次要能循序渐进；最后要能精通细微的道理而加以发挥。只有具备了这样的条件，才能教育出好学生。荀子是在这样的前提下提出尊师的，要想在学问上有所造就，必须师从好的老师，这是非

常有道理的。

中国尊师传统由来已久，《尚书·泰誓》上说：“天佑下民，作之君，作之师”，把君师并列。荀子更是发展了这种思想，把天、地、君、亲、师并列，他说：“天地者，生之本也；先祖者，类之本也；君师者，治之本也。”（《荀子·礼论》）教师与天地并列，与君亲并称，所以，他认为“言而不称师，谓之畔；教而不称师，谓之倍”（《荀子·大略》）。为学者必须“求贤帅而事之，择良友而友之。”（《荀子·性恶》）一个人只有对师友真心实意，心悦诚服，建立真挚的情感，在实质上就是近师和好师，这对于一个人的成氏是很关键的。

现代教育学理论也证明：“学生对老师的信赖，师生间的互相信任，孩子在老师身上看到的人道的典范，这些都是基本的，同时也是最复杂、最明智的教育规则，教师掌握了它就能成为真正的精神导师。”（苏霍姆林斯基《把整个心灵给孩子》）同时，也只有对老师能“近之”、“好之”的受教育者才有可能成功。例如：孔门师生间那种可歌可泣的动人情感，是孔子教育成功的重要保证，孔子弟子对孔子的尊崇已达到了无以复加的地步。颜回曾说：“我抬头仰望老师的道德和学问，越望越觉得高大；我努力钻研，越钻研越觉得深广”。（《论语·子罕》）当时有人攻击和诋毁孔子，子贡挺身而出，认为老师的学问，就像是天上的星星和月亮，是任何人也不可能超越的。正由于如此，孔门才至于“弟子三千，贤者七十”，使孔子的教育理论成为中国历史上的一座丰碑，为后人所敬仰和效法。

“师严道尊”这句话应该永远不会过时，“尊师重教”亦应作为发展国民经济之首务。

#### 知之日知之不知日不知

据《荀子·儒效》载：荀子说：对于学问上没有解决的问题，见闻无法达到的事物，知道就说知道，不知道就说不知道，对内不欺骗自己，对外不欺骗别人，这样的人是雅儒。

荀子的这段活告诉人们一个道理：一个人要平实，对于任何事情，任何知识，懂得就是懂得，不懂就是不懂，这就是最高的智慧；反之，如果不懂装懂，则真是愚蠢。这句话看起来似乎很简单，道理也似乎很浅显，然而要做起来，落实到每个人的行动中，确实是很难的。儒家宗师孔子在教育他的弟子的过程中，也有过相同的言论。据记载，子路是孔子最得意的学生之一，他性格耿直，办事急急躁躁，好逞强，常常以不知为知，所以，孔子就告诫他说：“汝知之乎？知之为知之，不知为不知，是知也”（《论语·为政》）。子路在孔子的教诲下，能够去除自身的弊病，成为孔门七十二贤之一。在孔子看来，说话负责任的人从不随便讲话，行为周到的人从不自夸，把才能都显现在脸上的人，那是小人的作为。孔子不仅要求弟子们做到这一点，他本人也以身作则。如有的弟子向他请教一些稼圃知识时，他能够诚恳地答复学生说：“在这方面我不如老农。”孔子作为中国历史上的一代圣哲，承认自己并非“生而知之”者，只是“好古，敏以求之也”（《论语·述而》）。他所孜孜以求的是匡正时弊之道，承认自己在农事方面的欠缺，确实是难能可贵的，也是孔子之所以成其为伟人的关键所在。

一个人的生命是短暂的，而一个人的精力又是有限的，对于大千世界纷繁复杂的事物，不可能一切皆学皆知，这是必然的和正常的。然而却常常有些人，不能正视这一问题，对于很多学问，明明是不懂的，却硬要打肿脸充

胖子，摆出一幅什么都懂的态势，这是很严重的错误，因为不懂装懂，就会以一己之私意来曲解一切，不是自欺，就是欺人，进而愚己愚人，这都是不应该的。

人类的历史已发展到瞬息万变的信息时代，社会的进步，科学的发展，靠的是实事求是的精神，脚踏实地的干劲，花拳绣腿只能摆摆架子，干不了大事情；“半瓶子醋”式的不懂装懂是建不成现代化的。虚张声势，行云流水，对每个人来说，也只能是作茧自缚，永远不会有真正的造就。这就是“知之为之，不知为不知”这一思想的深远意义之所在。

### 轮扁论读书

据《庄子·天道》载：齐桓公坐在堂上读书，堂下有一位名叫轮扁的工匠正在斫削木头做车轮。他看见国君在那里读书，不觉好奇心动，就放下手中的工具，走向前去问桓公说：“请问国君看的什么书？”“我看的是圣人的书”。桓公答道。“圣人还活着吗？”“圣人早死了。”“那么国君所读的书，不过是古人的糟粕而已。”听了这句话，桓公愤怒地变色道：“我读书，你一个做工的怎敢妄事议论！有道理讲出来，可放过你；讲不出道理，决不饶你性命！”轮扁从容答曰：“好吧，就拿我制造车轮这行手艺来看，斫木为轮，要把轮子做得又牢固结实，又圆转灵活，就得有一种极熟练的技巧。譬如辐条和车毂之间的榫接，宽了虽然容易插入，但松而不固；紧了虽然坚固，但无法插入，因此榫眼必须斫得分毫不差，这种功夫只能靠得之于心，应之入手。这种熟练技巧只能从长期的工作实践中养成，我不能单用口授方法传给我儿子，我的儿子也不能不经过实习而把它继承下去，因此，我今年70岁了，还得在这里做车轮。由此类推，圣人已死，留下几本书，也已成为过去的东西，难道国君所读的，还不是古人的糟粕吗？”这位制轮老人能够对书本知识提出怀疑，并以低贱之身份在桓公面前侃侃而谈，确实是难能可贵的。本故事向人们讲明了一个如何读书的问题。

书本知识对每一个人来说都是十分重要的，因为一个人的生命是有限的，他不可能时时事事都去实践，必须有效地吸取间接经验，而这间接经验也是他人在实践中形成的。有俗语曰：“前人栽树，后人乘凉”，后来者可以从书本上学习前人的优秀成果。但是，实践出真知，这是千古不变的真理。因此，对于书本上的知识，不能是教条主义地去吸收，而是要去其糟粕，取其精华，使已有的知识在现实生活中得到运用和发展，这才是读书者的正确态度。在现今社会里，人们更应保持清醒的头脑，各种各样的书籍大量出现，五花八门，令人眼花缭乱。因而，读什么样的书以及如何读书的问题，就显得更为严重了。

### 说不贵苛察

据《荀子·不苟》载：荀子认为，君子的行为不以虚假的为难能可贵；学说，不以虚假的明察为可贵；名声，不以虚假的流传为可贵，而都是以它的真实为可贵。其中“说不贵苛察”可以说是求知问学的至理名言。

假象最能迷惑人，然而真正的智慧却只存在于真理之中。人的弱点有时就是过份相信自我，处处以自己的主观意志来观察一切。《吕氏春秋·去尤》记载这样一个故事：人有亡铁者，意其邻之子，视其行步，窃铁也；颜色，窃铁也；言语，窃铁也；动作态度，无为而不窃铁也。扬其谷而得其铁，他日复见其邻之子，动作态度，无似窃铁者。这个邻居的儿子并没有什么改变，而“亡铁者”的观点却变了，为什么呢？这是由于他在头脑里先入为主，认

定邻之子必是其窃铁者，事实则告诉了他，原来他自认为正确的判断却是完全错误的。自以为是，往往以讹传讹，只能贻笑于他人。《吕氏春秋·察今》载：鲁哀公问于孔子曰：“乐正夔一足，信乎？”孔子曰：“昔者舜欲以乐传教于天下，乃令重黎举夔于草莽之中而进之，舜以为乐正。夔于是正六律、和五声以通八风，而天下大顺。重黎又欲益求人，舜曰：‘夫乐，天地之精也，得失之节也，故唯圣人为能和，乐之本也，夔能和之以平天下，若夔者一而足矣’。故曰夔一足，非一足也。”……子夏之晋，过卫，有读史者曰：“晋师三豕过河。”子夏曰：“非也，是己亥也，夫己与三相近，豕与亥相似。”至于晋而问之，则曰：“晋师己亥涉河也。”得夔一个人才足够与夔这个人一只脚，“己亥”与“三豕”，其意相距何止千万里？！如果不深加究察，只看表面，只会成为千古笑柄！此文人之大忌。

读书是一项艰苦的劳动，附庸风雅、吟风弄月得不到真学问；触及皮毛、浅尝辄止，不会有真正的收获；满足于虚假的表面上的一知半解，结果只能是害人害己。干大事业需要的是真才实学，半点也马虎不得。“临渊羡鱼，不如退而结网。”学者当共勉之。

### 兼陈中衡

据《荀子·解蔽》载：荀子总结了先秦时期各学派在认识论上的经验教训，指出人类认识最大的弊病就是“蔽于一曲，而暗于大理”，就是说，人们在认识事物的过程中，往往把事物的某一局部加以夸大，从而产生片面性，因而也就不能明白事物的全面的大道理。荀子认为“凡万物异则莫不相为蔽。”人们往往会“私其所积，唯恐闻其恶也；倚其所私以观异术，唯恐闻其美也。”因此，必须“解蔽”。怎样“解蔽”呢？荀子说：“圣人知心术之患，见蔽塞之祸，故无欲无恶，无始无终，无近无远，无博无浅，无占无今，兼陈万物而中悬衡焉。是故众异不得相蔽以乱其伦也。”所谓“心术”，就是思想方法；“兼陈万物”就是说，要看到矛盾着的对立面的各个方面，从总体上全面地把握和认识事物，并根据自己对事物的观察，作出判断和结论。而要做到这一点，还必须正确地把握一种原则和标准，即所谓的“衡”，“何谓衡？曰：道”。荀子所说的“道”，在哲学上就是指事物的普遍规律，是一种客观标准。

人类认识的发展史告诉我们，人的认识往往以偏代全，这是人类认识方法上的共同的弊病。《鹞冠子·天则》：“夫耳之主听，目之主明，一叶蔽目，不见泰山；两豆塞耳，不闻雷霆。”说明一点细小的东西，也会掩人之视听，使人看不清事物的本质和全局。《列子·说符》中记载了伯乐推荐九方皋的故事，大意如下：伯乐年老，秦穆公让伯乐推荐相马人才，伯乐就推荐了九方皋。伯乐说：“千里马从表面是看不出来的，隐隐约约难以捉摸。”秦穆公派九方皋去寻千里马，后来九方皋告秦穆公，说他找到一匹良马，是黄色的母马。而秦穆公派人把马牵回来一看，却是一匹黑色公马，于是秦穆公就责备伯乐，伯乐却说：“九方皋的水平比我高出千百倍啦！他看到的，是内在的本质，是不可泄露的天机，他看到了精髓而不在于外表特征，他只看到了他所要看到的，而没有去描绘准马的外部形容，他才是真正的知马者啊！”后来果然证明九方皋所选之马为一匹良马。在这个故事里，秦穆公看到的是马的表面，九方皋看到的是马的本质。这则故事给人确实有根深的启示：全面认识事物是极其不易的，因为宇宙间的万事万物都是迂回曲折、复杂多变的，所以，只见树木，不见森林，盲人摸象的认识方法，都不可能认

识事物，把握事物。

### 隆师亲友

据《荀子·修身》载：对我进行批评而适当的，即是我的老师；赞同我而正确的，就是我的朋友；那些一味谄媚讨好我的，则是我的贼寇。所以，君子要尊崇导师，而亲近朋友，还要痛恨自己的贼寇。爱好善良的行为不厌倦，听到别人的劝谏能够引以为戒，能够做到这一点，就是不想进步，也是不可能的。在这里，荀子所强调的“隆师亲友”是学术上取得成就的重要保证。

人是社会的产物，从人的成氏的一般规律来看，师友的指导和帮助是其重要的条件。师和友是一个社交圈中的重要组成部分，有了老师的教诲可以使人正视自己的缺点而趋向完美，有了朋友的点拨往往使人少走弯路。人的成长和发展，从普通人升华为理想人格，师友的作用是不可抹杀的。但是，在社会生活中，往往有些人愿意独来独往，不愿与他人多接触。这种独学无友的人，往往会给自我的心理精神造成极大的负担。由于得不到师友的帮助，因而封闭了自己的见闻，对自己的学业不仅没有好处，反而会产生一定的副作用，因此，《学记》上说：“独学而无友，则孤陋而寡闻”。这是千真万确的至理名言。

唐代著名的儒学家韩愈作有《师说》一文，认为“人非生而知之者，孰能无惑”，因而“占之学者必有师。师者，所以传道、授业、解惑也”。进而韩愈认为，作为人师，并不在于他的地位的尊贵和年长，而在于他能起到为人师表的作用。作为唐宋八大家之一的柳宗元，在阐述他的“成人”主张时，也特别偏重于师友的帮助。他在著名的《师友箴》一文中讲：“今之世，为人师者众笑之，举世不师，故道益离。为人友者，不以道而以利，举世无友，故道益弃。呜呼！生于是病矣，歌以为箴，既以做己，又以诫人。”“不师如之何，吾何以成？不友如之何，吾何以增？……道苟在焉，佣丐为偶。道友之是，公侯以走。”对当时社会上不愿从师，以利交友的陋习进行了批判，认为“成人”与“增善”，都要依赖师友的教育和帮助，任何人都应该以尊卑贵贱来取舍师友。

我国自古迄今，都不乏尊师亲友的光辉典范，如孔子就曾言：“三人行，必有我师”。孔子学无常师，正如他的学生子贡所言：孔子无处不求学，所以不必需要一定的老师来专门教他。学习别人，不一定事事要学，而是要学别人的长处，如当代大文豪郭沫若在他的《蔡文姬》剧本上演时，就曾称演员为他的“一字师”。毛泽东同志在给他小时候的老师徐特立的信中称：徐先生不仅是我过去的老师，将来也永远是自己的老师。所有这些都说明一个道理，只有愚人才好自用，聪明的人则愿借师友的力量来完善自己。

### 虚壹而静

据《荀子·解蔽》载：人们用什么来懂得“道”呢？荀子认为“心”是人生主要的机能，为一切活动的主宰。所谓“心者，形之君也，而神明之主也，出令而无所受令。自禁也，自使也，自夺也，自取也，自行也，自上也。”但是“心”有时也为外物所蔽，不能起到自主自律的作用，所以，荀子主张“解蔽”，做到“虚壹而静”。所谓“虚”，就是虚心的意思，心中空无所有，不以自己的成见妨害外界的知识。心同时有兼知的“两”，不以彼一害此，谓之“壹”，心多乱思则易成梦，不以梦乱真知，谓之“静”。心能做到“虚壹而静”，然后能达到“大清明”的境界，便可对外来的知识，虚

心地接受，不固执己见，静心考虑，成为真知。荀子把“虚”、“壹”、“静”作为理性认识的重要阶段，是有道理的，应该引起我们充分的重视。

在荀子看来，思想分散就不能认识事物，思想不集中，认识就不会精深，三心二意就会犹豫不决。只有用心专一，专心致志，才有可能获得知识，认识万事万物。并且荀子还列举了仓颉造字、后稷植谷、夔作乐等的成就，来说明他们的经验就在于用心专一。《孟子·告子上》记载了一则“弈秋诲棋”的故事，大意是这样的：弈秋是全国的下棋高手，他同时在教两个人下棋，其中一个人一心一意在学习，另一个呢？虽然在听弈秋讲棋，而心里却以为，有只天鹅快要飞来了，想拿起弓箭去射它。这样，同时学习的两个人，结果肯定是不一样的。孟子明确指出，像下棋这样的小技术，如果不一心一意来学，也是学不好的。所以，做任何事情，都必须用心专一，不可心中躁动，胡思乱想。古人云：“破山中之贼易，破心中之贼难”，此语诚足，因为心猿意马，终将一事无成。

纵观历史上有所成就的人，都必是用心专一，孜孜以求的人。如汉代司马迁，他所著的《史记》被鲁迅誉之为“无韵之《离骚》，史家之绝唱”，但他是在身受“腐刑”的情况下写作的，他如果患得患失，把心思花在自己的身体上，肯定是写不成《史记》的。还有古今中外的许多科学家，他们埋头于科研，废寝忘食，留下了许多让人发笑的轶事奇闻。然而正是由于他们做到了荀子所提倡的“虚壹而静”，才做出了世人瞩目的事业，这都值得我们现代人效法。

#### 温恭自虚

据《管子·弟子职》载：先生施教，弟子遵照学习。谦恭虚心，所学自能彻底。见善就跟着去做，见义就身体力行。性情温柔孝悌，不要骄横而自恃勇力。心志不可虚邪，行为必须正直。出外居家都要遵守常规，一定要接近有德之士。容貌端庄整齐，内心必须合于规范。早起迟眠，衣带必须整齐；朝学暮习，总是要小心翼翼。专心遵守这些而不懈怠，这些就叫作学习规则。其中“温恭自虚”是每个求学者所必须持有的态度。

《尚书》上讲“满招损，谦受益”，就是告诫人们要虚怀若谷，不要狂妄自大。在现实中，人们往往有一种傲慢的心理在作祟，认为人皆不如我，只有我才是顶天立地的英雄，当然不可能去取人之长，以补己短的。所以，“温恭自虚”看起来简简单单几个字，但仔细研究起来，一个人能够从内心认识到自己的不足，谦虚好学，却又不是那么容易的。

据《论语·八佾》记载：孔子“入太庙”时，对于每件事情都要问个清楚，向人请教。于是就有人嘲笑他说：谁说孔子这个人处处懂礼，可他进了太庙，事事都要向人家请教。这些话传到了孔子的耳朵里，孔子说：“我认为这就是礼啊！”道家的老子也讲：“不自见故明，不自是故彰，不自伐故有功，不自矜故长”，指出人只有不太自以为是，才能健康成长。诚然，无论做事，还是求学问，都必须学会虚心，学会尊重别人，这样方可成就大业。

#### 善假于物

据《荀子·劝学》载：荀子认为，人们的学习离不开许多主客观条件的限制。他说：“我经常踮起脚未能见到，可是不如登高远望所见到的开阔；我常登上高处招手，我的胳膊并没有加长，但在很远处的人也看得见我；我顺风召唤，声音并没有加高，可是人们所听到的格外清楚；驾着车马出门，并

不是由于脚步快，可是能够一日千里；乘船出游，并不是由于善游水，可是能够渡江过海。君子的天性和一般人并没有什么两样，只是他善于凭借外部力量来帮助和完善自己。”在这里荀子通过四个形象的比喻说明人们之所以博见、闻彰、致千里、绝江河，是因为他们“善假于物”。这也说明一个道理：一个人在求知的过程中，要善于利用有利于获得知识的外部条件，这样可以收到事半功倍的学习效果。

《吕氏春秋》中记载了这样两种动物，有一种野兽名叫蹶，它的前腿象老鼠一样短，后腿象兔子一样长，走快了就绊脚，一跑起来就要跌倒。另外一种野兽名曰蛰蛰距虚，跑得很快。蹶常常采新鲜的草给蛰蛰距虚吃，而当蹶遇到祸患时，蛰蛰距虚一定会背着它一起逃跑。所以说：“物固莫不有长，莫不有短。人亦然，故善学者，假人之长以补其短。”（《吕氏春秋·用众》）在生物界常常有这样的现象，一些弱小的生命常常会凭借外部的力量来保全自己。所以说，在一定的情形下，外因（变化的外部条件）是至关重要的，小鸟之所以可以在天空中自由飞翔，不仅在于它有一对可以飞翔的翅膀，它必须依靠空气的支持才能升上天空。

人亦然，这个道理不言而喻。牛顿说过：“如果说我看得远，那是因为我站在巨人的肩上”。牛顿力学原理的发明，正是由于他集中了前人的无数的聪明才智。现代科学的发展，一方面在借鉴前人的经验，另一方面必须凭借现代科技手段，如探索宇宙奥秘，必借助于航天飞机、天体望远镜等等，坐井观天、闭门造车的求知方法，已经彻底不适应时代了，也决掌握不了时代信息。

### 管仲述贤

据《管子·小匡》载：管仲在齐国作了三个月的宰相，有一次和桓公共同评论百官。管仲说：“升降揖让有礼，进退熟悉礼节，说词刚柔有度，我不如隰朋，请封他为‘大行’。开发荒地使之成为城邑，开辟土地使之增产粮食，增加人口，尽土地之利，我不如宁戚，请封他为‘大司田’。在平原广郊之上，使战年不乱，战士不退，鼓声一起而三军视死如归，我不如王子城父，请封他为‘大司马’。判案中平，不妄杀无辜，不妄诬无罪，我不如宾胥无，请封他为‘大司理’。敢于冒犯君主，直言忠谏，不怕死，不贪图富贵，我不如东郭牙，请立他为‘大谏’。这五个人，我一个也比不上；但是用来同我管夷吾去换，我是不干的。君上您要想治国强兵，有此五人就够了；若想成就霸王之业，则要靠管夷吾了。”管仲能够正确认识别人，能够正确认识自己，具有充分的自信心，这是他取得成功的关键因素。

信心是胜利的保障。所谓自信，就是自己对自己的知识、品德、才能、智慧的一种恰如其分的确信，是自己对自己所从事的事业、学问的最终必胜、必成的确信，它建立在个体对周围的人和事以及对自己的深切了解的基础上，是人应有的美德；自信使人有明确的奋斗方向，是一种鼓舞人的内在动力，特别当一个人身处逆境时，自信可以催人猛醒，不屈不挠。而缺乏自信的人，只能做应声虫，一味模仿，毫无主见，毫无斗志，这样的人决不会获得真正的成功。当然，自信是有限度的，自信决不能混同于自傲。管仲的成功，也证明了这一点。《史记》上说：“齐桓公以霸，九合诸侯，一匡天下，管仲之谋也。”

古今中外都不乏这种典型人物。如贝多芬，他当时师从莫扎特，对莫扎特非常尊崇，但他自信会超过自己的老师，自己“决不做第二个莫扎特，”

正是这种顽强的自信心，使他能在双耳失聪的艰苦条件下，创造出了许多不朽之作。自信心可以使一个人为了自己的志向，一往无前，再接再厉，应是古今共识。

### 锲而不舍

据《荀子·劝学》载，荀子对于学习的方法，着重在于“积伪”与“专心”。他说：“积土成山，风雨兴焉；积水成渊，蛟龙生焉；积善成德，而神明白得，圣心备焉。故不积跬步，无以致千里；不积小流，无以成江海。”他又认为学习需要努力以求，良马可以日行千里，驽马十日亦能行千里，主要是“功在不舍”；“锲而舍之，朽木不折，锲而不舍，金石可镂”；“螾无爪牙之利，筋骨之强，上食埃土，下饮黄泉，用心一也。”为学者只要先认明为学所要达到的目的，目的既定，则千里虽远，只要积久而不息，则或迟或速，或先或后，必定可以最终达到目的。

在荀子看来，治学的成功与否，关键在于有没有孜孜不倦、持之以恒的精神。因为学问有一个积渐默化的过程，所以，学者治学必须“锲而不舍”，以顽强的意志，通过坚持不懈的跋涉，终究会登上胜利之峰。因为“道虽选，不行不至；事虽小，不为不成。”（《荀子·修身》）孔子也说：“南人有言曰：‘人而无恒，不可以作巫医’。善夫！不恒其德，或承之羞。”古代认为巫事虽是很浅薄的事，可是没有恒心，也学不会。孔子在这里引用南方人的这个观念，认为这话非常对，无论做事情，修学问，如果没有恒心，做做停停，终归不会有好的结果的。还有大家均熟知的谚语“只要功夫深，铁棒磨成针”，说的是唐代大诗人李白在他小时候，学习非常不努力，一次他弃学回家，在路上遇到一位老婆婆，正拿一根大铁棒在石上医，李白很纳闷，就去问老婆婆在干什么，老婆婆告诉李白，是想把铁棒磨成做衣服的针，李白说，那要费多大力气啊！老婆婆便告诉他说：只要功夫深，铁棒磨成针。李白听后深受启发，回去以后，发奋努力，刻苦用功，终于成长为一代文豪。

《庄子》一书中有“庖丁解牛”的故事，庖丁由于有了19年的解剖牛的经验，一把刀在牛筋骨间婉转运行，游刃有余，解牛数千头，而刀口依然锋利像新的一样，这全靠的是长久不懈的训练。

“锲而不舍”与“积久生神”是互相联系的因果关系。鲁迅先生也说：“即使慢，驰而不息，纵会落后，纵会失败，但一定可以达到他所向往的目标。”“做一件事情，无论大小，倘无恒心，是很不好的。”只有持之以恒，才会有所成就。曹雪芹之著《红楼梦》，能够“披阅十载，增删五次”。终于能够雄居中国古典文学创作之顶峰。现代社会的发展，行业越来越多，每个人都须抱定“只管耕耘，不问收获”的信念，为了既定的目标下一番苦功夫，做学问须如此，做其他任何事情亦须如此。

### 融会贯通

据《荀子·劝学》载：荀子主张，君子的学习，要把学到的听入耳中，记在心中，融会贯通到整个身心，表现在一举一动上面，即使是极细小的言行，都可以作为别人效法的榜样。荀子认为，从近前的事可以知道遥远的事情，从一件事可以知道千千万万件事情，从小知道大、从暗而知道明。善于读书的人能以自己的经验去推知远古的事情，能以人的共性去度量每个人的个性，以人共有的情感去把握每一个人的情感，从同类的事物中去探求每一个不同的事物，这就是“融会贯通”。

读书学习的过程，是一个主体需要充分发挥主观能动性的过程。所以孔

子说：“学而不思则罔，思而不学则殆”（《论语·为政》）。就是说，学习与思考，是一个相辅相成的不可分离的过程，不可偏废。学习固然十分重要，但学习不能停留在闻见的感性认识上，还必须上升到理性认识上来。所谓“思”，就是思考、理解和发挥，这就属于理性认识的范畴。因此孔子提出有三种人他是不教的：一是没到了因求知不得而烦懣的，不去启发他；二是没到了因求知不得而怅恨的，不去开导他；三是如果不能举一反三，就不再教导他了（《论语·述而》）。所以，对于一个读书人来讲，就要灵活对待书中的言论，不可拘泥于字句。孟子主张：“尽信书，则不如无书。”（《孟子·尽心下》）书读死了，就会越读越蠢，难免落下笑语。据明代杨慎著《艺林伐山》记载了这样一个小故事：伯乐是古代有名的“相马”专家。当他年老的时候，他的儿子很想将这项专门的技能继承下来，以免失传。于是他把伯乐手写的《相马经》读得烂熟。《相马经》上说：“千里马是额头隆起，双眼突出，蹄如垒起的酒药饼。”他就按照这一条，拿着经文出去“相马”，按照书上所绘的各种图形，跟他所见到的一一加以对照。结果找到了一只癞蛤蟆，用纸包起来，兴冲冲地回家报告给父亲，说：“总算找到了一只马，额头和双眼跟书上说得差不多，就是蹄子不太象。”伯乐听了，哭笑不得，对儿子说：“你倒是找到了一匹好马，但它太会跳了，恐怕你驾驭不了啊！”伯乐之子把癞蛤蟆当成了千里马，成为千古笑谈，然而在笑之后，不能不让人沉思一点什么。

法国著名思想家蒙田曾经说过：“我不愿有一个塞满东西的头脑，而情愿有一个思想开阔的头脑。”死读朽只能成为书呆子和双脚书橱，而不能灵活运用，这样所学到的知以，只能随人去而终，毫无所用，这当然不能适应现代化建设的需要。赵括“纸上谈兵”，结果惨败长平，历史的教训值得记取。

## 第七编 处世智谋

万事莫如做人难。

战国时期著名的思想家荀况说过：“人力不如牛，走不若马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群也。”人为万物之灵长，人类生活的特点就是能群。在这个群体中每一个人都不可避免地要与其他人发生关系，如何完善地处理好各种关系，就是一个人如何立身处世的问题。马克思曾说过：“人格的本质不是人的胡子、血液、抽象的肉体的本质，而是人的社会特质。”（《马克思恩格斯选集》第一卷）只有正确处理好人与社会、人与人、上级与下级等关系，人生才可能有理想的归宿。

社会就是一个大舞台，每个人都在其中扮演着不同的角色，有的人名垂青史，有的人却千古不齿，何也？立身处世智谋不同之故也。

中国古代关于人生理想的理论是极为丰富的，而齐国的立身处世谋略则是这万花丛中一朵奇葩，主要有以下几个特点：强调领导者以身作则，礼贤下士，争取人心等等，因为“其身正，不令而行”是千古不易之真理；朋友关系是人际关系中最为长久也最为美好纯真的一种关系，“管鲍之交”实为难得；人当自强，“贵在自知之明”；人生在世，有时需随机应变，正确处理动与静的关系，等等，当然其中也有投机钻营之术，如《鬼谷子》提出的一些立身处世的智谋，就存在这个问题。毕竟瑕不掩玉。

逝者长已矣，而来者尚存。齐国历史上留下了丰富的立身处世的经验，这是一笔宝贵的财富，然而它毕竟是其所处的那个时代的产物，难免糟粕与精华共存，令人当下一番功夫，汲取其中那部分超越时代的“永恒”的立身处世的智慧和谋略。

### 二忌之争

据《战国策·齐策》载：成侯邹忌担任齐国相国的时候，田忌为将军，两人合不来。公孙爽对邹忌说：“贤公为什么不为君王计划攻打魏国，假如能一战而胜，那贤公就有谋划之功。假如一战而败，那么就可归咎于田忌不肯效死奋战，君王就可用‘按兵不动’的罪名把田忌处死。”邹忌认为公孙爽的话很对，于是就建议齐威王派田忌去伐魏。结果田忌三战三胜，邹忌就把此事告诉了公孙爽。公孙爽派人持十金到城里问卜说：“我是田忌将军手下人，田将军已经三战三胜，现在想要做一件大事（意即篡国），不知是否也能顺利完成？”来占卜的人刚走到外面，公孙爽就派人逮捕了他。占卜的先生也在齐王面前供认不讳，田忌知道这件事后，不得不逃亡他国。“二忌之争”告诉后人，为人要心胸宽广。

常常乘公共汽车的人，都会发现这样一个有趣的现象：有两个人堵在车门口，争先恐后地往上挤，结果，这两个人谁也上不去。在这种情况下，如果有一个人能谦让一下，就会都顺利地乘上车。作人态度同为一理。历史剧《将相和》为大家所熟知，说的是战国时期赵国的廉颇和蔺相如的故事。渑池之会后，赵王认为蔺相如的功劳最大，便拜他为上卿，位居老将廉颇之上。廉颇很不服气，便发誓说：“我要是见到蔺相如，一定要羞辱他一顿。”蔺相如听说后，便尽量避免和廉颇会面。每得上朝时便推说有病，只是为了避免和廉颇发生争执。甚至出行见了廉颇的车马，也要远远躲起来。手下的随从都不高兴了，大发牢骚。相如说：“那位叱咤风云的秦王我都敢当众喝斥，难道我会怕廉将军不成？我只是觉得，强秦之所以不敢侵犯赵国，就是因为

有我们两个人在。我们俩如果两虎相斗，必定会两败俱伤，那就会给秦国以可乘之机。我之所以忍气吞声，是以国家大事为重啊。”后来，廉颇知道事情缘委之后，十分羞愧，便到蔺相如家负荆请罪。蔺相如也连忙跪下，两人互诉衷曲，结下了同生共死的友谊。廉、蔺之交已成为纯真朋友关系的代名词，在中国历史上广为传诵！

“人过留名，雁过留声”。只有与人为善的人，才能留芳后世。否则，心胸狭隘，与人斤斤计较，只能招人忌恨。孔子说：“君子坦荡荡，小人常戚戚”（《论语·述而》）。站在自己的立场上，算计别人，那只是小人作为。古人已为后世留下了不少这方面的经验、教训，今人不可不引以为鉴。

### 人贵有自知之明

据《鬻子》载：无能的人从来不说自己无能，但他的无能却常常表现在行动上；虽然他常常炫耀自己有能力，人们还是说他无能。愚蠢的人从来不说自己愚蠢，而他的愚蠢却常常在言谈话语中流露出来；虽然他常常标榜自己聪明，人们还是说他愚蠢。这短短的一段话看似简单，却揭示了一个真理：人贵有自知之明。

有一则古老的寓言，记载了小山羊和长颈鹿各自吹嘘自己长处故事。鹿和小山羊都只看到了自己的长处而一旦遇到具体困难便束手无策了，这就是他们只知自己所长而给自己带来的麻烦。人亦然，“金无足赤，人无完人”，任何人都会存在一定的不足之处，“人非圣贤，孰能无过”，“尺有所短，寸有所长”，只是有的人可能长于此，有的人可能长于彼而已。如果每个人都只看到自己的长处，而认识不到自己的不足，就会陷于盲目的乐观而裹足不前，就会犯妄自尊大的错误。当然，要认识到自己的不足也是一项艰难的事情。世界上最难认知的就是自我，人可以无情地去解剖别人，却很难来解剖自身。因为宣扬自我的长处可以给自己带来欢乐，而认识不足，常会令自我感到痛苦，人性的弱点往往使人避苦趋乐。因而，要敢于直面自己的不足是需要勇气的，只有认识到自己的不足，在实际的学习工作中来弥补自己的不足，才能使人得到比较全面的发展。

老子说：“知人者智，自知者明”。在老子看来，能够知人，能够了解别人的人，是大智慧的人，能够认识自己的人，才是“明白人”，因为人们大都不能了解自己，因此在老子的观念中，所谓的“明白人”是不多见的。但在中国历史上也不乏有自知之明的人。如汉高祖刘邦，在楚汉战争打败项羽后，认为自己得胜的原因在于：“夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”刘邦可谓有自知之明也。如果刘邦刚愎自用，肯定又是另一番结局。毛泽东同志生前也一贯强调“人贵有自知之明”，“谦虚使人进步，骄傲使人落后”，这就告诉我们，每个人都必须客观地进行自我认知，知己之不足方能奋起，知难而进，才能最大限度地实现生命个体的社会价值。

### 人能正静则筋韧骨强

《管子·心术下》说：人如能进到正和静的境界，便会筋韧骨强，目视如清水，观察似日月。只要不失掉这正与静，其德行将与日俱新，而且能遍知天下事物。内里有一个完整周全的心是不可能掩蔽的，这将表现在形体容貌上，也能在颜色上看得出来。善气迎人，相亲如同兄弟；恶气迎人，相害如同刀兵。这种不用自己说出来的语言，比打雷击鼓还响亮震耳。这完整周

全的心的形体，比日月还更明亮，体察事情比父母了解子女还更透彻。

俗话说：“破山中之贼易，破心中之贼难。”佛经上说：“菩提只向心觅，何劳向外求玄。”心是人的一切行为的主宰，如果心不能保持正和静的状态，那么身心就极易受到侵害。“杞人忧天”就能说明一定问题。据《列子·天瑞》记载：上古时有个小国家叫杞，那里有个人整天胡思乱想，忽然想到天随时可能崩塌下来，地也随时可能陷落下去，这样一来，连个安身之地都没有了。于是他越想越害怕，越害怕越想，每天忧心忡忡，茶饭不思，睡眠不安。有个热心人听说此事后就开导他，说：“天不过是一团积聚的气体，到处都是气，人运动呼吸也在这气当中，天怎么可能崩塌下来呢？”杞人将信将疑他说：“就算天是积气，难道太阳、月亮、星星不会掉下来吗？”“不会，不会，”那人回答，“日月星宿也只不过是一团团会发光的气体，就是掉下来，也不会伤人的。”杞人还是不放心，又说：“那么地陷下去怎么办呢？”热心人回答，“地不过是堆积起来的土块罢了，到处都是这样的上，怎么会陷落下去呢？”杞人听罢，终于豁然开朗。

这位热心人的回答在今天看来也不一定尽符科学，然而，由于他的劝导，终于使杞人不再忧虑。如果杞人一直毫无根据地胡思乱想，坐卧不宁，不用等到天塌地陷，他自己早就一命呜呼了！看起来，这位杞人实在可笑。一个人如果心猿意马，最容易受到外来邪气的入侵，俗语说“黄鼠狼专咬病鸭子”，这话不无道理。一个人只有内心安静，保持一股正气，加强自身的修养，这就等于在自身周围树起了一道天然屏障，身心在任何条件下都可保安然无恙。所以，每个人都应有坦荡公正的胸怀，处乱不惊的气度，才可保证身心的健康。

### 人生必以正平

据《管子·心术下》载：管子认为，人的生命，一定要依靠中正平和来维持。其所以有所差失，必然是由于喜怒哀乐所致。所以管子主张以礼乐来调节人的情绪，从而才能保持和恢复人的本性。

管子所主张的以礼乐节制性情的思想方法与先秦儒家思想是一致的。孔子说：“兴于诗，立于礼，成于乐”（《论语·泰伯》）。可见在孔子的思想中，诗、礼、乐对一个人的健康发展所起的作用是巨大的。荀子发挥了孔子的思想，强调了“礼”与“乐”协调人的自然性与社会性的功能。荀子主张“礼以节人，乐以发和”（《史记·太史公自序》）。对于“礼”的作用，荀子说：“刍豢稻粱，五味调香，所以养口也；椒兰芬苾，所以养鼻也；雕琢刻镂黼黻文章，所以养目也；钟鼓管磬琴瑟竽笙，所以养耳也；疏房檼黼越席床第几筵，所以养体也。故礼者，养也。”（《荀子·礼论》）荀子把人的物质欲望的满足引入礼的范畴。对于“乐”的作用，荀子论道：“乐者乐也，君子乐得其道，小人乐得其欲。以道制欲，则乐而不乱；以欲忘道，则惑而不乐。故乐者，所以道乐也”（《荀子·乐论》）。在荀子看来，音乐的作用是多方面的，音乐可以影响人的气质和精神面貌。所谓“听其雅颂之声，而志意得广焉；执其干戚，习其俯仰屈伸，而容貌得庄焉”（同上）。即音乐可以陶冶人的性情。反之，如果一个人过度追求耳目感官的享受，就必然会身受其害。《吕氏春秋·重己》篇说：“假使叫古代的大力士乌获用力去拽牛尾，即使用尽力气，把牛尾拽断，也不可能让牛跟着走，这是违背牛的习性的缘故。如果叫一个小孩牵着牛鼻子，牛也会乖乖地跟着走，这是由于顺应了牛的习性的缘故。世上之人，都想长寿，然而却常常要违背生命

的天性，只有圣人才知道节制欲望，做到适度。”所以说，过度的喜怒哀乐都是对身体有害的，人只有保持中正平和才可保持身心健康。

在商品经济大潮冲击下的今天，能够保持心理的平衡状态显得尤其重要。有些人可能已经腰缠万贯，有的人却尚未解决温饱问题。富有者不要太张狂，要有礼有节处理一切，包括自己的言行。落伍者也不要过分自卑，相信“穷不生根”，坦然直视，探求对策，总会“柳暗花明又一村”。况且，为物所累者并不能感受到生活的乐趣。唯知足者为常乐，因为这乐来自于心中，恬淡自适之乐也。

### 下屠屠牛 上屠屠国

据《楚辞·天问》记载：“师望在肆昌何识？鼓刀扬声后何喜？”对此王逸注曰：“吕望鼓刀在列肆，文王亲往问之，吕望对曰：‘下屠屠牛，上屠屠国’。文王喜，载舆俱归也。”“下屠屠牛，上屠屠国”，告诉人们，为人处世要有崇高的信念。

根据史料记载，太公望出身低贱，曾“屠牛朝歌，卖食棘津”（《尉繚子》）。但他认为屠牛只是下等屠夫的作为，上等屠夫当去主宰国家。姜太公在卑微低贱的情况下，能发出如此呼声，确实是震聋发聩的。孟子说：“夫志，气之帅也；气，体之充也”（《孟子·公孙丑上》）。在孟子看来，一个人有了远大的志向，就等于三军有了统帅，也可以充实自身的力量，行动起来就会有动力。管子也认为人的志向有大小之分，指出“有闻道而好为家者，一家之人也；有闻道而好为乡者，一乡之人也；有闻道而好为国者，一国之人也；有闻道而好为天下者，天下之人也；有闻道而好定万物者，天下之配也”（《管子·形势解》）。管子主张人当立大志，只有考虑为国家、为天下谋大事的人，才能成就大功业。谨小慎微只能作为“家人”、“乡人”，不会有大造就。荀子说：“无冥冥之志者，无昭昭之明；无昏昏之事者，无赫赫之功”（《荀子·劝学》）。一个胸无大志的人，就不会有远见卓识。只有树立高标准，严格要求自己，才能成为与尧、禹齐名的人物，所谓“以修身自强，则名配尧、禹”（《荀子·修身》）。所有的大思想家都强调了人要有远大的理想，不能汲汲于眼前的小是小非。人们常说：鸟无翅不飞，人无大志不成才。

古今都有许多光耀千秋的榜样，值得我们去学习和效仿。诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”；范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐”；鲁迅先生说过：“我们自古以来，就有埋头苦干的人，有拼命硬干的人，有为民请命的人，有舍身求法的人，……虽是等于为帝王将相作家谱的所谓‘正史’，也往往掩不住他们的光耀，这就是中国的脊梁。”

“母鸡的理想只不过是一把糠”。然而我们是人，人就应该有人的远大追求。奥斯特洛夫斯基说：“只为家庭活着，这是禽兽的私心；只为一个人活着，这是卑鄙；只为自己活着，这是耻辱。”当今社会的有志之士，就应该立志于为四化建设做出更大贡献，在不同战线上努力工作和学习。需要指出的是，一个人立志必须量力而行，脚踏实地，切忌好高骛远。志大才疏，只能使一个人的理想信念流于空谈。纸上谈兵，不是立大志。

### 大哉恭逊敬爱之道

据《管子·小称》载，管子说：“讲求恭逊、敬爱、谦让、除怨、无争，来互相对待，就不会失去人心。试行多怨争利，互相不讲恭逊，则身亦难保。恭逊敬爱之道，真是太伟大了。遇有吉事可以主持祭祖告庆，遇有凶事可以

主持居丧。大可以治理天下而不必增加，小可以治理一人而无需裁减。以此来试行于京都、全中国、蛮夷之国及禽兽昆虫，都可以靠它决定治乱。身上有它则荣，身上无它则辱。认真执行而不懈怠，虽然不开化的人也能化为相爱；如果抛弃了它，即使父母兄弟也能变为相恶。所以，在身上可以使之爱恶，在名上可以使之荣辱，其变化名物的作用，简直和大地一样大。所以先王把它叫作‘道’。”

孔子说：“要做个仁者，就要具备下列五种品德：恭敬、宽厚、诚信、敏捷、慈惠。恭敬就不易遭受侮辱，宽厚就会得到大众的拥护，诚信才好被人重用，敏捷工作效率才高，慈惠才真正可以领导人。”（《论语·阳货》）荀子也说：“人的资质秉性，知识和能力，君子与小人一样。爱好荣誉、厌恶耻辱；爱好利欲、厌恶祸患，君子和小人也是一样。但是，求得荣誉和利欲，避免耻辱和祸患，君子与小人采取的方法就不同了。小人拼命去做荒诞不经的事，还想要别人相信自己；拼命于欺诈的事，还想要别人亲近自己；行为如禽兽，还想要别人用善意对待自己；心术叵测，行动诡诈，所持的论点难以站住脚，结果必然得不到荣誉和利益。至于君子，对别人诚实，也想别人对自己诚实；对别人忠厚，也想别人亲近自己；品行正直，办事中肯，也想要别人用善意对待自己；襟怀坦白，行为安稳，所持之论点容易成立，结果必然得到荣誉和利益，也必然不会遭到耻辱或祸患”（《荀子·荣辱》）。在荀子看来，人应该有一点韬略，不愠不怒，不急不躁，恭恭敬敬，老老实实做人，才会有所收益。正如管子在前文中所分析的那样，恭逊敬爱之道，真是太伟大了。人和人之间应多一点恭逊、谦让，如蔺相如与廉颇，二人相和，于国于身都是有利的。

孟子说：“爱人者人恒爱之，敬人者人恒敬之”（《孟子·离娄下》）。所以每个人都应抱定“与人为善”的信条，设身处地，将心比心，你希望得到别人的尊敬与爱戴，首先自己要去尊敬别人，爱护别人，“己所不欲，勿施于人”，每个人都应以此来作为“自律”的信条，这样方可成为通达之人。

### 王烛死国

据《史记·田单列传》载：战国时期，燕国最初攻进齐国时，听说昼邑人王烛为贤德之人，命令部队说，昼邑方圆30里之内不准进入。又派人 against 王烛说：“齐人多高子之义，吾以子为将，封子万家”。王烛坚辞不受。燕使者又说：“你若不从，我将率军队踏平昼邑。”王烛不愿做亡国之臣，拒不投降。他说：“忠臣不事二君，贞女不更二夫。齐王不听吾谏，故退而耕于野。国既破亡，吾不能存。”于是自杀了。这就是著名的“王烛死国”的故事。它告诉人们，人生在世，应该有气节。

有位名人说过：“生使一切的人站在一条水平线上，死使卓越的人露出头角来。”人的生命只有一次，造物主如此公平，所以才显出一个人生命的可贵。然而当生存与道义发生矛盾的时候，高尚的人以身殉道，贪生怕死之辈却缩起头来，宁肯夹着尾巴做人。儒家一贯主张“舍生取义”，并且成为中国优秀文化的一部分，激励着广大的志士仁人，矢志不渝，永往直前。李清照的“生当为人杰，死亦为鬼雄”以及文天祥的“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”都是光耀千古、震撼人心的至理名言。

中国历史上留下了许多可歌可泣的忠贞不屈的故事，如为众人所熟知的苏武牧羊的故事即可让人潸然泪下。苏武持汉节出使匈奴，被匈奴扣留19年，匈奴统治者威逼利诱，使尽了各种手段，但苏武不被所动，拒不投降匈

奴。最后匈奴单于气急败坏，把他流放到荒无人烟的北海边，让他在那里放羊，断绝了对他的粮食供应，苏武靠的是挖野鼠洞里蓄藏的草籽来充饥，他每天手拄汉节，汉节上的旄尾都脱光了，他仍寸步不离，以表示他从没忘记自己是汉朝的使者。这样一直过了19年，后来匈奴与汉和好，苏武才得以回归汉朝，这时他已从壮年变得须发全白了。

人要有气节，一个民族更需要有气节。当代社会也有许许多多见义勇为的英雄人物，他们以自己的行动谱写了一曲曲人间正气歌。但是也有那么一小部分人，不敢伸张正义，在别人需要帮助时，首先想到的是钱，是自己的身体。所以才出现了一些本不该发生的悲剧。人固有一死，但是要死得其所。毛泽东曾为刘胡兰题词：“生的伟大，死的光荣”，也告诉了人们怎样个活法。那种“好死不如赖活”的信条，最好不去信奉。

### 无道去之有道留之

据《史记·齐太公世家》载：有一种传说，说太公见闻广博，曾做过商纣王的官。纣王暴虐无道，太公便离他而去，周游列国游说诸侯，无人赏识，最后终于归附了周西伯。还有一种说法，说吕尚从未做官，隐居海滨。周西伯被拘禁在羑里，散宜生、闳夭平素了解吕尚便去招请他。吕尚说：“我听说西伯贤明，又能尊重年高长者，何不去他那里？”他们三人替西伯购求美女和珍宝献给纣，以赎回周西伯，两伯被释放回国。传说吕尚投往周国的经过虽有不同，但都说他做了周文王、武王的国师。西伯归国以后，与吕尚暗中谋划修明德政以推翻殷纣政权。周西伯为政稳健，裁断虞、芮两国的争端后，诗人称道西伯承受天命为文王。他讨伐崇国、密须和大夷，大力建设丰邑。三分天下二分归属于周，多半是由于太公的计谋。姜太公“无道去之，有道留之”，是一种明智的处世哲学。

孔子说：“道不同，不相为谋”（《论语·卫灵公》）。人才的成长，需要一个适宜的环境，一帆风顺固然好，但有时往往不那么遂愿，在这种情况下，儒家主张：“下降其志，不辱其身”（《论语·微子》）。“天下有道则见，无道则隐。邦有道，贫且贱焉，耻也；邦无道，富且贵，耻也”（《论语·泰伯》）。邦有道则知，邦无道则愚”（《论语·公冶长》）。强调一切要以“道”为标准。就是说，天下有道，就出来作官，发挥个人的聪明才智，是正确的。天下无道，应该弃官而去，或者故作愚蠢。孟子也说：“士穷不失义，达不离道。穷不失义，故士得己焉；达不离道，故民不失望焉。古之人，得志泽加于民；不得志，修身见于世。穷则独善其身，达则兼善天下”（《孟子·尽心上》）。孟子又说：“居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道。得志与民由之，不得志独行其道。富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”（《孟子·滕文公下》）。天下无道，决不同流合污，不向恶势力屈服。儒家所主张的“道”已具有“正义”的含义。姜太公事殷纣王时，纣王“无道”已到极点，太公如不“去之”，则是助纣为虐，必为千古不齿。文王礼贤下士，太公归依，辅佐文王完成了一番轰轰烈烈的事业，所以后人几乎以近于对神人的态度来敬仰之。

荀子说：“且夫芷兰生于深林，非以无人而不芳。……今有其人不遇其时，虽贤，其能行乎？苟遇其时，何难之有？”（《荀子·宥坐》）是兰草自会芬芳，尽管它生于密林之中；是人才，总有用武之时。君子当洁身自爱，“就有道而求之”，今人亦当勉之。

### 不为物使

据《管子·内业》载：管子认为，一概听任于物而能掌握物的变化叫“神”，一概听任于事而能掌握事的变化叫“智”。能掌握物的变化而自己的气不变，能掌握事的变化而自己的智不变，这只有坚持专一的君子才能做到吧！专一而不放松，就能够统帅万物了。君子使用外物，不受外物支配，就因为掌握了专一的原则。内里有一个治理好的心，口里说的就会是治理好的话，加于民众的就将是治理好的事，这样，天下也就会治理好了。所谓“一言得而天下服，一言定而天下听”，就是这个道理。

人虽为万物之灵，但人的力量是有限的，有时需要借助于外物。古人说“君子役物而不役于物”，一个人只有做到善于利用外物而不受外物所役使，才算真正明白了道理。唐代柳宗元写的《螾蝓传》中有一则寓言很有意思，说的是一种善于背东西的小虫子，它的名子叫螾蝓，它在路上爬行时，见到东西就拾起来，背到背上，走得愈远背得就愈重，不管压得自己多难受，还总是不停地拾东西往自己的背上放，一直到压得倒在地上，爬不起来。人们遇到这种情况，出于同情，就帮它把背上的东西扔掉。但它只要爬起来，还会像从前一样，继续往自己的背上加东西，又喜欢往高处爬，使出全身力气，一刻也不停步，直到最后从高处落地而死。人有时也会这样。司马迁说过：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。人最容易受物欲的支配和诱惑，为物所累，成为金钱财物的奴隶。雨果曾说过：“沉缅于物质享受，等于给理想之翼系上沉坠的黄金”。中国历史上为财物而丧命的“著名”人士也不少吧？西晋时期的石崇，当其与王恺斗富之时是何等的神气！然而当被押赴刑场之时又悔之何及？！当然，中国历史上也不乏见识高明之士，如汉代太傅疏广，年老后回乡与乡亲们挥金共享，决不留与子孙，他说：“世上最坏事的就是钱财，聪明的人钱财多了，就失去了进取向上的斗志；愚蠢的人钱财多了，就会干出更多的蠢事和坏事。”疏广是极有远见卓识的。

在现今社会里，能够“不为物使”，不去追赶时髦，专心干着自己应该干的事情，更显得可贵和高尚了。社会需要这样的人。

### 不以官乱心

据《管子·心术下》载：管子指出，外表不端正的人，是因为德没有养成；内里不专一的人，是因为心没有治好。端正形貌，整饬内德，使万物都被领会理解，这种境界好像是飞鸟自来，神都不知道它的究竟。这样就可以明察天下，达到四极极远的地域。所以说：不让外物扰乱五官，不让丘官扰乱心，这就叫做“内得”。因此，先做到意气安定，然后才能使行为端正。气是充实身体的内容，行为是立身持正的标准。内容不美则心意不安，行为不正则民众不服。所以，圣人总是像天一样，不为私被覆万物；像地一样，不为私载万物。私是乱天下的根源。圣人裁定事物，不受外物支配。保持心安，国也安定；保持心治，国也治理。治理在于内心，安定也在于内心。

欲望与人生而俱来，正如《吕氏春秋》作者所分析的那样：天生人而使人有贪心有欲望，耳朵想听美妙的音乐，眼睛想看斑斓的色彩，嘴巴想吃美味可口的东西，这种欲望，是人人都有的，无论高低贵贱，无论聪明愚笨都是如此。圣人之所以与一般人不同，就是他们能适度。所以孟子说：“修养心性的最好办法就是减少物质欲望。欲望不多，纵使善性有所丧失，那失去的也不会太多；欲望太多，纵使善性有所保留，那保留下来的也会极少”（《孟子·尽心下》）。人的心灵只有不被物欲所蒙蔽，才有可能进行修身养性。当然人的欲望可能是无止境的，同时人人也都明白，人的所有欲望不可能同

时实现，正如同鱼和熊掌之不可得兼，只有舍鱼而取熊掌。当一个人纠缠于物欲而不能自拔时，那就可能铤而走险，这是很危险的事情。所以孟子告诫人们，当生与义发生矛盾时，应当“舍身取义”，为了道义，生命都可以不要，焉能沉溺于区区之小利呢？

《尚书》上说：“玩人丧德，玩物丧志”，一个人一味沉溺于物质享受，必然会丧失进取的志向。据《史记·殷本纪》载：殷纣王其人，天资聪颖灵敏。但他喜欢向臣下炫耀自己的才能，向天下显示自己的声威，以为一切人都在自己之下。他爱好饮酒，沉溺于歌舞，宠幸女人。他厚敛赋税，用以充实鹿台的钱财及巨桥的粮食储备。他广收狗马和奇异物品，充塞宫室。他扩建沙丘的园林，多方搜求野兽飞鸟放置其中。他一意孤行，根本听不进任何人的劝谏，结果身死鹿台而为天下笑！

任何时代任何人，都应保有一颗赤子之心，不要为物所累，“千金散尽还复来”，以物养性，而不要倒过来以性养物，这是古人的忠告。

### 不差小节而耻功名不立

据《战国策·齐策》载：燕军攻打齐国，攻下70余城，只剩下莒和即墨两城没有攻下，后来齐国大将田单，以即墨城为据点大败燕军，杀死燕将骑劫。起初燕军快要攻下聊城时，忽然听说有人向燕王进谗言，燕将畏惧回国被诛，就守城不归。田单攻打聊城有一年多，可就是攻不下来。于是鲁仲连写了一封信绑在箭上射进城内送给燕将看，在信中鲁仲连写道：“智者不因错过时机就舍弃利益，勇士不因怕死就伤害名誉。忠臣先考虑君王而后考虑自己。现在将军为发泄一时的愤恨，毫不顾燕王将损兵折将，这是不尽忠；毁灭自己又将失去聊城，并且威力并不能慑服齐国，这不是勇敢；功业荒废名誉受损，后世无人赞美，这不是聪明。如今将军的生死、荣辱、尊卑，都决定在这一念之间，但愿将军详细考虑，不要接受俗人的意见。……重视小节的人，不能创造大事业；憎恶小耻辱的人，不能建立荣耀的声誉”。接着，鲁仲连又以管仲射中齐桓公的带钩、不为公子纠殉难、受脚镣手铐的刑罚而不怕羞耻，终于辅佐桓公九合诸侯，一匡天下等事例，告诫燕将：“像管仲之类的人物，并不是不能坚守小节，或为小耻而去殉难，而是认为如果身死家绝，就无法重新建立功名，那才是最愚鲁的行为。所以他们才控制住愤怒的感情，建造千秋功业，他们的功业可以和三王争短长，他们的名望与天地并存，但愿将军能够三思而行。”燕将听从鲁仲连的劝告，下令军队撤回燕国。鲁仲连所主张的“不差小节而耻功名不立”的观点是很有价值的。

有人说：“奇迹多在厄运中出现”。求取功名是一个人的正常情感和合理要求。然而，正如月有阴晴圆缺一样，人生并不都是一帆风顺的，其间也可能有崎岖盘桓。穷则思变，辩证地看待艰难和困苦，积聚力量，等待爆发的机会。所以，梁启超说：“患难困苦是磨练人格之最高学校。”同时，也只有高尚的人格才拥有战胜困苦的勇气。“穷且益坚不坠青云志”，这是一个人成功的重要保证。

巴尔扎克说：“苦难是人生的老师。”当一个人身处忧患时，意志和毅力都会受到锻炼，生活阅历也会因此而更加丰富，面对厄运，切不可心灰意冷，消极颓废，要勇敢超越困难，面向未来。宋儒张载言：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”此当为大丈夫之志。

### 不患人不知己

据《管子·小称》载，管子说：“怕的是自身不完善，不要怕人家不了

解自己。丹青在深山，人们了解并把它取出来；美珠在深渊，人们也能了解并把它取出来。所以，个人可以有错误的行为，人民却不会有错误的评价。人民看问题是太清楚了，谁也不能瞒过他们而为非作歹。所以，我有好处，人们就表扬我；我有过错，人们就指责我。对待人民的指责和表扬，不需要再回去问自家人。所以，先王总是敬良人民的。持有善名而且听从人民，没有不强盛的；持有恶名而且抵制人民，没有不贫弱的。虽然有天子诸侯的地位，人们都持其恶名而离去，那就只好弃其领地而出走了。所以，先王是敬畏人民的。人身上什么最敏感？耳目最敏感。圣人得耳目之利而依靠它，故人民倚重而名声远扬。我也依靠它，但圣人以它来行善事，我以他行恶事，而想求美名，怎么行呢？我用以它行恶事，即使爱我的人也不能帮我得到美名的。毛嫱、西施是天下公认的美人，脸上满载怨气，也不能算作美。况我本身丑恶而满载怨气，怨气表现在面上，恶言又出于口，以恶的实际而想美的名声，能办到吗？百姓是多么憎恶人们有严重缺陷啊！所以，过长的要断短，过短的要续长，过满的要疏泄，空了的就要加以充实。”管仲强调重要的不是别人了解不了解自己，而是首先在于自身对德行的完善，这是一个人立身处世的关键。

孔子在《论语》中反复强调：“不要怪别人不赏识自己，更要担心自己的能力”。（《卫灵公》）又说：“不愁没有人知道我，该愁我有什么可为人知道的。”当然，人是社会的人，希望被人认同，被人肯定和赏识，这是一个人的正常心理需求，正如孔子所言：一个君子，最大的毛病，足怕死了以后，历史上无名，默默无闻。（《卫灵公》）说：“人过留名，雁过留声”，一个人悄无声息地来，悄无声息地去，有他不多，缺他不少，这样的人生总是带有某种缺憾的。但没有留下名声，这是不能怪别人的，聪明的人知道从自己身上找原因，努力加强自身的修养和能力。常言道：“酒好不怕巷子深”，人亦然。诸葛亮在辅佐刘备前，不过是一介村夫，归隐隆中，但他对于时势能够明察秋毫，满怀文武韬略。刘备又求贤若渴，三顾茅庐，终于请诸葛亮出山，因而成就了诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”的美名，也使得诸葛亮成为智慧的化身，成为我国人民妇孺皆知的人物。

是金子，总会闪光的。伊藤博文说过：“计利应计天下利，求名当求万世名。”每个人都应扪心自问：我付出了多少努力？须知：成功等于百分之九十九的勤奋外加百分之一的天才。

### 专心如神

据《管子·内业》载：管子认为，能够专心一意的气上，就会象神明一样，就会把万物完全收存在心中。问题是人们能专心么？能一意吗？能做到不用占卜而须知吉凶吗？能够要止就止吗？能够做到不外求于人而靠自己解决问题吗？只有一意专心，耳目不受外物的迷惑，才会得到“神”的帮助。管子主张做任何事情都要“专心”，是非常正确的。

孟子说：“一日曝之，十日寒之，未有能生之者也”（《孟子·告子上》）。“一曝十寒”已成为常用的成语，来批评那些用心不专，不能持之以恒的人。无论做什么事情，都要全身心地投入，所以荀子也说，在歧路上徘徊的人，是不能够达到目的的。眼睛不能同时看清两件东西，耳朵不能同时听清两种声音，都是因为心思不专一的缘故。《列子·汤问》记载了一则“愚公移山”的故事：

北山有个九旬老人，名叫愚公，他的家门被太行和王屋两座大山挡住了，

出出进进都要绕路而行，很不方便。他召集全家人在一起商议说：“我和你们尽力打通险道，使道路通达河南，直到汉水之北，行吗？”全家大小都说行。愚公的妻子认为有困难，就对愚公说：“凭您的力量，连一个小小的土丘也挖不动，对付两座大山行吗？况且挖下来的石块又往哪里送呢？”好多人说：“丢到渤海尾部，隐土的北边。”于是愚公带领几孙敲山碎石，挖土取壤，再用箕畚运到渤海之尾。邻居京城氏的寡妇有个遗腹子，年龄很小，也跑来帮忙。住在河曲的智叟讥笑着阻拦他们说：“你们太傻了！以你愚公这个年老力衰的样子，连山上的一棵草也拔不动，怎么对付得了土石呢？”愚公长长叹了一口气说：“你的思想太顽固了，顽固得开不了窍，还不如我们这里的寡妇和小孩子。虽然我会死去，可我还有儿子，儿子死了还有孙子，子子孙孙无穷无尽，然而山是不会再增高了，怎么能发愁挖不平呢？”河曲智叟无言以对。山神听了，真怕他挖山不止，报告给天帝。天帝被愚公的坚定信念所打动，下令大力神夸娥氏的两个儿子背走了两座山，从此以后，冀州往南直至汉水沿岸，再也没有高山阻隔了。

愚公精神永远不会过时，他之所以成功，就在于他那近乎于“愚”的专心，如果他听了智叟的话，半途停下来，那就会前功尽弃了。真正要有所成就，就要达到近乎痴迷的程度，不是有许多大科学家拿墨水当啤酒喝，甚至还有的竟不知道自己是否吃饭了等等轶闻吗？这在旁人看来有点不可思议，然而正是这种全身心投入研究的忘我精神，才使一项伟大的发明从小小的实验室里诞生。

#### 止怒莫若诗

据《管子·内业》载：管子认为，人的生命，一定要依靠和平中正。生命有失，一定是因为喜怒忧思。可以说，要制止忿怒什么都比不上诗歌，消除忧闷什么都比不上音乐，控制享乐什么都比不上守礼，遵守礼仪什么都比不上保持慎敬，保持慎敬什么都比不上虚静。愤怒是人之常情，“对应发怒的事物发怒，对应发怒的人发怒，当该发怒时发怒，只要人们这样做，就该受到赞扬。”（《西方思想宝库》第356页）然而有时有的人是易怒，这便是一种不正常的情绪了。对于那些正当情况下的发怒，也应该适可而止。怎样止怒呢？管子说：“止怒莫若诗”颇值得借鉴。

《尚书·尧典》曰“诗言志，歌永言，声依永，律和声。”《诗·毛氏传》曰：“诗者，志之所之也。在心为志，发言为诗。情动于中而形于言，言之不足故嗟叹之；嗟叹之不足，故永歌之；水歌不足，故手之舞之，足之蹈之。”孔子教育他的后代也是从读诗识礼开始的，孔子说：“不学《诗》，无以言”，“不学礼，无以立”。（《论语·季氏》）认为不学诗礼就无法在社会上站住脚。人生在世，免不了痛苦及烦恼，在这种情况下，西方人往往把情感托付于宗教，中国古人却寄托于诗乐。一旦遇到什么不愉快的事情，或作诗，或读诗，在诗中将自己的情感渲泄一番。所以，中国历史上的大政治家也大多是大诗人。

#### 见形为容象体为貌

《鬼谷子·中经》载：“见形为容，象体为貌者，谓爻为之主也，可以影响、形容、象貌而得之也。有守之人，目不视非，耳不听邪，言必《诗》、《书》，行不淫僻，以道为形，以德为容，貌庄色温，不可象貌而得之。如是隐情塞鄙而去之。”意思是说，像在占卦时看到卦象就可以推测吉凶一样，从一个人的外在形貌、形体动作就可以探知他的内心世界，就可以推知他的

精神面貌和心性品格。但是对于那些有操守、有道术的人，这种办法却难以奏效。这种人目不斜视，耳不旁听，说话时动辄引用《诗经》、《尚书》以为训诫，道貌岸然，看上去很象个有德行的人。对于这种人仅靠外表形象是无法推测他的内心世界的。碰上这种人，应隐藏自己，严防自己言行出现漏洞而被人抓住把柄。“见形为容，象体为貌”讲的是怎样观测和掌握别人的一种处世技巧。

在日常生活中，人们关于通过观察一个人的外表而了解一个人的内心世界的言语真是太多了。如常听到的“眼睛是心灵的窗户”、“言为心声”、“酒后失态吐真言”等等；又如对一个人的评价为：“张三这小子一看贼眉鼠眼就不是好东西”，“瞧人家这孩子就带着个有出息的样。”诸如此类，这是人们长期的生活经验之谈，也是识别人的一个重要途径。孔子说：“巧言令色，鲜矣仁！”（《论语·学而》）《逸周书·官人》认为喜、怒、欲、惧、忧是人的自然情感，总会在自觉或不自觉地流露出来，有时想隐瞒也是隐瞒不了的，所以可以通过外表来了解一个人的内心世界。孟子说：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子眇焉；胸中不正，则眸子眦焉。听其言也，观其眸子，人焉廋哉？”（《孟子·离娄上》）在孟子看来，一个人的眼睛最能表达一个人的内心世界。光明正大的人，眼睛明亮而有神；心术不正的人，一般都不敢正视别人。这都是古人提供的有效识别别人的方法，值得借鉴。

《史记·管晏列传》讲了这样一个故事：晏子为齐相，外出时，他的车夫的妻子从门缝里偷看她的丈夫。她丈夫为相国驾车，坐在车盖下，驾驭着四匹马，意气洋洋，很是得意。回家后车夫之妻请求离婚。丈夫问她原因，她说：“晏子身高不满六尺，却能担任齐相，名扬天下。今天我看他出行，志向深远，总表现出谦逊风度。而你身高八尺，不过给人驾车，却志得意满，所以我请求离去。”从那以后，她的丈夫变得态度谦恭了，晏子知道实情后，推荐车夫作了大夫。

一个普普通通的下层妇女，能从丈夫的举止行态上看出其内心的自足，实在是了不起。现代人从中也会受到启发。值得注意的是，有时仅仅停留于外表是不能全面认识一个人的，要透过现象看到本质，要善于识别伪君子。

### 仁义探心

据《鬼谷子·中经》载：“守义者，谓以仁义探其心，内以合也。探心深得其主也，从外制内。事有系，曲而随之。故小人比人，则左道而用之，至能败家夺国。非贤智不能守家以义，不能守国以道。圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安，救亡使存也。”对此，尹知章注曰：“既探知其心，所以得主深也。得主既深，故能从外制内。内由我制，则何事不行？故事有所属，莫不由曲而随己也。”《鬼谷子》作者看到了“君子”与“小人”的区分，认为小人做事，只能用左道旁门之术，最终会搞得家破国亡。所以说，非圣贤之士，不能以仁义治家，不能以大道治国。圣人看重那些微妙的仁义道术，认为它们可以转危为安，救亡图存。“仁义探心”就是以仁义道德去探测别人的内心世界，看对方是否是仁义之辈，方可决定是否接近他，还是很有道理的。

人们习惯于把行为高尚、德性完美的人称为君子。君子是儒家一贯提倡的理想人格，主仁徙义是其基本的特征。孔子说：“不仁者不可以久处约，不可以长处乐”，“里仁为美。择不处仁，焉得知？”（《论语·里仁》）

在孔子看来，仁德是生命的根本，失去了仁德也就失去了人之所以为人者。所以孔子曾发出感叹：“水火，吾见蹈而死者矣，未见蹈仁而死者也”（《论语·卫灵公》）。“义”在儒家经典当中指的是人们当然的行为准则，孔子说：“君子义以为质”，“君子义以为上”（同上），可见，孔子把义视为君子的本质来规定的。后来的孟子主张“舍生取义”，荀子认为“君子……唯仁之为守，唯义之为行”（《荀子·不苟》）。总而言之，在儒家思想中，崇尚道义，富有远见卓识。行为高尚的人，是君子；唯利是图、目光短浅、行为卑下者，是小人。由此可见，亲君子而远小人，方可成就大事业。大家注意到，三国时期的诸葛亮之于刘备用的就是“仁义挥心”之术。刘备的高级谋士徐庶被曹操用计骗走之后，刘备就像少了左膀右臂，好在徐临走时曾向刘备推荐了诸葛亮。刘备真一谦谦君子！为了能请诸葛亮出山，共谋大业，不顾严寒隆冬，曾三次亲顾茅庐，第一、二次均有家人来报，说诸葛亮不在，第三次刘备立等很久，才见诸葛亮醒来，刘备连忙拜见，并向他请教天下大势。诸葛亮的一番叙说，将日后必是曹、孙、刘三家鼎足而立，三分天下，说得头头是道。使得刘备茅塞顿开，情真意切地请诸葛亮出山帮助自己，诸葛亮见刘备如此真诚，便答应了刘备的请求。诸葛亮为什么要刘备一而再，再而三地请求才肯出山呢？决不是诸葛亮恃才自傲，而是在暗中观察刘备，探知刘备的内心，直到觉得刘备为可扶持之人时才肯出山，这真是明智之举。

我们选择朋友，与人共事，也要学会观察和识别周围的人，不仁不义之辈不可太亲近，否则后悔莫及。

### 节俭力行

据《史记·管晏列传》载：晏婴“以节俭力行重于齐。既相齐，食不重肉，妾不衣帛。”

史书又载：他的一件狐裘穿了30年，衣帽脏了洗净后依然穿着上朝，平时乘坐的是破旧的车子，驾车的马也老弱不堪，景公曾派人给他送去华美的车子和骏马，晏子均辞而不受。在晏子看来，“节俭力行”是“君子之事”。（《晏子春秋》）的确，凡是贪恋物质生活享受的人，生活极易陷于糜烂，精神生活就会空虚不堪，节操亦会在贪图物欲享受中丧失殆尽。人的欲望是无穷尽的，为物欲所羁绊的人，都不会有好下场。纵观中国历史，历朝末代皇帝，无不因荒淫无度而废弛朝政，结果只能是身死国破，成为千古不齿之罪人。夏桀如是，殷纣如是，隋炀帝亦如是，不一而足。

凡是有所建树、有所造就的人，无不奉公节俭。毛泽东主席、周恩来总理，他们生前均主张厉行节约，反对铺张浪费，且以身作则。现在展出的他们穿过的衬衣、袜子，都是补了又补，洗得已褪尽颜色，然而有谁能不承认这两位世界级的伟人呢？上海解放之初，“南京路上好八连”驻守上海，他们不迷恋于花花世界，保持艰苦朴素的作风，成为全国人民的楷模。

俭朴是一种美德，也是长期以来中国人民的一种优良传统。现在社会进步了，人们的物质生活水平一大比一天好，但也不可否认，节俭的良好作风已在一些人身上丧失了，铺张浪费成风，也有一些人为满足物欲，不择手段，甚至作奸犯科，种种现象，触目惊心，这不能不引起我们的反思：好的传统永远不会过时，对待“节俭”就应该这样，只能发扬光大。

### 可知者可交

《鬼谷子·谋篇》说，要结交朋友，首先要全面了解和熟悉对方，知道对方的品行、爱好、技能、性格等，但是，要了解一个人又是很难的，因为

有的人非常善于伪装，往往以假面孔跻身于人们之中，所以要作长期的了解。因此，《鬼谷子》作者说：“可知者，可用也；不可知者，谋者所不用也。”这是《鬼谷子》提出的一条最基本的交友原则。

人人都希望有朋友，尤其是知心朋友，但现实的情况却是“知人知面难知心”。正因为如此，俞伯牙摔琴谢知音的故事才广为传颂。伯牙弹琴，音调高昂激越，钟子期闻之曰：巍巍乎高山；伯牙又弹出奔腾回荡的旋律，钟子期又说：潺潺兮流水。两人成为知音之交。后来钟子期死了，俞伯牙将琴摔烂，从此不再弹琴。千百年来“高山流水”一直被人们奉为纯真友情的典范，加以颂扬。

据史载，三国时期，何晏、邓扬、夏侯玄一起见傅嘏，愿与他结为朋友，傅嘏一直没有同意。几个人就通过荀彧去说服傅嘏。荀彧对傅嘏说：“夏侯太初是当世豪杰，向你虚心求教，而你却不同意。如果你们交成朋友，那是好事；如果交不成，就会产生隔阂。二个贤人，假如不和睦，那么国家就完了。这也是蔣相如愿意拜廉颇下风的原因。”傅嘏却说：“夏侯太初，志大才疏，徒有虚名，实在是个摇唇鼓舌，颠覆国家之人。何晏、邓扬虽然有所作为，却急躁不安，知识虽多，却不得要领，外表追求名利，内心不设防备，喜欢观点相同的人，厌恶异己分子，话多并嫉妒比自己优秀的人。多话的人常挑事端，好嫉妒就不可能有亲近的朋友。依我来看，这三位所谓的贤者都是缺乏道德之人，远远躲开他们还怕遭到灾祸，怎么还能去亲近他们呢？”三个人的表现后来正如傅嘏所分析的那样。有的人因为相知而交，有的人会因相知而分手，看来交与不交的决定因素在于“可知”。

“管宁割席”的故事已为今人所熟知，它告诉人们，当发现朋友志趣不投时应及早分手。是之谓“道不同不相为谋。”那种当面甜言蜜语往往也会在背后下你毒手，所以，了解朋友不可不深。朋友的作用不可小视，一个人选择什么样的朋友，常可预示着一个人的人生观。也因为如此，人们在观察一个人品行如何时，也要观察他所结交的朋友。现实生活中常听到这样的话：为了朋友可以两肋插刀。这样的朋友可谓相知极深。是朋友就必然相知，然相知的人不一定是朋友，例如诸葛亮之于周瑜便是。

#### 必诺之言不足信

据《管子·形势解》载：管子指出，圣人要干一件工作，首先问它是否合于义，并估计其可能性。合于“义”则做，不合于“义”则不做。有可能则做，没有可能则不做。所以他所做到的事情，常常是自身之宝。而小人则不同。小人要做一件事情，不问它是否合于义，不估计可能与不可能。不义的要去做，不可能的也做。所以他要做的事情是靠不住的。因此说：“必得之事不足赖”。圣人对一件事情的承诺与否，首先问它是否合于义，并估计其可能性。合于“义”则承诺，不合于“义”则不承诺；有可能则承诺，不可能则作罢。所以他的诺言没有不兑现的。小人则是不义也承诺，不可能也承诺，一张口就一定承诺。所以他的诺言是不可能实现的，因此说“必诺之言不足信”。管子所说的“必得之事不足赖，必诺之言不足信”，其含义是相当深刻的。

正如天有昼夜一样，人也可以分为君子（圣人）和小人。小人之行事与许诺往往是靠不住的。《孟子·离娄下》篇中的“齐人有一妻一妾”章讲了下列一个故事：齐国有一个人，家里有一妻一妾。丈夫每次外出归来，一定是吃得饱饱的、喝得醉醺醺的。妻子问他，同他一道吃喝的都是些什么人，

丈夫说，全都是一些有钱有势的人。妻子便对妾说：“丈夫每次外出，总是吃饱了喝足了才回来，问他同什么人在一起吃喝，他总是说是一些有钱有势的人，但我们却从来没见过有什么人到我们家里来，我准备在暗地里跟踪他，看他究竟到哪里去吃喝。”第二天一清早，丈夫又出门了，妻子便尾随其后，走遍全城，也没有一个人同她的丈夫搭腔。最后她随丈夫一直走到东郊外的墓地，只见他走到扫墓人跟前，讨了些残菜剩饭，吃了不够，又东张西望地寻找可以乞讨的人。妻子终于明白了丈夫是怎样吃饱喝足的了。妻子回家后，把情况告诉了妾，两人抱头痛哭，说：“丈夫是我们指望终身依靠的人，谁知他竟是这样一个人！”丈夫并不知道这种情况，又吃饱喝足兴冲冲地回来了，见到妻妾在庭中痛哭，还端起一副丈夫的架子摆威风。这是一个多么具有讽刺意味的故事！因此，小人做事固不足赖。

君子重诺言，所谓君子“一言既出，驷马难追”，“一诺值千金”。因此，君子从不轻易向人许诺什么，一经许诺，则必定言而有信。小人却相反，自己的话也不值钱，常常胸膛拍得山响，随意许诺，他根本就没想到要去兑现。这样看来，小人的许诺当然不足为信了。所以，人生在世，首先要学会识别人，不要被那信誓旦旦的表面现象所迷惑，擦亮眼睛，对此类小人大可敬而远之。

### 死者成行活者成名

据《管子·大匡》载：在齐襄公被杀前，公子小白在鲍叔牙的辅佐下逃往莒国，公子纠在管仲和召忽的事奉下逃奔到鲁国，以避齐国政治斗争之祸。管仲和鲍叔牙是很要好的朋友，但是现在都想辅佐他们各自的主子夺得齐国国君的位置。双方在乾时那地方作战，管仲射中了齐桓公的带钩。桓公幸免于难。后来齐桓公归国即位，问鲍叔牙：“怎样安定国家？”鲍叔牙建议齐桓公召管仲和召忽回国。鲍叔牙就送信给鲁国说：“公子纠是我们齐国国君的兄弟，齐国国君不忍心亲自杀他，请鲁国杀掉他吧；管仲和召忽，是齐国国君的仇人，国君要亲自杀掉他们才解恨。如果不答应，齐国军队就要包围鲁国。”鲁国没办法，只得杀了公子纠，把管仲和召忽捆起来准备送往齐国。管仲对召忽说：“您害怕吗？”召忽说：“怕什么？我不早死，是等待同家的平定，现在既然平定了，让您当齐国的左相，也一定让我当齐国的右相。但是杀我君而用我身，是再一次对我的侮辱。您作生臣，我作死臣好了。我召忽既已明知将得万乘大国的政事而自杀，公子纠可以说是死事的忠臣了。您活着称霸诸侯，公子纠可说有生臣了。死者完成德行，生者完成功名，我们两个人是各尽其分了。”于是上路而行，进入齐国境内，召忽就自刎而死了。管仲便回到了齐国。君子们听到后都说：“召忽的死，比活着更贤；管仲的生，比殉死更贤。”

生与死是一对矛盾。造物主最为公平，它给予每个人生与死的权力是均等的，一个人应正确地对待生和死。《老子》说：“人，出世为生，入地为死。”生与死在道家看来只是一个自然过程。同时，《老子》中又说：“不失去生命的根基就能长久，身死而不被遗忘就算真正的长寿”（分别见《老子》五十章、三十三章）。孟德斯鸠也说过：“能将自己的生命寄托在他人的记忆中，生命就加长了一些。”这都是对于死的深层理解。死，并不可怕，人生孰无死，但要死得其所。为了自己的信念和抱负，不惜以身相殉，这样的行为是值得敬佩的。所谓“死者成行”，战国时期的屈原，就属于这方面的典型。然而，有一些人，为了实现更远的抱负，有时不惜忍辱负重，“苟

全性命于乱世”，是因为坚信“留得青山在，不怕没柴烧”，掌握生命，拥有生命，才有创造更大奇迹的可能。如管仲，他“死国不死君”，之所以活着，为的是整个齐国，所以，他活下来，为齐国称霸作出了重大贡献；又如司马迁，身受腐刑之奇耻大辱，却发奋完成《史记》，被后世誉为“史学之父”。这样的事例不胜枚举。

所以，无论生也好，死也好，关键要看值不值得。

### 成功贵在审时度势

据《管子·势》载：管子认为，成功之道，贵在能屈能伸。

常言道：识时务者为俊杰。唯物辩证法认为，世界上的万事万物都是在不断地运动和变化的，任何思想的产生，任何原则及规律，无一不受时间、地点和条件的限制，就是说，变是绝对的，而不变只是相对的。情况是在不断变化的，因而人要使自己的思想不断地去适应变化了的新形势，这就是审时度势，随机应变。否则，如果妄图以不变应万变，只能造成“刻舟求剑”、“荆人涉雍”、“引婴投江”那样的笑话。（《吕氏春秋·察今》）据《庄子·达生》记载：有一次，孔子到吕梁之畔游览，但见洪水咆哮汹涌，从悬崖绝壁中飞泻而出，直下千丈，水声震耳欲聋，雪白的水沫飞腾着，冲出四十里。这样凶险的洪水，即使鱼鳖和鼉鼉也不能游渡。正在这时候，孔子看见激流中有一位男子在水中漂浮，孔子以为他是想自杀，连忙叫弟子们追去搭救。谁知还没有追上，那男子已经从波涛之中钻了出来，披头散发唱着歌，在一湾静水塘里游了起来。孔子十分惊诧，跑到塘边问道：“好险啊！刚才我还以为你是一个水鬼呢。请问你在这深水里有什么办法呢？”那男子说：“没有，我哪里有什么办法呢？每天我同漩涡一同卷进去，又同波涛一起升起来，我只是顺从水性而绝对不凭个人好恶自作主张，这就是我的游水之道。”不唯游水如此，在生活的道路上，人也要时刻准备着应变。所以，荀子说：“处处完全合乎美德的法则是：调理血气，保养身体，那么就可以步寿星彭祖的后尘；培养道德，自立自足，那么名声就可以与尧、舜媲美。既善于适应顺境，又善于渡过逆境，靠的便是礼法和信义了”（《荀子·修身》）。又说：“一事当前，能应付裕如，一事发生，能立刻处理，像这样就可以算是通达之士了”（《不苟》）。所以，通达之人就应该根据时势，当屈则屈，当伸则伸，须知：伸是生命的高扬，屈则是生命的隐匿与保存，二者在不同的条件下都是非常必要的。我们说：伸是一般人可以做到的，然而对于屈却不是每个人都能正确理解的，但它有时显得更为重要。

《史记·太史公自序》记载：“西伯拘羑里，而演《周易》；孔子厄陈蔡，作《春秋》；屈原被放逐，作成《离骚》；左丘失明，才有了《左传》；孙臆受臆刑，论列兵法；吕不韦被贬迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，留下了《说难》、《孤愤》；《诗经》三百篇大抵都是圣贤抒发悲愤所作。”正如司马迁所言，这些人都是内心有沉郁之气积聚，不能达到自己的理想，所以追述往事，阐发自己的思想。确乎如此，这些圣贤之上在不遇的环境下，以守为攻，留传千古。我们主张人要能屈能伸，决不是宣扬“墙头草，随风倒”式的处世哲学，更不主张卑躬屈膝。鲁迅先生说过，路是“从只有荆棘的地方开辟出来的”。人在遭遇痛苦时，不可自弃，而应积蓄力量，等待时机。

### 在朝危言危行

据《史记·管晏列传》载：晏子在朝廷上，国君对他说到的事，他就正

言相对；国君没与他说到的事，他也遵从法度去施行。“危言危行”犹如正言正行，言行端正，这可以说是作人的基本原则。

天地运行是永恒不变的，人生天地之间而为万物之灵，然而人的生命是有限的，人死而不能复活。唐代著名诗人陈子昂《登幽州台歌》说：“前不见古人，后不见来者；念天地之悠悠，独怆然而涕下。”也是在感叹人生。人生苦短，应当怎样活，是第一大学问。人们常说“天地正气”，其实这天地正气就存在于每个人的心中。因此，行人间正气就需从每个人做起，言正义之言，行正义之事。

孔子说：“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙”（《论语·宪问》）。意思是说：国家社会上了轨道，要正言正行；在国家社会混乱的时候，自己的行为也要端正，说话要谦虚。在中国历史上能够做到“危言危行”的俊杰人物数不胜数，如：北宋时的包拯，人称包青天，他执法严明，不畏权贵，主张选素有才能公直廉明之人充职，特别强调“不以资序深浅为限”。再看岳飞，他是南宋著名的抗金爱国将领。带军北伐，提出了“直捣黄龙，迎回二圣”的口号，“二圣”是宋高宗的父亲和哥哥。结果被秦桧为首的投降派迫害致死。今杭州岳王庙在秦桧跪像背后刻有这样的对联：“青山有幸埋忠骨，白铁无辜铸佞臣。”

宋代诗人张耒说：“业无尊卑志当坚，男儿有求安得闲。”一个人应当心存高远，光明磊落。常言道：听其言，观其行。孔子说过：“夫人不言，言必有中”（《论语·先进》）。意谓：要么不说话，一说话就一定要说到点子上。言为心声，一个人的志趣如何，也常常会在不知不觉中溢于言表。志趣高尚的人“敏于行”而“讷于言”，工作积极肯干，却很少说话。“是非只为多开口”，不要毫无根据地乱发牢骚，乱讲话，以惹怒别人，而自己在行动上也要规规矩矩、堂堂正正地做人。这是每个人都应该掌握的处世原则。

### 有道顺命

据《史记·管晏列传》载：晏子相齐，国家政治清明，就顺乎天命民心；国家政治黑暗，即度势而行。晏子相齐的时代，既是灵、庄、景欲有所作为的时代，又是齐国连续发生崔庆、栾高之乱的时代，使得晏子不得不在公室与卿大夫交错纷杂的矛盾中力求平衡，有时甚至也要避世自保。对此，后人多评其身处乱世，“蹈死亡之地，当剑朝之锋”（《论衡·命义》），说他“独立于谗谄之伍，自全于纷扰之中”（《全唐文》卷八百六十七）。晏子的行为可给人以很大启发。

自古英雄多磨难。一个人的成长过程，可能会遇到各种不同的环境，这往往是不以人的主观意志为转移的。所以人必须学会审时度势，不是消极观望。孔子说：“不怨天，不尤人，下学而上达，知我者其天乎！”（《论语·宪问》）我不去怨天忧人，下学人事，上达天理，上天总会理解我的。墨子也认为，一个志向坚定的人，在顺利进取时不会停止不前；身处困境时则会内省不疚。荀子说：“怨人者穷，怨天者无识。失之己而反诸人，岂不亦迂哉？”（《荀子·法行》）又说：“自知者不怨人，知命者不怨天；怨人者穷，怨天者无志。”在荀子看来“节遇谓之命”（《正名》）。荀子认为偶然碰上的叫命。一般说来“有道顺命”比较容易做到，所以，儒家思想家们着重于强调身处逆境中的人，如何求得发展的问题。

《孟子·告子下》说：“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举

于鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。……然后知生于忧患而死于安乐也。”正如老子所说：“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。”对任何问题都应辩证地来看，逆境并不可怕，而且它对于一个人的成长非常关键，因为“真金不怕火炼”，经过磨难的人才更可具备远见卓识，这就取决于人们在逆境中怎样把握住自己生命的航向，如何泰然处之。既要保全自己，又要造就自己，这是人生应采取的正确态度。

现代社会也是如此，社会关系极其复杂，往往由于主观或客观的原因，不如意事十有八九。该做什么，不该做什么，常使人处于进退两难的境地，对于每个人来讲，都该坚守自己的信念，豁达地对待人生，变不利为有利，充实自己，丰富自己，终将会成为杰出人才。

### 孙臆装疯脱险境

据《史记》等古籍记载：战国时朗，庞涓和孙臆都是鬼谷子的学生。庞涓下山，到了魏国，得到了魏惠王的赏识，作了魏同的军师。后来魏王听人说庞涓的同学孙臆是孙武子的后代，很有才能，便问起他，庞涓便推荐了孙臆，并写信召来了孙臆。孙臆到了魏国，魏王想拜他为军师，庞涓却说孙臆比自己有才能，怎么可以在自己的手下呀。魏王便授孙臆为有位无权的客卿。孙臆还挺感激庞涓。庞涓嫉妒孙臆的才能，怕将来孙臆超过自己，他知道孙臆是齐国人，便要了个诡计，让魏王觉得孙臆是在私通齐国，背叛魏国。魏王大怒，下令把孙臆的两块膝盖骨给剜了。可表面上，庞涓还客客气气地照顾孙臆，请孙臆写出祖传的兵法。孙臆很感激庞涓对自己的照顾，便答应了他。后来孙臆终于知道自己中了庞涓的诡计，便突然装起疯来。庞涓怀疑他是装疯，便派人把他扔在了猪圈里。孙臆披头散发，睡在猪屎尿堆里，送来的饭不吃，却把猪粪、土块往嘴里填，哭笑无常。庞涓这才觉得孙臆真疯了，便放松了对他的看管。齐威王知道了这个情况，便派淳于髡到魏国，偷偷将孙臆带回了齐国。这则故事所蕴涵的道理，确实发人深省。

人生天地间，必须要面临各种社会现实，面对形形色色的人物，这实在不是一件容易的事情，尤其是才华超群的人。清代诗人查慎行曾说：“未有庸人不忌才”，有才能的人往往会招人忌恨，这在历史上是一种极为普遍的现象。这也许是人类心理的一种通病，正如汉开国元勋韩信在即将被刘邦杀害时所发出的感慨：“狡兔死，良狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。”在这种情况下，“大智若愚”无疑是一计良策，“留得青山在，不愁没柴烧。”只有首先保全生命，方可完成未竟之业。

在历史上既不乏才华毕露的人遭人嫉恨而丧生的事例，也有许多大智若愚的典型，如箕子的借醉酒避纣王之祸，唐昭宗时杨行的托疾诛逆等等。俱往矣，历史已成陈迹，今人须以史为鉴，学史可以使人明智，尤其是当身处充满猜忌的环境，必须牢记因才招忌的教训，选择一种适当的处世方式。在这一点上，郑板桥的“难得糊涂”也许会给今人以很大启发。

### 孙庞之交

据《史记·孙子吴起列传》载：魏惠王派庞涓去攻打赵国，赵国到齐国求救。齐威王派田忌为大将，孙臆为军师，发兵救赵。孙臆向田忌献“围魏救赵”之计，下令攻魏，庞涓便急忙退兵，回救襄陵。孙臆早已料到庞涓必定回师，便伏兵桂陵，结果魏军大败。又过十年，赵国又联合韩国一起攻魏，

魏惠王采纳庞涓之计，派庞涓率大军攻韩。韩国向齐国求救。齐威王又派孙臧为军师，田忌为大将，发兵前去救韩，孙臧又使出老办法，请田忌直接发兵攻打魏国。庞涓在韩作战，听魏国告急，急忙班师回救，这时，孙臧又向田忌献“减灶”之策，诱敌深入，庞涓果然上当，日夜兼程追赶齐军，孙臧估计庞涓军队在夜幕时分可到马陵，就把一棵大树刮去了树皮，在上面写下了“庞涓死于此树下”几个大字。马陵道处于两山之间，十分险要，齐军在路两旁埋伏好。庞涓看到大树上的字，方知上当，但为时已晚，山上伏兵四起，万箭齐发，魏军无力抵抗，全军覆没，庞涓也自杀了。自杀时，庞涓不无遗憾他说：“我成全你这小子的美名！”孙臧和庞涓原本是同学，又是好友，却最终出现了这样的结局，不能不让人痛心。“孙庞之交”长期以来已成为交友不当的代名词，让人们在痛心之余，不能不思考点什么。

孔子曾把朋友分为“益者三友，损者三友”，他认为交正直的朋友、讲信义的朋友、知识广博的朋友，有益；交虚伪的朋友、谄媚的朋友、夸夸其谈的朋友，有害。人们常说友君子，不友小人，因为“君子和而不同，小人同而不和”（《论语·子路》）。每个人都面临选择朋友的问题，朋友也分多种层次，或为道义，或为利益，所以选择朋友要谨慎考察。孙臧作为庞涓的同学和朋友，落得个被朋友致残的下场；庞涓作为孙臧的朋友，忌恨朋友，而最终遭到了朋友的报复，结果被逼得走投无路，自己用刀抹去了自己的头！确实可悲可叹！这是一种失败的朋友关系。

人在交友时要保持清醒的头脑，不要只看表面现象。

现代社会随着商品经济的发展，人与人之间为了一己之利，尔虞我诈，朋友间的互相倾轧的现象也还是有的。口蜜腹剑，笑里藏刀的“朋友”也还大有人在，务必引起充分的注意，“孙庞之交”当以为戒。

### 进思尽忠退思补过

据《史记·管晏列传》载：司马迁说：“当晏子趴在庄公的尸体上哭他，尽到礼节然后离开时，哪里是‘见义勇为无勇’的人呢？至于他直言谏净，冒犯君主的威严，这就是‘上朝考虑尽忠，下朝考虑补过’的人吧！假设晏子还在世，我就是为他赶车也是心甘情愿的啊！”司马迁对晏子的崇敬之情溢于言表。晏子的“进思尽忠，退思补过”，体现了道德修养内在与外在的统一。

《论语·学而》记载：曾子说：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”可见，“忠”是儒家道德修养的重要条目。何谓忠？在儒家思想中，“忠”之本义是“尽己”，由人返己，其立足点是为人。是自内向外的高尚情操，品德和行为。指的是对人，特别是对君上的竭尽全力，诚实负责的态度，也可以扩展为人与人之间关系的准则。《论语》一书，“忠”字共出现十八次，讲的都是对人的忠诚无伪。宋代大儒程颢解释说：“发己自尽力忠”（《遗书》第十一）。史书上多次记载了晏子尽忠事君的故事。如，齐国有个人得罪了齐景公，齐景公大怒，命左右将那个人绑至殿下，敢劝谏者，斩杀不误。晏子左手持着那个人的头，右手磨刀，问齐景公道：“古代贤明的君主肢解人从哪下手？”齐景公说：“放了他吧，错在寡人。”当时齐景公频繁用刑，很多人受了刖刑，因此出现了许多卖踊（假肢）的人。晏子便告知齐景公说：“踊贵屦贱。”使齐景公醒悟到了刑罚太重，从此不再滥用酷刑了。晏子对齐景公多次敢于犯颜直谏，可谓“尽忠”。可贵的是，晏子退下来的时候，常常也反省自己，即“退思补过”，

也正是儒家一贯提倡的“君子反求诸己”。所以，晏婴成为齐国历史发展过程中的一个重要人物，为后人所尊崇。

历史发展到了今天，“忠”的内容已发生了质的变化，时代赋予了“忠”以崭新的含义，忠已成为人际交往中一个重要的保证，人们之间的相互理解，忠诚相待，对于建立一个和谐的人际关系，显得尤为重要。不可否认的是，随着物质生活的提高，传统的美德在一些人心目中成了“愚”、“傻”的代名词，人与人之间的关系疏远了，甚至不忠不信、见义不为、损人利己，为了满足一己之利，尔虞我诈，根本谈不上什么“忠”、“信”！所以，一些有识之士已把目光投向了儒家所提倡的那些高尚道德，寻找儒家思想与现代工业文明的结合点。所以，时代呼唤着“忠”及反身自求的美好道德的回归，每个人都当为之努力！

### 走人留心

据《鬼谷子·中经》载：“缀去者，谓缀己之系言，使有余思也。故接贞信者，称其行，厉其志，言可为可复，会之期喜。以他人之庶，引验以结往，明款款而去之。”意即对那些将要离自己而去的人，不妨说些挽留的话，以拴住对方的心，对于那些“贞信君子”，还要称赞他的品行如何忠信，待人如何真诚，并要鼓励他今后要立大志，还要与他约会好下次见面的机会，并表明自己愿意这样做，还要称引某人离去了仍受优待的例子，让他也心怀感激之情，高兴地离去，自己有朝一日也能得到他的回报。

人非草木，孰能无情。但是如同月有圆缺一样，人也往往有聚有分。对于将离自己而去的人（无论因何种原因）将采取什么态度呢？《鬼谷子》的“走人留心”颇值得借鉴。三国时期的诸葛亮作有《与群下教》一文，文中说：大家一起参与讨论政事，就是为了集中众人的智谋，为了一个目的，就是要把工作做好。如果人人都怕负责任，避嫌疑，就很难提出不同的意见。……存在私心的患得患失，就不能把真心话全部说出来，只有徐元直处在这种情况下不为私心所惑，知无不言，言无不尽。……如果大家能学到徐元直的十分之一，……也是帮助我少犯错误。对于徐元直，大家可能不太了解。徐元直，即徐庶。原来是诸葛亮好友，后归依刘备，便向刘备推荐了诸葛亮。曹操取荆州后，随刘备南行，但因老母被曹操所执，不得已归依了曹操。诸葛亮还有一篇《又与群下教》，着重在于申明自己与徐元直等人“终始好合，亦足以明其不疑于直言也。”说明诸葛亮同徐庶始终保持很好的友谊。徐庶虽离诸葛而去，但心不可能走，这在情理之中。

爱人者人恒爱之，敬人者人恒敬之，这是千古不变的至理名言。当今社会的发展，人才的流动已成一种趋势。“走人留心”之术对于现代企业家也不失为一计良策。如果有的人才想“跳槽”离去，切忌不可恶言相加，或冷讽热嘲，应多说几句宽心话，如：“这里就是你的家，在外面不如意的话，公司随时欢迎您回来。”将要离去的人必心存感激。又有的员工因犯某种过失将要被解雇时，也不可抱有置之死地而后快的态度，在这时可对他说：“你为公司的发展做出了贡献，如果换个工作环境也许对您发展更为有利，咱们今后仍可作朋友。”这样，即使被解雇，也会心悦诚服，而不是带忌恨而去。让走的人高兴不是最终目的，最终目的是做给留下来的人看的。留下来的人看到领导者对离去的人还这样好，将心比心，不加紧努力才怪呢！

### 投其所好

《鬼谷子·内捷》说，要结交比自己地位高的人为友，就要采取投其所

好的办法。这里主要是指策士们如何结交君主的一种手段。尹知章注曰：“言或有远之而相亲、去之反求、闻声而相思者，皆由内合相持，素结其始，始曰皆有内撻，素结本始也。结以道德，谓以道德结连于君，王者之臣，名为臣，其实为友也。结以货财，结以采邑，谓若桀、纣之臣费仲、恶来之类是也。”所谓投其所好，就是看要结交的人喜欢什么，就要用什么样的手段去结交；对讲求道德的人，就要做出一付仁义道德的样子；对于喜欢拉帮结伙的人，便以效忠的面孔去钻营；对于喜欢财物的人，便贿之以财物；对于贪色之人，便贿之以美女。这一原则，看起来颇属于“厚黑术”，有时也可以歪打正着办成点正事。

据史载，宋徽宗时，主持青州地方学政的教授黄荣，因上书言事，触怒了朝廷，被解差押往某州软禁。走到文登县时，黄荣因受了风寒患病在身，无力行走。可押解他的差官却不管他带病在身，一个劲地督催黄荣快行，黄荣虽然送了不少钱财给这名差官，请他宽缓几天，可他就是不肯答应。无奈何，黄荣只得向文登县令宗泽致意，请他帮忙。宗泽立即派人将黄荣安排在旅馆，并请来医生给黄荣治病。经过几天休养治疗，黄荣的身体完全康复了，才忽然发现那名差官不知跑到哪里去了。黄荣请人暗中探访，才知道自己被宗泽安排在旅馆时，那名差官被县里的几个人送去逛妓院了。还有专人每天宴请差官。原来，宗泽已了解到那名差官是个酒色之徒，就投其所好，那差官因贪杯恋妓，竟然不肯离开文登，后来还是黄荣多次催促，差官才勉强同意与宗泽一起上路了。在这里，就是运用了“投其所好”的计谋，黄荣才得以疗养，不然，黄荣会不会客死于途中也未为可知。

北方有句话叫看人下菜碟，但这多用于人们对那些不公平待人的人的一种说法。投其所好，在现今已被某些人已经发挥到了极致。他们为了达到自己的某种目的，专门在暗中观察某些掌权者的爱好。种种腐败现象都与之不无关系。看来，“投其所好”作为处世原则之一，还要看每个人怎样去利用它了。

### 君子义荣

据《荀子·正论》载：荀子认为，一个人或荣或辱，取决于他是把义放在第一位还是把利放在第一位。把义放在第一位则荣，把利放在第一位则辱。荀子还把荣分为“义荣”和“势荣”。指出：“志意修，德行厚，知虑明，是荣之由中出者也，夫是之谓义荣；爵列尊，贡禄厚，形执胜，上为天子、诸侯，下为卿相、士大夫，是荣之从外至者也，夫是之谓势荣。”又把辱区分为“义辱”和“势辱”，指出：“流淫污慢，狂分乱理，骄暴贪利，是辱之由中出者也，夫是之谓义辱；詈侮摔搏，捶笞箠脚，斩断枯磔，藉靡舌举，是辱之由外至者也，夫是之谓势辱。”最后得出的结论是：“君子可以有势辱而不可以有义辱；小人可以有势荣而不可以有义荣。”认为一个人因被他人诬陷欺凌而遭受屈辱，并不妨碍他成就尧那样的君子人格；一个人因身份地位的提高和权势的扩大而获得很高的荣誉（势荣），也并不能保证他不可以成为像桀那样的小人人格。荀子同时还将荣与辱同人性结合起来考察，认为“好荣恶辱”为人的自然本性，是君子与小人所共有的，然而却又作了君子与小人之分，原因何在？荀子认为这是其“所求之之道则异”，小人靠巧诈妄言、人身兽行来谋求别人“信己”、“亲己”、“善己”；君子则是靠忠信和“修正治辨”来谋求这一切（《荀子·荣辱》）。所以，“君子义荣”，求“荣”在己。

人从道德方面来划分，可以划分为君子和小人。人人都愿以君子自居而不愿做小人，毕竟还是有君子，有小人。还有一个共同点就是君子和小人都“恶辱趋荣”。只有君子能够做到“义荣”，反身而诚，从自身中去求荣。孔子一贯主张“为仁由己”，认为达到仁的境界，全靠自己。这就像堆土成山，只差最后一筐土，你懒得去加，失败是你自己造成的；相反，即使才刚倒下了一筐土，只要你能坚持不懈，那座山就是你用自己的力量建造的。人生在世，自己要独立承担起自己，增加知识，提高修养，完善人格，成就事业，对于荣与辱的求与舍，也完全靠自己。

千里之行，始于足下。修养须从“一日”做起，所以孔子对他的学生冉求说：路是一步步走的，不是一步就能跨到的，所以，没有力量不够的，只有不去走的。所以，人身修养，要从自己开始。天道无私，天道酬勤。荣誉只属于那些在自身上下功夫，孜孜以求的人。

### 君子戒斗

据《荀子·荣辱》载：荀子认为，斗殴的人，是忘掉自己的身体的，是忘掉自己的父母的，是忘掉自己的君上的。为了发泄一时的愤怒，而不惜以自己的身体去拼打，这就是忘了自己；明知会伤害到父母却还是去这样做，就是忘了父母；明知这是君主所厌恶的而刑法所禁之的，却置之不理，这就是忘了君主。凡是斗殴的人，必是以为自己对而别人不对。自己真对，别人真不对，那就自己是君子而别人是小人了，这就是君子和小人互相残害了。忘掉自己，忘掉父母，忘掉君主，这不是太过分了吗？就好比是用名贵的戈矛去刺牛粪一样。如果以为他是明智的，那就没有比这再愚蠢的了；如果以为对他有利，那就没有比这再有害的了；如果以为他光荣，那就没有比这再耻辱的了；如果以为他安全，那就没有比这更危险的了。所以荀子“君子戒斗”是很有道理的。

在现实生活当中，存在着各种复杂的利害关系，为了生活、前途、地位等等，都面临与他人争长短、比高低的问题，情急之下往往容易丧失理智。只有那些修养深厚的人，不大与人争长道短，他们善于把自身的优势，向内转化成一种自我涵养，向外转化成一种高姿态，不屑于与小人计较，而这正是许多伟大的思想家一贯提倡的。如子路初见孔子，“欲陵暴孔子”，孔子并没有与他争斗，而是向他讲明事理，使子路心悦诚服，日后长期追随孔子，而成为孔子最得力的助手之一。假若孔子以牙还牙，与子路对打起来，孔子也就不成其为孔子了。

一个人最大的心理弱点就是好勇逞强。有人奉行这样的信条：“拳头大了是哥哥”，为了自身利益，过分激动，出口伤人，打架斗殴，有时为了一点鸡毛蒜皮的小事情，也会大打出手，致使构怨成仇，甚至于取祸丧身，真可谓“一失足成千古恨”。现实生活中这样的事情已为数不少，教训也是很深刻的。所以，君子当戒斗。

### 事成而顾反无名

据《管子·白心》载：管子认为，对于道，一个人使用它没有听说有余；天下的人都来行道，也没有听说不够。稍稍地按道行事，就稍得其福；大行之，就大得其福；完全依道行事，就会得到天下人的信服。不必选择什么良辰吉日，依道行事就可以从其心愿；不用求神问卜，依道行事就可以化凶为吉。说了好话，做了好事，事成后还应该回到无名的状态。有才能的往往没有名声，真干事的往往显得无事。太阳到了最高之后，便走向偏斜；月亮到

了最满之后，便走向亏缺。最高的要走向偏斜，最满的要走向亏缺，巨大了就走向死亡。人都应该学一学天地运行的法则。

人们常说：“人过留名，雁过留声”，“人生在世就是图个名”。所以，人们有时过于看重名，把名看成是命根子。据《列子》记载：杨朱到鲁国旅游，夜晚借宿在一个姓孟的人家。姓孟的人问杨朱说：“老老实实做人就行了，要名声干什么呢？”杨朱说：“可以靠名声来发财致富。”“有的人已经很富了，为什么还要求名呢？”“用名声来谋求高贵的地位。”姓孟的仍不明白，问“有些人已经很高贵了，为什么还在那里求名呢？”杨朱说：“为了死后能留名万世。”姓孟的更加不解，说：“人都死了，还要名声干什么呢？难道棺材里的死尸还会听得见吗？”“留名可以为了子孙后代啊！”汲汲于名利，可能是人的通病，所以，一些人为了得到那毫无内涵的虚名，可以不择手段。因此，老子说：“过分好名必定要付出惨重的代价，过分积财必定招来重大损失。”“知道满足就不致于受到屈辱，知道适可而止就不会遇到危险，只有这样生命才可以长存”（《老子》四十四章）。管子所主张的“事成而顾反无名”也是这个道理。

其实，汲汲于名利的人，根本尝不到人生的乐趣，只有把名利看开些、看淡些，才得人生真谛。我们看，春秋时期，范蠡帮助越王勾践复国后，论功行赏，他自然可获高官厚禄，然而他却不要这些，带着西施，荡一叶扁舟，飘然于太湖之上。再看当代某些人，无论婚丧嫁娶，都大讲排场，里面也许没有更多的情感色彩，大多数人都是在那里打肿脸充胖子，为了在人前风光一时，图个名，后果呢，自然也不堪设想。再者，贪图虚名者为名所累，内心也得不到片刻的安宁，这样的人真是太可怜了！其实，名为身外之物，人大可不必为名所囚，放开心胸，潇洒过一生，其乐融融。

### 事成而人不知

据《鬼谷子·摩》篇记载：鬼谷子主张无论干什么事情，都要先藏起自己的锋芒，在暗中使用手段，才能“事成而人不知”，“成其事而无患。《鬼谷子》书中言：“故微而去之，是谓塞窳匿端。隐貌逃情而人不知，故能成其事而无患。”意即：深深藏起自己的计谋，并收剑锋芒而不外露，隐起容貌，藏起真情。尹知章注曰：“情逃而窳塞，则人何从而知之？人既不知，所以息起潜妒。”《鬼谷子》在“制人”之术上主张贵阴而不忘阳。《谋》篇说：“圣人之道阴，愚人之道阳”。尹知章解释说：“圣人之道内阳而外阴，愚人之道内阴而外阳”。所谓“阴”，就是指在暗地里默默地使手段下功夫。“阳”就是指在明处。《鬼谷子·捭阖》篇又说：“以下求小，以高求大。……为小无内，为大无外。……阳动而行，阴止而藏。阳动而出，阴隐而入。阳还终阴，阴极反阳。”在一定的条件下，也要采用阴阳并用的手段。但《鬼谷子》反复强调的还是“圣人之道，在隐与匿”（《谋》）。因为在隐匿之中不容易引起别人的注意，才能先发制人，出奇制胜。所以，明智的人一定采取隐、匿、阴的处世原则。

古人道：木秀于林，风必摧之。俗语道：“树大招风”、“出头的椽子先烂”、“人怕出名猪怕壮”，讲的都是一个道理。人生在世，要与形形色色的人打交道，“人心不同，各如其面”，具有超人才华的人，最易招人忌恨。行为心理学研究表明，妒忌是对别人的成功而产生的一种怨恨感。日本学者诧摩武俊指出：“这种感情，是一种极欲排除别人优越的地位，或想破坏别人优越的状态，含有憎恨的一种激烈的感情”（《嫉妒心理学——人际

关系中的隐秘因素》)。所以明智的人，在做任何事情时，善于珠玑暗藏，以防备心怀妒嫉的人流言中伤，脚下使绊子，从而可减少不必要的内耗和麻烦，待到成功之日，才示之于众，纵他人再悔再恨，也奈何不得。在中国历史上不知掩才自保的例子也很多，我们以曹操父子为例，曹操杀死师勳，就是因为作为乐师的师勳，才学超群而又在公开场合下指出了曹操所作《短歌行》的欠缺，结果被曹操当众捅死。曹植贤能却遭曹丕妒忌，险些死于兄长之手，有《七步诗》为证。这说明，在一个充满猜忌的环境里，锋芒不可早露，不然倒落得个“壮志未酬身先死”，一切也就无从谈起了。

信息时代“事成而人不知”的原则就显得尤为重要。稍有不慎，就有可能被别人捷足先登，《鬼谷子》的“阴阳”之道值得深思。

### 若欲去之因危与之

据《鬼谷子·内捷》载：“若欲去之，因危与之。”明智之士要在国将危而未危，势将衰而未衰之时告辞而去，这样可以既不受人指责，又不危害己身。能做到这一点的关键是要有高度敏锐的洞察力，要能发现事物的征兆，预见到成功或失败。此计谋与“若命自来，己迎而御之”正好相反，指的是所依附的国家将要衰亡时所应采取的计策。

自古有言道：良禽择木而栖，贤臣择主而事。君与臣有一个双向选择的问题。政治清明可使贤才脱颖而出，而暴政则只能使人才受到摧残和埋没。荀子说：“川渊枯则龙鱼去之，山林险则鸟兽去之，国家失政则士民去之”（《荀子·致士》）。然而一个国家的衰亡，不是一下子就完成的，它有一个渐进的过程，所以聪明之士要善于发现这些征兆，不去自投罗网，受到残害而不能施展抱负。如战国时的张仪，游楚不成，反被诬陷，受笞打，连妻子都嘲笑他，张仪却坚信只要其舌尚在，一定可获成功。张仪本出身魏国，在魏国不被重用，就投靠赵国，但身为赵相的苏秦妒贤忌能，张仪又投靠了秦国，“散六国之从，使之西面事秦”（《史记·李斯列传》）。范雎也是魏人，但其时魏国当权者昏庸腐败，范雎无故受刑，差一点丧身杖下，于是范雎便化妆潜入秦国，向秦昭王献远交近攻之策，从而促使“秦成帝业。”由此可见，国家衰亡的一个重要表现，就是贤德之人不被重视，有识之士早早体会到这一点，弃暗投明则是明智之举。孔子所说“邦有道则见，无道则隐”（《论语·泰伯》），也是这个道理。如果都能做到这一点，就不会有楚国吴起和屈原的悲剧发生了，身亡不存，更何谈“上下求索”呢？令人深思。

### 若命自来己迎而御之

据《鬼谷子·内捷》载：“若命自来，己迎而御之。”尹知章注曰：“君心既善己，必自有命来召，己则迎而御之，以行其志也。”如果遇到了贤明的君主，就可前去进言献策，从而可施展自己伟大的抱负了。

常言道：士为知己者死，女为悦己者容。得人则昌，失人则亡，这也是历史的忠告。中国古代思想家对这一问题多有论述。成书于战国末年的《吕氏春秋》这样总结道：“身定国安天下治，必贤人。古之有天下者，七十一圣。观于春秋，自鲁隐公以至于哀公十有二也，其所以得之，所以失之，其术一也：得贤人，国不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”（《求人》）所以，对于那些善于招贤纳士的君主，就应该极尽忠诚。据《战国策·齐策》记载：邹忌身高八尺，长得不错，但比不上城北徐公美，邹忌的妻、妾及手下人都说他比徐公美，因此，邹忌劝齐威王说：“臣诚知不如

徐公美，臣之妻私臣，臣之妾畏臣，臣之客有求于臣，皆以美于徐公。今齐地方千里，百二十城，宫妇左右，莫不私王；朝廷之臣，莫不畏王；四境之内，莫不有求于王。由此观之，王之蔽甚矣！”齐威王感到邹忌说得很有道理，立即下达一道命令：“群臣吏民，能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤议于市朝，闻寡人之耳者，受下赏。”甚至于背后发牢骚的也予以奖赏。所以，在号令发布之后，“群臣进谏，门庭若市”，一大批贤能之士聚集于齐威王的周围。这里齐威王任贤最突出的例子就是孙臆。在魏国，魏惠王信用妒贤忌能的庞涓，庞涓残害孙臆，魏王视而不见，后孙臆被齐使者偷偷带回齐国，田忌便向威王推荐了孙臆，齐威王“遂以为师”。孙臆先后献“围魏救赵”、“减灶诱敌”等奇谋，几次大破魏军。由于威王善于用人，“齐国大治，诸侯闻之，莫敢致兵于齐二十余年。”（《史记·田敬仲完世家》）想当初，孙臆在魏，为了免遭杀害，不要说谈计谋了，只能装疯以自保。魏惠王的失败，事实上是用人的失败。

时过境迁，然而人才的成长需要一个适宜的环境，却是古今同理。上至治理国家，下至管理好一个工厂企业，都少不了人才的作用。善于挖掘和使用人才是胜利的保证，成功的关键，所谓“强将手下无弱兵”。而对于每一个人来讲，就是要善于把握良机，瞅准机会大干一场，不要枉费无功。

#### 奋乃苓明哲乃大行

据《管子·宙合》载：管子指出，独擅其美，自恃其盛，自奋其能，而且以骄傲放荡的态势去欺凌他人，人之失败常从这里开始。为此，圣人写在书里，传给后学之上说：奋，是兴盛；苓，是衰落。只兴盛而不衰落的事从来没有。所以，有道之人，总不表现自己分量十足，不表现局量已满，不表现调子太高，不表现气度高傲至极。爵位高就注意尊敬贤士，俸禄厚就注意施放财物，功劳大而不夸耀，事业盛而不骄傲。名与实的互相矛盾是由来已久的事了，所以互相排斥而不能并有。明智的人知道不可能两者兼备，于是弃名取实，因此才安定而无忧。

古人云：“心事宜明，才华需藏”，这句话含有非常深刻的哲理。谦谦君子，心地坦荡，没有什么不可告人的事情。但是，有才华的人，不可锋芒毕露，更不可恃才自傲。但是，人呢，多半有一种傲慢心理，总是觉得自己很了不起，正如俗语所说的那样：“天大，地大，我大。月亮底下看影子，越看自己越伟大。”谦虚才能使人进步，骄傲只能使人落后。恃才自傲，目空一切，只能使自己固步自封。真正有才能的人，总是表现得非常平淡，因而才可成就大业。

诸葛亮在《诫子篇》中说：“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学，须静也；才，须学也。非学无以广才，非志无以成学。淫慢则不能励精，险躁则不能治性。”诸葛亮的《诫子篇》在中国古代家教史上占有重要地位，为后世人所熟知。在诸葛亮看来，大丈夫立身处世，就应以恬静来提高自己的精神境界，轻浮懈怠就不能有深谋远虑。诸葛亮本人就是韬光养晦的典型。古人有言道：“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”。诸葛亮生当汉末动荡之时，他隐居隆中，静观天下之变，思虑国家未来，天下大势他早已烂熟于心，然而他并没有过早地显露自己。

《三国志》说诸葛亮“进想龙腾虎视，包括四海，统一天下；退想跨陵边疆，割据一方，震荡宇内。”无怪乎刘备“三顾茅庐”得诸葛亮后，感叹自己是“如鱼得水”。当时人为何称诸葛亮为“卧龙”，这其中包含了对其人特

征的恰当概括。

“满招损，谦受益”已成为一句熟知的常语，今人当落实在行动上，扎扎实实地工作，扎扎实实地学习，不要图虚名来炫耀自己，否则，只能成为“半瓶子醋”而最终一无所成。

### 明于大道者可交

据《鬼谷子·谋》篇记载：“圣人之道，在隐与匿。非独忠信仁义也，中正而已矣。道理达于此义者，则可与语。由能得此，则可以穀远近之诱。”此段旨意即说“明于大道者可交”，交友不要交庸才，因为那样于己无补。

据《吕氏春秋·贵当》记载：楚国有个善于给人观相的人，他的判断不曾有过失误，名声闻于全国。楚庄王召见他，向他询问这件事。他回答说：“我并不能给人看相，而只是会观察人们的朋友。观察平民，如果他的朋友都很孝敬和顺、忠厚恭谨、敬畏王命，这样的平民，他家里一定会日益富足，自身一定会日益显荣，这是所谓的吉人。观察侍奉君主的臣子，如果他的朋友都很忠诚可靠，品德高尚，喜欢行善，这样的臣子侍奉君主，就会日益有所进益，官职就会日益得到升迁，这是所谓的吉臣。观察君主，如果他的朝臣多是贤能，侍从多是忠良，君主有过失都自相进谏，这样的君主，他的国家就会日益安定，自身就会日益尊贵，天下就会日益敬服，这是所谓的吉主。我并不是在给人观象，而是善于观察人们结交的朋友！”楚庄王认为此人说得极为有理，于是大力收罗贤士，坚持不懈，从而称霸于天下。所以，《吕氏春秋》评论说：贤明的君主时时召见擅长各种技艺的人，并不只是做做样子就罢了，而是要借以成就大业的。事情不论大小，道理都是相通的。这一段对话告诉人们，选友得当，是成功的重要因素。

人以群分，物以类聚。看芸芸众生，究竟是什么人对一个人的影响最大呢？回答是：朋友。交友要慎重，要有选择性地交朋友。孔子曾有一比喻：与好人交朋友，就像进到花房，久而不闻其香。与坏人交朋友，就像进了鱼市，久而不闻其臭。这些都启示今人，选择朋友要以道义为重，切勿滥交朋友。见贤思齐，如果交上了胸无大志、虚伪、谄媚、夸夸其谈的朋友，须知，那就是你的影子。以朋友为鉴，可以反省自己。

### 制人而不受制于人

据《鬼谷子·谋》载：鬼谷子提出了“制人而不被人制”的处世原则。他说：“事贵制人，而不贵见制于人。制人者，握权也；见制于人者，制命也。”意思是说，在世上处理任何事情，都贵在能控制别人而不被别人所控制。控制了别人，你就掌握了权柄，你就能像称砣那样，虽小可压千斤，可以以小力而取大功。如果被别人控制了，你就失却了立身处世之道，失去了自由权。这种观点在《鬼谷子》其它篇中也有论述，如《中经》：“道贵制人，不贵制于人也。制人者握权，制于人者失命。”如何才能“制人”呢？尹知章注曰：“贵有术而制人，不贵无术而被人所制也。”看来，“制人”与“被人所制”关键在于是否“有术”。《内捷》篇说：“必得其情，乃制其术。此用可出可入，可捷可开。故圣人立事，以先知而捷万物。”对此，尹知章注曰：“得其情，乃鸿遇长风，鱼纵大壑，沛然莫之能御，故能制其术也。”要控制对方，首先要了解对方的一切，包括对方的性格、人品、才智以及有关的各种情况，从而找出对应之策，由此看来，“制人而不受制于人”是可供借鉴的处世哲学。

《孙子兵法》上说：“知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己者，一胜

一负；不知彼知己，每战必殆。”不仅作战如此，人生在世，首先要学会识别人，然而这确是一大难题。常言道，不可有害人之念，不能无防心之心。占代有这样一个小故事：有一次，一个人送给郑子产一条活鱼，子产叫手下的人拿到池子里去放生。结果这个人偷偷地将鱼吃了，然后回去告诉子产说：鱼，我已经放了，刚下水的时候，它呆呆地不动，一会儿就显示出很得意的样子，一甩尾巴钻进水里去了。”子产高兴地说：“找到合适的地方了！”那手下的人退出后，对人说：“谁说子产聪明，我早把鱼煮吃了，他还得意洋洋哩！”是这样的，子产何等聪明，却被手下的人骗了个一塌糊涂。这说明识别人是很困难的，不能识别人，就不能控制人，有可能反过来被别人所制。

当今的社会，是一个竞争激烈的社会。竞争意识就是一种取胜意识。谁有“制人之术”谁就能在竞争中取胜。日本著名企业家松下幸之助说：“经营事业必须有大气魄，而另一方面又必须是神经质。”他要求对“一点点蛛丝马迹”也要有“‘一叶落而知秋’的敏感”。竞争需要这种心态，否则，就会痛失良机，悔之不及。商业之竞争如是，其中也深含了人生的大道理。它告诉我们，要在竞争中取胜，就首先要具备掌握主动的一种精神。

#### 知不可为而不为

据《鬼谷子·谋》篇载：“既用，见可，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。”意即：运用智谋，实施决策，看事情是否可以当即处理。若可以去做，而自己又能够做好，那么就自己去，终得成功，让众人心服口服；如果发现事情不可以做，那么就想方设法让别人去做，等他失败，来衬托自己的能力。该篇又指出：“智者事宜，而不智者事难。由此观之，亡不可以为存，而危不可以为安。然而无为而贵智矣。”认为明智者洞察事情，预见可否，故他们做事情总是拣那些易于成功的事去做。不智者缺乏分析能力，没有预见力，所以他们做事时往往去做那些容易成功的事。《鬼谷子》的这些言论是针对战国时期靠游说来干预政事的策士们而说的。所以才说，那些将要灭亡的事物是无法让它继续存在下去的，那些危在旦夕的国家是不可能让它们转危为安的，只有顺其自然规律去运用智谋，才是最可贵的，才可算是明智之举。所以，该书之《内捷》篇又言：“上暗不治，下乱不悟，捷而反之”。君主昏暗，不理政事，乱臣当政之时，应噤口莫言，归隐山林。

《鬼谷子》的这种观点与儒家孔子的“知其不可为而为之”的提法正相反对。孔子主张为了某种追求，某种道义，应义无反顾，成败在所不计。们是，正如《孟子》书中所言，孔子是“圣之时者”：孔子决无偏执一端的毛病，可以从政就从政，不可以从政也可以马上退下来；在一个地方能久呆就久呆，不能久呆就马上离开。明朝的张岱在注《论语》“石门章”时说：懵懵懂懂，没有认识到一定的事难以去做到就去做，是愚人；精明洞察，知道一定的事难以做到即罢手不做，是贤人；大智若愚，知道一定的事难以做到但仍然还要去做，是圣人。这段注解是对“为”与“不为”最好的答案。如诸葛亮在《后出师表》中说：不兴师伐魏，汉朝必亡；兴师伐魏，敌强我弱，也很难救其不亡。与其坐以待毙，不如尽力伐魏，自知汉室必亡无疑，但还是对外联结东吴，对内治军理财，鞠躬尽瘁，死而后已，这是“知其不可为而为之”，图得一种精神，因而名垂青史，光耀千秋。又如殷商末年的三仁人：比干、微子、箕子，比干因劝谏而被纣王挖去了心脏。微子与箕子因看

到纣王无道已达极致，殷商必亡无疑，因而撒手而不管，微子“虽降志而不枉己”，箕子“虽辱身而不求合”，这属于“知不可为而不为”的贤人作风。

因此，对“为”与“不为”应作辩证的理解。“为”而不偏执；“不为”决不是贪生怕死，在操节上变来变去。高明之士可以审时度势，在为与不为之间，作一抉择。这样方可创造辉煌灿烂的人生。

### 孟尝君释怨

据《史记·孟尝君列传》载：孟尝君官复原职以后，早已散去的门客一听说孟尝君又当上了相国，争先恐后地又都回来了。孟尝君非常生气，对冯谖说：“我好客，对于门客的待遇生怕有什么不周到的，食客达三千人。可是我被罢官后，都离我而去，现在我复位了，他们还有何颜面来见我！”冯谖说：“富贵多士，贫贱寡友，这是人情之必然。你失位宾客失去了依靠才纷纷散去，你千万不要因为有怨气而杜绝了食客之路，你一定要象当初一样对待他们。”孟尝君便依冯谖之计，收留了归来的食客。这件事情告诉我们一个道理：为人要大度。

弥勒佛象侧有联曰：“大肚能容容天下难容之事，笑口常开笑世上可笑之人。”人们常说，“人情世故，世态炎凉”，“人情薄于纸”，一个人生活在世上，会遭遇到各种各样的处境，有宦海沉浮，有众叛亲离，或由爱转恨，或由恩生仇，这都是不可否认的客观事实，所以世上才有数不清的恩恩怨怨。在这种情况下，达观的人可以做到宽大为怀，一笑置之。孔子说：“小不忍则乱大谋”，人应做到不因小失大。以孟尝君而言，如果他记恨当初门客的背叛，不听从冯谖的建议，那就永远失去了网罗人才的机会。

古人云：退一步海阔天空，进一步山穷水尽。这事实上讲的也是一种自我保护，一种大度的美德。昔者齐桓公不记射一箭之仇而重用了管仲，结果首霸天下；晋文公不记追杀之怨而重用宦者履鞮，及时平定内乱。还有大家熟知的祁黄力荐仇人解狐的故事。这说明，不计较个人恩怨，以大局为重，是事业成功的关键。

良好的社会风气需要良好的人际关系，孔子主张以德报德，以直抱怨，只有这样，人们之间的情感交往才会更美好，这是今天社会尤其需要提倡的。

### 持而持之空然勿两之

据《管子·白心》载：管子主张，对一事物或一个人，人们说好，不轻易听信；说不好，也不轻易听信。保留而加以等待，虚心地戒止冲突，终究会寂然自明的。不要把道听途说当成事实，进行观察与考证，不听信任何巧辩，把万事万物归并到一起，相互比较之下，美与恶自然就显现出来了。

几乎无人不知“人言可畏”这个道理，然而人人都不同程度地在议论或议论过别人。而人是具有复杂情感的动物，因为人的关系有亲疏远近之别，一个人对不同的人常带有喜好厌恶的不同态度，所以，对一个人的评价，往往从个人的立场出发，我喜欢的，当然会说许多溢美之辞；我讨厌的，也定然会恶语相加，也就是人们常说的，人好带着有色眼镜看人。所以，我们说，有时要结识一个人，可在必要时听听别人的意见，但决不能以此为据，因为在某种程度上说，人对人的评价往往是靠不住的。如何正确对待别人的议论呢？孔子曾与其学生探讨过这个问题。有一次子贡问孔子说：“乡人皆好之，何如？”孔子说：“未可也。”子贡又问：“乡人皆恶之，何如？”孔子说：“未可也，不如乡人之善者好之，其不善者恶之”（《论语·子路》）。后来孔子又补充说：“众恶之，必察焉；众好之，必察焉”（《卫灵公》）。

意思是：对于一个人的评价，不能简单地根据世俗的毁誉来下结论，而要进行认真的分析研究，如果是好人说好，坏人说坏，倒可以断定是好人，但如果大家都说好或都说坏，那就要进行具体的分析了。孟子也主张看人要用自己的眼睛，即眼见为实，尤其是在君主选拔人才的问题上，孟子认为，国君左右所亲近的人都说某人好或不好，都是不可听信的，必须到群众中去了解，然后才能发现这人究竟有没有才干以决定用和不用。战国时期的庞葱与魏太子将入质于邯郸时，与魏王的一段对话，很有典型意义。据《战国策·魏策》记载：庞葱与魏太子一同到赵都邯郸做人质，庞葱对魏惠王说：“如果一个人说集市上有老虎，您会相信吗？”魏惠王说：“不相信。”“如果两个人说集市上有老虎您会相信吗？”“我会半信半疑。”“如果三个人说集市上有老虎，您会相信吗？”“那我就相信了。”因此庞葱说：“其实集市上根本就没有老虎，只因三个人说了有老虎，您就信以为真。如今邯郸距大梁要比王宫到街市远得多了，而说我坏话的肯定不止三人，望大王明辨。”魏惠王说：“我不会轻易相信谗言的。”于是庞葱前往赵国。不料谗言很快就出现了。后来魏太子归魏时，庞葱果然没能再回魏国与惠王见面。庞葱预先以“三人成虎”来提醒魏王，却不幸言中，魏王终于没能明察。

“三人成虎”已作为历史典故，提醒每一个人，在流言面前，要保持清醒。

### 相益而交

《鬼谷子·谋》中说：“同情而俱相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也。同恶而相亲者，其俱害者也；同恶相疏者，其偏害者也。故相益则亲，相损则疏。”这一原则包括下面几层含义：朋友之间目标相同而能保持友谊不致破裂，可使两人互相帮助，共同取得成功；若朋友关系破裂，是因为其中一个人不顾他人，自己见好就争，自己获取了成功而使别人失败；若朋友共处危难而友谊仍然保持，是因两人严守同盟，谁也不出卖对方；若处于这种情况下朋友关系破裂了，便是其中一个迫害了朋友。正确处理朋友关系，就应坚持“相益而交”的原则，朋友间最关键的一条就是荣辱与共。

《庄子·大宗师》记载孔子说：“鱼在水里一起戏水游乐，人在共同的理想中彼此相安。适合在水里游乐的，就造个池塘把它们养起来；志趣相投的，在相安无事中得到本性的满足。所以说：鱼应该在江湖中自由自在地生长，人应该在对事物一致的条件下彼此理解，团结无间。”然而有时却并不是那么遂愿，所以，大家非常欣赏“涸辙之鲋，相濡以沫”的话，人的生活也是如此。因此，在朋友之交中，有一个最为重要的属性，这就是患难之交。能够共享幸福的朋友，在某种意义上还不能断定为真朋友。真朋友必须是能同甘共苦的，越是在艰难的环境中而友情益笃的，才可谓真正的朋友。王符说：“思有所结，终身无懈；心有所矜，贱而益笃”（《潜夫论》）。韩愈说：“士穷乃见节义。今夫半居里巷相慕悦，酒食游戏相征逐，诩诩强笑语以相取下，握手出肺肝相示，指天日涕泣，誓生死不相背负，真若可信。一旦临小利害，仅如毛发比，反眼若不相识，落陷井不一引手救，反挤之，又下石焉者，皆是也”（《柳子厚墓志铭》）。指出有在逆境中才能见出真友情。《史记·汲郑列传》记载：“下邦翟公有言，始翟公为廷尉，宾客阗门；及废，门外可设雀罗。翟公复为廷尉，宾客欲往，翟公乃大署其门曰：‘一死一生，乃知交情。一贫一富，乃知交态。一贵一贱，交情乃见。’”所以，人们才更加珍惜患难之交的真情。

民间有言曰：贫居闹市无人问，富在深山有远亲。这都是势利之交。可喜的是，在当今社会，人们已经在注意纠正这种不良风气据报道，东北某市，规定每一名国家干部都必须按规定到本市最穷困的偏僻农村去结交一个穷朋友。开始是为完成任务而去的干部们，逐渐与穷困农民建立了真挚的友谊，帮助他们脱贫致富，这是“贫在深山有远亲”了，这种做法值得提倡和发扬。

### 养生安乐莫大乎礼义

据《荀子·强国》载：荀子认为，做为人臣的，不忧虑自己的行为不通，只是苟且得到物利而已，这就如同冲进沟渠、钻入坑道而求取物利一样，这是仁人深感耻辱而不去做的。所以，人们没有不珍惜生命的，没有不爱好安泰的。保养生命喜好安泰，没有比遵守礼义更重要的。人们只知道珍惜生命，爱好安泰，而放弃礼义，打个比方，就如同愿意长寿而自己刎自己的脖子一样，没有比这个更愚蠢的了。

关于礼义的功用，先秦儒者历来十分重视。荀子认为：“人生而有欲”，“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息”（《荀子·礼论》）。人有追求物质享受的欲望，他说：“目欲綦色，耳欲綦声，口欲綦味，鼻欲綦臭，心欲綦佚”（《荀子·王霸》）。人人都希望养生安乐，这是不可禁止而可以调节的。荀子说：“今人之性，生而有好利焉，顺是，故争夺生而辞让亡焉；生而有疾恶焉，顺是，故残贼生而忠信亡焉；生而有耳目之欲，有好声色焉，顺是，故淫乱生而礼义文理亡焉。然则从人之性，顺人之情，必出于争夺，合于犯分乱理而归于暴。故必将有师法之化，礼义之道，然后出于辞让，合于文理，而归于治”（《荀子·性恶》）。荀子主张人的欲望要受“礼义”的限制，是非常有道理的。

放纵自己的欲望，没有好下场。西周末年周幽王的荒淫无度确已达到极点，据《史记·周本纪》记载：周幽王非常宠爱一个叫褒姒的妃子，但这位褒姒不爱笑，幽王下令说：“谁能让褒姒一笑，即赏千金。”这时虢公石父想出一个鬼点子，即烽火戏诸侯。幽王为讨得这一笑，即下令点起烽火，调动各路诸侯来到周都。诸侯们十万火急赶到周都，又不见敌人，只好带兵返回。褒姒见此情形，“乃大笑”，周幽王立即赏虢公石父千金，这就是中国历史上有名的“千金一笑”。周幽王见到爱妃一笑，也许身心都为之愉悦，殊不料结局却是国破身死。

欲壑难填，多行不义必自毙。当今社会也不乏这种事情。为了贪图荣华富贵，而不择手段者大有人在。坑蒙拐骗，假冒伪劣，……许多现象令人触目惊心，这些人触犯法律，身陷牢狱，完全是自作自受。所以说莫伸手，伸手必被抓。人人面前都有警戒线，凡事都有个“度”，在欲路上，不可越雷池一步！

### 姜子牙垂钓渭水

据《史记·齐太公世家》载：太公望吕尚，是东海边人。吕尚早年很贫困，曾在朝歌屠牛，孟津卖饮，后垂钓于渭水之滨。周文王有一次去打猎，临行前占了一卦，卦辞上说：“所获非龙非螭，非虎非罴；得到的是辅佐霸王的人才。”于是周文王出猎，果然在渭水北边遇到了太公，和他交谈，非常高兴，说：“我的先君太公就说过：‘当有圣人到周国来，周国会因此而兴盛。’您就是这个圣人吧？我的太公期望您已经很久了。”所以又称吕尚为太公望，带着他一起乘车而归。太公遇文王，佐周立国，这是周族历史上的大事。历史上有关姜太公的记载和传说很多，如《路史》卷三十二记载：

“迹文王败于渭之阳也，太公钓饵手竿而蹲于茅，王问焉，曰：‘子乐渔邪？’对曰：‘君子乐其志，小人乐其事，吾渔非乐之也。’”都是介绍的姜太公借钓鱼志，静候时机的处世态度。

中国有句古老的谚语曰：“姜太公钓鱼——愿者上钩”，这句话因姜太公垂钓渭水之滨以遇周王而生，也反映了中国古代一些隐士的心志，他们由于种种原因而不得施展抱负时，就暂时归隐山林，等待机会。这部分人往往学问很好，才干也高。隐士在魏晋时期称高士，到了宋朝称处士。从表面上看，他们可以不出来干涉现实政事，但他们非常热心，希望天下太平，宁肯辅佐一个人实现太平，而自己不肯做官。尽管他们栖山唯恐不深，然而，是金子总是会发光的，泥沙是埋不住的。历史上有名的故事，如汉高祖时代的商山四皓，在秦始皇时代归隐山林，刘邦得天下后，尊他们为四老，请他们出来，但他们认为刘邦不能礼贤下士，没有答应。后来，刘邦意欲废掉太子，吕后问计于张良，张良就告诉她，如果能请商山四皓出山，刘邦就不敢废太子。吕后果然要太子以卑辞厚礼把商山四皓请为上宾。刘邦一看自己请不到的商山四皓而太子请来了，就再也不提废太子之事了。隐士们成功的关键，就在于他们既有满腹经纶又能把握时机。

识时务者为俊杰。《孟子》书中说：“虽有智慧，不如乘势；虽有镃基，不如待时。”所以期望成功，就一定要学会审时度势，把握机会，机遇常常在不知不觉中到来。有的人不在自身找原因，常感叹社会对自己不公平，一副怀才不遇，郁郁寡欢的样子，只知怨天尤人，到头来只会两手空空。要知道，机遇只属于勤奋向上、孜孜以求的人，所以，古人说，与其临渊羡鱼，不如退而结网。世上只要有千里马，终究也会有识马之伯乐，只是每个平常的人都要牢记：掌握机遇，是要付出代价的。真是人才，总会有显山露水的机会，“得时当为天下语”！此为大丈夫之志，切不可心存侥幸。

#### 美言结人

据《鬼谷子·中经》载：“闻声和音者，谓声气不同，则恩爱不接，故商、角不二合，徵、羽不相配。能为四声主者，其唯宫乎？故音不和则悲，是以声散、伤、丑、害者，言必逆于耳也。虽有美行盛誉，不可比目、合翼相须也。此乃气不合、音不调者也。”《鬼谷子》作者以五音为例，指出人们之间言语不合，就不可能在思想感情上产生认同。就如同五音相配相和一样，商声、角声不能相合，徵声、羽声不能相配，能够成为四声之主的，只有宫声。五音不协调便会让人觉得悲凄难受。同样道理，说话散漫、伤人、难听、有害于人，肯定是难以入耳。这样，即使你有良行美誉，也不可能结交下像比目鱼、合翼鸟那样相依相伴的知心朋友，这就像五音不和的一样，是话语不相投的缘故。“美言结人”是《鬼谷子》所讲的一个人如何注意自己讲话艺术以求与人相结交的处世原则。

民间有俗语曰：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，“话不投机半句多”。语言在人际交往中起传媒作用，人之情，同气则相求，异趣则相离。所以《鬼谷子》中提出了“闻声和音”。一个人在听人讲话时，要尽量赞同别人的观点，因为言语不相投就没有办法继续交往下去。美国人际关系学大师卡耐基提出了下列几项要求：

- 要尊重别人的意见，勿指出别人错了；
- 迎合别人心理，使人主动，让他自己拿主意；
- 别在别人面前批评人；

全神贯注地倾听，对别人感兴趣，使别人高兴；

批评别人要委婉等等。

这都是指倾听别人讲话的艺术。同时，注意讲话艺术有时可逢凶化吉。

三国故事中的诸葛孔明，在哭吊周瑜时那一番如泣如诉的表白，使他免遭周瑜手下诸将的杀害。吴众将皆以诸葛亮气死周瑜，决心报仇雪恨，然而诸葛亮的哭灵，却促使孙、刘联手共抗曹操，无怪乎人言“看三国掉眼泪”。诸葛亮巧舌如簧，不仅保全了自己的性命，同时为抗曹大业作出了贡献。

在现实生活中也可以发现，刻薄成性常恶语中伤别人的人，没有一个人际关系能处好的；也可以看到，有的人为了一点鸡毛蒜皮的小事，出口伤人，结果只能愈演愈烈，害人害己。正确的处世态度应是春风化雨，善言待人，勿恶语中伤。所以有一首小歌唱道：“你说对不起，我说没关系，亲亲热热在一起。”看起来很简单，要做好却不易。

### 怠倦者不及

据《管子·形势解》载：管仲认为，懒惰简慢，用此来事君就是不忠，用此来事父母就是不孝，用此来办事情就不会成功。所以说：“怠倦者不及”。

我们先未看一下张良“圯下拾履”的故事：张良在博浪沙椎杀秦始皇没有成功，便隐姓埋名，逃到下邳。有一天，他散步走到一座桥上，迎面过来一个浑身补丁的老头子，经过张良身边时，忽然把鞋脱掉，扔到桥下，然后回头对张良说：“小伙子，给我把鞋抬上来！”张良吃了一惊，看了看胡须花白的老头子，强忍怒气，就下桥把鞋抬了回来。谁知老头儿又把脚一翘，说：“给我穿上！”张良心想，既然已给他抬上来了，那就给他穿上吧。老头儿跺了跺脚，哈哈笑着扬长而去。张良觉得很奇怪，目送着他的背影离去。可是走出一大截路，老头儿又回来了，对张良说：“小伙子有造化！好吧，过五天一早，在这儿同我见面。”张良想问个究竟，老头儿早已走远了。第五天大清早，张良匆匆来到桥头，老头已站在那儿了，责备张良说：“同老年人约会，你却迟到，这象什么话？”说完掉头就走，对张良说：“过五天早上再会。”又过了五天，鸡刚叫头遍，张良就跑到桥头，谁知那老头儿又来了，声色俱厉地责骂道：“又迟到了，真不象话！”说完又对张良说：“再过五天早些来！”好不容易熬到了第五天，半夜时分，张良就摸黑来到桥头，等了一阵，老头儿来了，高兴地说：“这样做才对啊。”然后从怀里掏出一部书，说：“读了这部书，可以为国君统帅三军。过十年，你可大大发迹。十三年后，你在济北谷城山下可以看见一块石头，那石头就是我。”说完，老头儿飘然而去。清晨，张良取出书来一看，乃是《太公兵法》。张良更觉惊异，于是就日夜攻读，终于成为一名精通韬略的军事家（见《史记·留侯世家》）。张良的“圯下拾履”是他事业的起点，后来他追随刘邦，为其献计献策，对于汉王朝的建立起了重要的作用。他的成功便在于他的恭敬，认真与勤勉。张良的故事是对“怠倦者不及”的最好注解。

世界上怕就怕“认真”二字，有谁见过那种简慢怠情的人成就大事业的？以此种态度来为人臣，必成不了真正的忠臣，以此态度来奉养父母，只能是“犬马”式的养，决不会成为真正的孝子，……以此类推，吊儿郎当，懒懒散散，最终必将一事无成。

### 振穷趋急

《鬼谷子·中经》说：“中经，谓振穷趋急，施之能言、厚德之人。救拘执，穷者不忘恩也。能言者，俦善博惠；施得厚者，依道；而救拘执者，

养使小人。”这一策略讲的是居上位者如何结交手下的方法。作者认为，赴人急难，拯救陷于危险中的人，只是那些能言善辩的人以及有道德的人才能做到，而一旦解人危难，他们便会感恩图报，为我所用。救人危难是伟大的，但目的不要只为求得回报。

民间有谚曰：人在难处拉一把，强似烧香把头磕；救人一难，胜造七级浮图。都把救人之难看成是一种积善成德的善举。一个身处危难中的人，就像一个溺水者，他最大的愿望就是有人能拉他一把，救之则生，不救则死，旁观者应该怎么办呢？

据《战国策·齐策》记载：在孟尝君田文的舍人中，竟有一个人与他的夫人私下相好，有人就把这件事告诉了孟尝君，并建议孟尝君杀掉这个人。按常理而言，孟尝君当然会非常愤怒，只要孟尝君一声令下，管保这个人立马人头落地。但孟尝君不愧为孟尝君，装出一付若无其事的样子。一直过了一年多，孟尝君才把那个与他夫人私通的人叫来，对他说：“我和先生您相交日久，但我没有大官给您做，而小官您又不肯做。卫国国君是我的老友，请您收拾东西前去臣事卫君吧！”结果到了卫国后，这个食客颇受卫君看重。不久，卫、齐两国关系恶化，卫君想联合诸侯攻打齐国。这时候，孟尝君的那位舍人对卫君说：“孟尝君不知道我无能，而推荐我来臣事君王。可我听说齐、卫两国上代国君曾杀马宰羊，订立盟约，约定了两国不许互相攻伐，您现在要行攻伐，首先是背叛了先王，是不孝的；同时，也欺骗了孟尝君。请君王停止攻伐行动，否则，我要用我的鲜血来溅君王的袍服。”卫君终于停止了攻齐计划。所以齐国人都议论这件事说：“孟尝君真会做人，因为他能够化敌为友，转祸为福。”从长远的利益看，孟尝君当时即便杀了那位与夫人私通的舍人，也于事无补。他留下了舍人的性命，后来却得益于舍人对卫君的以死相谏。

人生在世，谁也难料人生旅途上会发生些什么事，沟沟坎坎是会有有的，天灾人祸也常发生，我们的社会提倡一方有难八方支援，“只要人人都奉献一点爱，世界将变成美好的人间”。朋友，当您的身边有人告急时，请伸出您援助的手，这将使您的人生更加丰富多彩！

#### 夏处阴冬处阳

据《管子·宙合》载：管子认为，圣人的动静、开合、屈伸、取予，一定要因时制宜。合于时宜则动，不合时宜则静。所以古代贤士有图谋而不宣扬，他总是收敛其治世的言论，暗中收敛而注意隐藏自己。贤人处于乱世，知道治世之道行不通，就以沉抑的态度躲避刑罚，静默的方式术得免祸。他的躲避，就好像夏天之就清凉，冬天之就温暖，才可以沾不上寒热之害。这样做并不是怕死而不忠，而是因为硬要进谏会招来杀身之祸，往上说伤害了君主的尊严，往下说伤害了个人的生命，其不利太严重了。因此，明智的做法是：退身下野却不肯扔掉笏版，解职退休也不停止版书，为的是等待政治清明的形势。所以，微子并没有替纣王死难，而是受封于宋，充当了殷遗民的首领。这样祖先不被湮灭，后世也不断绝。所以说：大贤人的德泽是长远的。可见，管仲所主张的“夏处阴，冬处阳”的策略，显然已经超出了人的身心享受，而有其更深刻的涵义。

怀才不遇者，任何时代都有。唐代诗人秦韬玉有《贫女吟》诗，云：“蓬门未识绮罗香，拟托良媒益自伤，谁爱风流高格调，共怜时世俭梳妆。敢将十指夸针巧，不把双眉斗画长。苦恨年年压金线，为他人作嫁衣裳。”这首

诗以贫女为喻，道出了有才能而受到压抑者的心声。其实，一个有才能的人要脱颖而出，仅靠自身还是不行，还要有时、地利、人和。正确的做法就应该像管子所主张的那样，“夏处阴，冬处阳”。过去在农村常常会看到这样的现象：一些老年人在夏天就好坐在南墙根下，而冬天则坐在北墙根下，闭目养神，其乐融融。但处世却并不如此简单，政治有时清明，有时昏暗，在政治昏暗的情况下，如果不讲究一卜立身策略，那就会造成严重的后果。我们以战国时代伟大诗人屈原为例。据《史记·屈原贾生列传》记载：屈原学识渊博，且又“明于治乱，娴于辞令”，因而得到了楚怀王的重用，担任左徒官职，兼管楚国的内政和外交。但是在楚怀王的周围却充斥了像上官大夫及楚公子子兰之类的奸佞小人，他们在楚怀王面前常常搬弄是非，楚怀王本来就是一介平庸无能之辈，听信谗言，将屈原流放。后来秦对楚大动干戈，楚怀王将屈原召回，但仍没有听从屈原的劝谏，最后客死于秦。顷襄王即位后，依然重用上官大夫和子兰，整个国家被搞得一团糟。屈原第二次被流放。当他听到楚都被攻破后，无限悲伤，投汨罗江而死。屈原的这种精神是值得颂扬的，但他应该清楚地看到他所忠心事奉的是一个怎样的君主啊！

我们不提倡明哲保身，但主张动于当动之时，死所当死，正如，微子虽不死，却仍为殷“三仁人”之一。

#### 宽以待人严以律己

据《荀子·非相》载：荀子认为，君子度量自己要用绳直，接待别人要用引导。度量自己用绳直，所以足以为天下人所效法；接待别人用引导，所以能宽容群众，依赖群众，而完成天下的大事。所以君子既贤能而又能宽容懦弱的人，既明智而又能宽容浅薄的人，既纯粹而又能宽容驳杂的人，这就叫做兼有的道术。能够宽于待人，严于律己，是荀子衡量君子的一个重要标准。

“严以律己”就是处处以高标准来严格要求自己，自己犯了过错决不宽恕自己，为的是使自己不犯同样的过失；“宽以待人”是要用宽容之心去对待别人过失，给人以自新的机会。孔子提倡“己所不欲，勿施于人”，要求设身处地为别人着想。这看起来很简单，但做起来却并不那么容易。唐代大儒韩愈作有《原毁》一文，对这一问题的论述很为精辟，援引如下：古代有修养的人，要求自己严格而全面，对别人宽容而且简略。严格而且全面，所以积极向上的心就不会懈怠；宽容而且简略，所以别人就敢于放心去做好事，没有什么顾虑。舜是古代的大圣人，后世没有人能赶得上他。可是，古代的君子这么说：“赶不上舜，赶上周公，是我的缺点。”这就是要求自己严格而全面。而对于别人，他却说：“他能做到如此，已经够上一个善良人的标准了，他能有这样的本事，可算得上一个有才艺的人了。”他们看到别人的一个长处，就不再苛求人家非得有第二个长处，他们唯恐人家的长处得不到应有的报偿，这就是对别人要求又宽容又简略了。而现在的读书人就不同了，他们对别人求全责备，对自己却要求不严格。求全责备就会使别人被束缚得不敢去做好事；对自己要求低，收获必然会少。自己没啥优点，却说：“我这样就足够了。”这样自欺欺人。对于别人却说：“他虽然能够这样，这个人也不能表扬；他虽然有这个本事，这个人也不足称道。”对别人只强调不足，而不谈人家有优点长处；津津乐道人家过去的缺点错误，却闭口不谈人家现在的进步，唯恐人家的成绩和优点被传播出去。这就是要求自己的标准比一般人的标准还低，而要求别人的标准比圣人的标准还高。

鲁迅先生曾说过：“我憎恨那些拿了鞭子，专门鞭打别人的人”。宽以待人，严于律己需要宽广的胸怀，一般人常常会在自觉不自觉当中放任自己，“以圣人望人，以常人自待”，看自己是一朵花，看别人豆腐渣；看自己千般正确万般好，看别人常常一无是处，他们是属手电筒的，专照别人，不照自己，这样的人决不会有什么前进动力，而只会在原地裹足不前。

### 酒极则乱乐极生悲

据《史记·滑稽列传》载：“威王八年，楚大发兵加齐。齐王使淳于髡之赵请救兵。……赍黄金千镒，白璧十双，车马百驷。髡辞而行，至赵。赵王与之精兵十万，革车千乘。楚闻之，夜引兵而去。威王大说，置酒后宫，召髡赐之酒。”齐威王“好为淫乐长夜之饮”，为了劝谏齐威王改掉这一陋习，淳于髡告诫说：“酒极则乱，乐极生悲，万事尽然。”淳于髡的“极之而衰”的理论，有其深刻的意义，明白这个道理才会在社会上立于不败之地。

唯物辩证法认为，事物在一定的条件下可以向着对立面转化。事物矛盾着的对立面是相互联系、相互依存的。矛盾着的对立面各有自己一定的限度，超出了这个限度，就必然走向其反面，这是事物矛盾转化的规律。所以《易经》上说：“日中则昃，月盈则亏”。至于“否极泰来”、“物极必反”这样一些道理也都为常人所熟知。不明晓这种事理，都不会有好结果。

殷纣王是中国历史上有名的暴君，荒淫无度，为酒池肉林，不为不乐。肆意杀戮周围的贤人，如九侯被纣王剁成肉酱；鄂侯被制成肉干；姬昌受人诬告，也被纣王关进监狱，纣王将他的儿子制成肉粥，让姬昌去吃；比干因劝谏纣王而使纣王大发脾气，结果活生生地被纣王将心挖了出来。纣王为所欲为，结果落得个身败名裂的下场。

山不转水转，水不转云转。周而复始，是人生在世最基本的运转规律。所以，得意的人勿忘形，可能立马脚下翻船。富贵不淫，当是大丈夫所持之志。腰缠万贯的大款们，更应深明此理，今日你腰缠万贯，明日就可能一文不名，这种现象决不是虚构。事实上当前社会的一现象，也似警钟长鸣，警告某些人，当适可而止。

### 清静以自虞

据《战国策·齐策》载：颜斶的“趋士”与“趋势”之论，使得齐宣王颇为叹服，齐宣王对颜斶说：“请你收我为弟子，如果颜先生和我交往，吃饭必有肉，出行必乘车，夫人和孩子也可以享受荣华富贵。”而颜斶却辞而不受，对宣王说：“璞生于山，加工成玉就得弄破璞；并不是玉不宝贵，然而一旦加工成玉，璞就失去了它的本真。士生在偏远的地方，一经被举荐，就可以得到禄位；那也不是不尊贵显达，然而士可能从此就失去了本来面貌。我情愿回去，晚点吃饭，权当吃肉；安闲地散步，权当乘车；以安分守己不犯王法，权当富贵，将清静寡欲、节操纯正，权当乐趣。请你恩准我回家。”作者评论说：“斶可以算个知足的人了，回到原来纯真素朴的生活中去，就可以终身不招致什么耻辱了。”颜斶守贫安贱来保持纯真本性，这是一种独善其身的处世态度，在一定情形之下是必要的。

诸葛亮在他的《诫子书》中说：“宁静以致远，澹泊以明志，”只有那不贪图名利不趋炎附势的人，才能每天过着自己恬淡的生活，既悠闲又快乐。然而要做到这一点是常人很难做到的，能够视“黄金如粪土，富贵如浮云”的人，只有英雄与圣人。老子说：“知足者富”，也就是人们常说的“知足常乐”，而不知足者，虽富却贫。孔子一贯主张“有道则见，无道则隐。”

孔子说：“饭疏食饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣，不义而富且贵，于我如浮云”（《论语·述而》）。朱子（熹）解释说：“圣人之心浑然天理，虽处困极而乐亦无不在焉。其视不义之富贵如浮云之无有，漠然无所动于其中矣。”每个人都会有这样的体会，从忙碌不堪中转过一种闲适的生活，不为名羁，不为利往，个中滋味最为悠长。

中国历史上最为旷达的当属陶渊明，他不恋功名，毅然返回田园，作《归去来辞》为大家所熟知，文中说：“归去来兮，田园将芜胡不归？既自以心为形役，奚惆怅而独悲；悟已往之不谏，知来者之可追，实迷途其未远，觉今是而昨非。”陶渊明过着“采菊东篱下，把酒望南山”的恬淡自适的生活，因而才有了文学上如此高深的造诣。

我们不提倡人人逃世遁世，然而那些苟苟于蝇利的人活得实在太累了！曹雪芹有《好了歌》：“世人都晓神仙好，只有功名忘不了，古今将相在何方？荒坟一堆草没了！世人都晓神仙好，只有金银忘不了，终朝只恨聚无多，及到多时眼闭了！……”写得真是太好了！淋漓尽致地描写了世人的心态，颇值一读和深思。

### 鲁仲连释赵难而无取

据《史记·鲁仲连邹阳列传》载：秦国军队围攻赵国的都城邯郸，诸侯们没有敢首先出面救援赵国的。魏安釐王派将军新垣衍乘围困不紧时潜入邯郸，想让赵国尊秦国为帝。齐国高士鲁仲连正好在赵国，听到消息后，就去见平原君赵胜。赵胜又介绍鲁仲连见了新垣衍。鲁仲连见了新垣衍却没有说话。新垣衍说：“我观察住在这个被围困的城市中的人，都是有求于平原君的，而今天我看先生的玉貌，并不像有求于平原君，可为什么也住在这个被围困的城市而不离开呢？”鲁仲连说：“秦国是个背弃礼义而崇尚战功的国家。用权诈之术来驱使战士，把老百姓都作为奴隶。如果他毫无阻碍地称帝，我只有投东海而死，决不愿意作暴秦的百姓。我来见将军的目的，就是请您帮助赵国。”接着鲁仲连又历数秦称帝的危害，终于说服了新垣衍，新垣衍说：“我今天才知道先生果然是天下的贤士，我将要离开赵国，不敢再提让秦国称帝的事了。”秦国的将领们听说这件事以后，将军队从赵国城下后撤了50里。鲁仲连为赵国缓解了危难，平原君想加封鲁仲连，鲁仲连坚辞不受。平原君设酒宴款待鲁仲连，在酒酣之际，平原君以千金为鲁仲连祝寿。鲁仲连笑着说：“所贵于天下之士者，为人排患释难解纷乱而无取也。即有取者，是商贾之事也，而连不忍为也。”鲁仲连释赵难而无取，确实是难能可贵的。苏轼认为，排患解难，功成而不领赏的，战国时期只有鲁仲连一人。

孟子说：“养心莫善于寡欲：其为人也寡欲，虽有不存焉寡矣；其为人也多欲，虽有存焉寡矣”（《孟子·尽心下》）。追求物欲享受是人的一种本能，所以才有“人为财死，鸟为食亡”的俗语，但这里有一个道义界限问题，儒家一贯主张“君子义以为上”（《论语·阳货》）。主张“君子之士也，行其义也”（《论语·微子》）。认为君子的一切行为，其职责和使命都在于行义，“君子喻于义，小人喻于利”（《论语·里仁》）。君子唯道义是从，从不计较个人的利害得失，只有小人才去图利。鲁仲连释赵难而不图赵国的重金回报，也体现了这一层含义。

只求奉献，不求索取，这种美德是任何时代都需要的。当今，有一股物欲之流，金钱腐蚀了一批人的心灵，即使一些原本美好的关系，也都蒙上了铜臭味，这都是不应该的。“心底无私天地宽”，只有不被物欲蒙蔽的人，

才能为众人所敬仰。所以说，今人亦当学鲁仲连。

### 善游者死于梁池

据《管子·枢言》载：管子指出，人的自我失误，往往因其所长。

所以，善于游泳者死于梁池，善于射猎者常死于荒野之中。

《庄子·徐无鬼》讲了一个非常有趣的故事：吴王乘坐木船，顺江而下，只听见两岸猿声不住，此起彼伏。吴王想去捕捉，便舍舟登山。群猴一看见人来了，一阵乱叫，纷纷逃走了。只有一只雄健的猴子故意不跑。吴王命手下人去活捉猴子。这只猴子却上窜下跳，忽而双脚在地上飞快地刨动，忽而扭着腰肢在地上作蛇爬，奇形怪状，十分灵活，谁也捉不住它。吴王张弓便射。这只猴子左躲右闪，把一支支飞箭凌空抓在手里，动作敏捷极了，一副得意狡黠的神情。吴王连忙命令卫士们用乱箭追射，一时箭矢如雨，这只“勇敢”的猴子，终于死于乱箭之下。这只猴子依仗自己强健，本想表现一下，却身遭惨死。然而，它毕竟是一只猴子，作为万物之灵的人类，有时也常常会犯同样的过失。

记得过去农村有句话常说：“单打犟嘴的，单淹会水的。”看来，恃能逞强是一种较为普遍的现象。古希腊有句名言曰：“认识你自己”。但是，人要真正认识自我，那是一大难题。所以，人往往容易自高自大，为自傲所害，就是人们常说的“聪明反被聪明误”。文学名著《红楼梦》是一部家喻户晓的文学作品，其中描写了一位“女强人”——王熙凤，此人即以今天的眼光来看，也真真是聪明能干。她利用本身的才能，又仰仗在贾府中深得贾母宠爱以及娘家的权势，成为贾府实际的掌权者，其能干及机智，贾府之中上上下下的人无不领教过。然而，当后来贾府衰败，王熙凤在床上奄奄一息时，众叛亲离，竟无人过问其事，一领破草席，成了她最后的归宿。曹雪芹对她的评价是：“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命！生前心已碎，死后性空灵，家富人宁，终有个，家亡人散各奔腾。枉费了意悬悬半世心，好一似，荡悠悠三更梦。”

如同王熙凤一样，有许多人吃亏就吃在故作聪明上，今人当引以为戒。能人翻船的事例，在今天也并不少见。所以，《诗经》上说：“战战兢兢，如履薄冰”。一个人应该时刻保持清醒的头脑，或商海遨游，或书海泛舟，或宦海沉浮，都应保持一种虚怀若谷的心态，这样才能无往而不胜。

### 善于讱己者人不讱

据《管子·小称》载，管子说：“善于责备自己的，人民就不会去责备他；只有不肯责备自己的，人民才去谴责他。所以，承认自己的错误，是‘强’的表现；修养自身节操，是‘智’的表现；不把不善之事归于人，是‘仁’的表现。所以，明君有过则归之于己，有善则归之于民。有过归之己则自身戒惧，有善归之于民，则人民喜悦。推善以取悦于民。反过以警戒自身，所以明君能治理人民。至于桀、纣就不是这样，有善则归之于己，有过则归之于民。过归于民则民怒，善归于己则自骄。推过以激怒人民，反善以骄纵自身，这便是身败的原因。因此，明君戒惧恶声影响听，戒惧恶气影响看。这两者有关天下得失，怎么能不谨慎呢？工匠有办法影响斤斧，所以能切断绳子；羿因为有办法影响弓矢，所以能射中标的；造父因为有办法影响辔鞭，所以能赶速兽，致远道。天下没有常乱，也没有常治。坏人当政则乱，善人当政则治。当政达到尽秀，是因为善人有办法施加影响的缘故。”

儒家一贯重反躬自省，如孔子说：“君子求诸己，小人求诸人”（《论

语·卫灵公》)。荀子说：“君子广博地学习，而且每天检查和反省自己，就会明白道理，而行动也不会犯错误了”（《荀子·劝学》）。又说：“看见了好的品行一定要认真地省察自己有没有这种好的品行；看见了不好的行为，一定要怀着忧惧的心情反躬自问。自己有了好的品行，一定要坚定不移地加以珍视；自己有了错误，一定要如同被玷污了一样感到厌恶”（《荀子·修身》）。荀子认为只有这样，才会智慧通达，行动上也不会出什么差错了。

西周历史上的“国人暴动”是著名的历史事件。据《史记·周本纪》记载：“厉王即位三十年，好利，近荣夷公。”大夫芮良对厉王提出了劝谏，认为“荣公好专利而不知大难”。“荣公若用，周必败也。”周厉王根本不予采纳，反而任命荣夷公为卿士，让他掌握中央行政大权。在荣夷公的挑唆下，厉王多行暴政，引起了国人的纷纷不满，都在私下里议论。召公虎劝厉王改弦更张，厉王却一意孤行，找来一些卫国之巫，让他们监视那些毁谤者。在这些卫巫的严格监视下，“国人莫敢言，道路以目”，大家在路上见了面，也只能以目示意。周厉王很高兴地说：“吾能弥谤矣，乃不敢言”。召公告戒他说：“防民之口，甚于防川。”劝厉王从自身找原因，放弃高压政策，仍没能说服周厉王。这样，国人忍耐了三年，终于忍无可忍，发生暴动，周厉王出奔至彘。周厉王的教训不能说不深刻吧？

人的眼光最容易投向别人而忽视自身，人常犯的过失也是“看自己一朵花，看别人豆腐渣，”因而容易骄傲自大，固步自封，这样的人，永远不会有进步！

### 解仇斗郤

据《鬼谷子·中经》载：“解仇斗郤，谓解羸微之仇；斗郤者，斗强也。强郤既斗，称胜者高其功，盛其势；弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗。故胜者斗其功势，苟进而不知退；弱者闻哀其负，则强大力倍，死而是也。郤无极大，御无强大，则皆可胁而并。”“解仇斗郤”是《鬼谷子》所提出的处世原则之一，首先是泯灭小的怨仇，尽可能争取更多的朋友，共同去对付强大的敌人，是谓“解仇”。“斗郤”就是使两个强于我们的人去争斗，这时不要去劝解，对于胜利的一方，要予以称赞，使其再接再厉。对于失败的一方，要挑起他的自尊心，唆使他拼死作战。这样就可使他们两败俱伤，而自己则可坐收渔翁之利。据史料记载，春秋时晋国公子重耳在外流亡 19 年后回国继承了君位，是为晋文公。在这之前，有许多人获罪于他。如：在申生死后，宦者履鞮受献公指使去迫令重耳自杀，重耳闻讯越墙而逃，履鞮持剑迫赶，竟砍去了重耳的衣袂。后来，履鞮又受惠公之命到狄地去杀重耳，原本令他三天赶到，他却一天就赶到了，唯恐走露风声。等重耳当上国君后，履鞮前去求见，文公开始不见他。履鞮便以“管仲射钩，桓公以霸”来说服了文公，文公便接见了。履鞮向文公揭发了吕省、鞮芮企图火烧文公宫殿加害文公的阴谋，使得晋文公顺利平定了内乱。不仅如此，原来晋国所有的有才能的人，都受到文公的重用。文公不记自己的逆境之恨，不受小恩小怨的羁绊，心胸坦荡，终于成为继齐桓公之后的又一中原霸主。

据《战国策·燕策》记载：赵将发兵攻打燕国，苏代便为燕去游说赵惠文王，说：“我来时路过易水，看见一只河蚌正在张开壳晒太阳，可巧有一鹬鸟看见了，就去咬河蚌的肉，河蚌一下子闭上壳，夹住了鹬鸟的嘴。鹬鸟说：‘今天不下雨，明天不下雨，就会把你干死’河蚌说：‘我今天不松嘴，明天不松嘴，就会把你饿死。’它们谁也不肯相让，结果一个老渔翁走来，

把它俩一起抓住了。现在赵国要去攻打燕国，假若两国相持不下，看来强秦就要作渔翁了！”惠王说“有道理”，于是停止了攻燕。这是对“斗邻”策略的反用。

总的来说，人与人之间理应坦诚相待。因中国传统文化是精华与糟粕共存，《鬼谷子》所提出的处世原则也是如此，今人在借鉴使用时，必须下一番剔糟粕取精华的功夫，择其可行当行而行之。

### 疑今者察之古

据《管子·形势解》载：管子指出，古代三王五霸都是利天下的君主，故自身显贵而子孙蒙其德泽。复桀、殷纣、周幽王、周厉王都是害天下的君主，故自身困伤而子孙蒙其祸患。所以说：“疑今者察之古，不知来者视之往。”

读史可以使人变得明智、敏锐。历史的长河绵延不绝，其发展是有连续性的，也是有规律可循的。《吕氏春秋·长见》篇说：“今之于古也，犹古之于后世也；今之于后世，亦犹今之于古也。故审知今则可知古，知古则可知后，古今前后一也。故圣人上知千岁，下知千岁也。”同时该文又列举了楚文王时的菟謏、晋平公时的师旷以及周公旦、吴起、魏相公叔座等五位具有远见的圣贤的事例来证明上述观点。仅以楚文王为例：

楚文王说：“菟謏多次据义昌犯我，据礼逆拂我的心意，我跟他在一起就感到不安，但久而久之，我从中有所得。如果我不亲自授予他爵位，后代如有圣人，将要以此来责难我。”于是授予菟謏五大夫爵位。文王又说：“申侯伯善于把握并会迎合我的心意，我想要什么，他就在我之前准备好什么，跟他在一起我感到很安逸，久而久之，我从中便有所失。如果我不疏远他，后代如有圣人，将要以此来责难我。”于是把申侯伯打发走了。申侯伯到了郑国之后，曲从郑君的心意，事先准备好郑君想要的一切，经过三年就执掌了郑国的国政，但仅仅经过五个月，就被郑人杀掉了。这是后代的圣人使楚文王在前世做了好事，楚文王可以说是先见之明了。

在中国历史上，最典型的善于以史为鉴的皇帝当属唐太宗李世民。因为唐太宗亲眼看到强大富足的隋朝仅仅二三十年间就垮台了，这给他留下了极深刻的印象，他经常和大臣们在一起讨论隋朝灭亡的原因。唐太宗认为，隋炀帝就是因为总是不满足，所以亡了国。作为一个君主，要能清心寡欲，不扰乱百姓，让百姓有安乐的日子过。因此，魏征非常注意纳谏，他手下的大臣魏征，就是中国历史上有名的谏臣，他常常以隋亡的教训来提醒李世民。如有一次，唐太宗外出巡游，驻在洛阳显仁宫，因为供奉稍差，便对有关官员大加斥责。魏征劝谏说：陛下因为供奉不好而斥责有关官员，开了这个风气，日后恐搞得民不聊生。以前隋炀帝出游，让各地比着进献贡品，并以此论赏罚，结果搞得天下大乱，众叛亲离，您都看到了，为什么还来这一套呢？魏征常常以历史教训来犯颜直谏，使唐太宗避免了一次又一次失误，而终于有“贞观盛世”的出现。因此，唐太宗在魏征去世时，感慨道：以铜为镜，可以使人衣貌整齐；以过去的事情为镜，可以了解兴亡盛衰；以人为镜，可以知道自己的正确和错误（见《贞观政要》）。

历史是一面镜子，可以映照出每一个人的行止。

### 管鲍之交

据《史记·管晏列传》载：管仲和鲍叔牙少年时代是一对好朋友，管仲在最穷的时候，生活上一切依赖鲍叔牙。共同做生意赚了钱，管仲自己就多

分了红利，鲍叔牙也不在乎。后来，鲍叔牙帮助齐桓公归国即位，桓公问鲍叔牙，如果想成就霸业，把齐国治好，谁是可用之才，鲍叔牙就推荐了管仲。但管仲在作战时，曾用箭射过齐桓公。所以，齐桓公听了鲍叔牙的推荐后说：管仲差点没把我射死，我不杀他已经够宽大的了，你还举荐他？鲍叔牙说：你如果要振兴国家，成就霸业，就不要记私仇，因为管仲帮助公子纠时，用箭射你，是各为其主。齐桓公因此而重用了管仲。管仲在晚年曾说：“生我者父母，知我者鲍叔。”管仲临终前，齐桓公问他鲍叔牙可不可以接替他的职位，管仲说不行。为什么呢？管仲对齐桓公讲，不要害了鲍叔牙，他这个人的人品实在太了不起了，气度也非常大，可是嫉恶如仇。鲍叔牙的毛病就是太清高、太好了，不能包容坏的一面。如果把政权交给他，既害了你齐桓公，也害了他自己。这样，鲍叔牙也很高兴，认为只有管仲懂得他，了解他。管仲是位天下奇才，但若无鲍叔牙的鼎力举荐，他不知将落魄埋没何处，也可能在权力的争斗中死去，决不会成为名垂青史的大政治家。然而一般交友，要做到管鲍之贤，彼此信任无猜，谈何容易！

何谓朋友？郑玄曰：“同师曰朋，同志曰友”（郑玄《论语注》）。简言之，朋友就是志趣相投。朋友关系就是把千差万别的人们以一种自觉自愿的方式联络在一起，处在复杂的社会关系中的每一个人，都不能不与人交往，而这种种的交往之中，没有哪种关系比朋友关系更为纯真美好的了，因为它可以超越骨肉亲情，可以不受地位、等级、性别、职业等等条件的限制。朋友之间可以达到“责善辅仁”的目的，如荀子说：“蓬生麻中，不扶自直；白沙在涅，与之俱黑。”还有墨家所强调的“染于苍则苍，染于黄则黄”，以及人人所熟知的“近朱者赤，近墨者黑”，等等，都是强调的朋友之间的这种潜移默化的作用。纯真的友情可以产生加倍的合力，爆发出巨大的能量，从而推动各项事业的向前发展，即所谓的“二人同心，其利断金”（《易·系辞》）。

中国自古就有重视交友的传统，儒家把交友作为“五伦”之一加以强调。中国历史上也不乏交友助业成功的范例。《交友论》载了魏文帝的一段话：“夫阴阳交万物成，君臣交邦国治，士庶交德行光，同忧乐共富贵，而友道备矣。”《说苑·尊贤》记载了魏文侯与田子方结交的故事，魏文侯说：“自吾友子方也，君臣益亲，百姓益附，吾是以知友士之功焉。”又如刘备之友关羽、张飞，唐太宗之友魏征等君主结交臣下之例不胜枚举，如廉颇蔺相如的刎颈之交，刘禹锡柳宗元的患难之交，都说明了友谊之对于事业的不可或缺的作用。

俞伯牙与钟子期的一曲“高山流水向知音”至今余音萦耳，美好纯真的友情令人向往。当今快节奏的生活，不应该妨碍人们之间正常的交往。金钱买不来友谊和欢乐，物质生活高度发达后的心灵空虚是反常的，对社会、对个人的发展都是不利的。“海内存知己，天涯若比邻。”鲁迅先生也说：“人生得一知己足矣，斯世当以同怀视之。”此言极是。

#### 管仲死国不死君

管仲说：“我作为人君的臣子，是受君命奉国家以主持宗庙的，岂能为纠个人而牺牲？我要为之牺牲的，只有在国家破、宗庙灭、祭祀绝的情况下，我才去死。除了这三种情况，我就活着。我活着对齐国有利，我死了对齐国不利”（《管子·大匡》）。管仲的“死国不死君”确实达到了一种很高的人生境界。

孟子把人分成四种，他说：“有侍奉君主的人，那是侍奉某一君主，就一味讨他喜欢的人；有安定国家之臣，这种人以国家的安定为快乐；有天民，那是当他的道可以行于天下时便尽力去完成的人；有大人，那是端正了自己，外物也随着端正的人”（《孟子·尽心上》）。看来，只有一心为国家社稷着想，才是为官正道。一心只想奉迎君上，常常为了讨得君上的欢心和信任，就会不择手段，如乐羊子为了向君上表示自己的忠心，竟不惜吃亲生儿子的肉。结果呢，适得其反，魏王虽然重赏了他，但却觉得他太不近人情，开始对他心存疑忌。

同样道理，做下属的不能只围着上司转，看上司的脸色行事，心中应想着为大多数人去做更该做的事情。

### 貌不美又不可恶者可交

据《鬼谷子·谋》载：“貌者不美又不恶，故至情托焉。”尹知章注曰：“貌者，谓察人之貌，以知其情也。”《鬼谷子》提出的“貌不美又不可恶者可交”，颇近于“不以貌取人”的观点，很有其科学性。

《荀子》书中有《非相》篇，指出了以貌取人是极其荒谬的。荀子认为：“相形不如论心，论心不如择术”。相貌丑陋的人并不可怕，关键是能力的大小与品行的好坏。在《非相》篇中，荀子列举了大量这样的事实，我们试列如下：卫灵公有个臣子名叫公孙吕，身長七尺，面長三尺，脸寬三寸，长得真够怪的了，可是他却“名动天下”；楚国孙叔敖，头发短而稀少，左手长，右手短，身体低于车前的横木，“而以楚霸”；叶公子高，身躯短小瘠瘦，走起路来似乎连衣服也带不动，但却平定了白公胜之乱，“定楚国，如反手尔。仁义功名善于后世”；徐偃王眼睛能看到自己的额头；孔子的形象也不雅观；周公长得像棵枯树干；皋陶脸色绿青，像削去皮的瓜；文王的大臣闾天脸上长满了胡须，几乎要看不见脸皮；傅说是个驼背；伊尹没有眉毛、胡子；大禹、商汤走路都瘸着腿；尧、舜眼里都有两个瞳仁。说起来，这些人之“貌不美”也真到家了，可是论品德才干有几人敢于跟他们试论高低呢？貌美者也有，如“桀、纣长巨姣美，天下之杰也；筋力越劲，百人之敌也。然而身死国亡，为天下大戮，后世言恶，则必稽焉。”（《荀子·非相》）桀、纣容貌倒美，下场又如何呢？

现实生活中往往听到人们说：“能生穷命别生穷相”，这是因为人太容易犯以貌取人的过失了。爱美之心人皆有之，然而美与不美与一个人的品行好坏，可交与不可交，都没有必然的联系。这也与长期以来宣传的导向有关，如在电视上，正面人物和反面角色，让人一看就能分出来，连几岁的孩子一看就会知道哪个是好人，哪个是坏人。历史上伟大的思想家孔子也犯过以貌取人的错误，《韩非子·显学》记载：“澹台子羽，君子之容也，仲尼几而取之，与处久而行不称其貌。宰予之辞，雅而文也，仲尼几而取之，与处久而智不充其辩。故孔子曰：‘以容取人乎，失之子羽；以言取人乎，失之宰予’”。所以，貌不美然而品行优良者，是可以交作朋友，切不可貌取人，先入为主。须知：绣花枕头式的朋友对自己毫无益处。千里马不一定是漂亮的马。所以，选择朋友也不应仅选漂亮的。“貌不美又不可恶者可交。”

## 后记

《齐国智谋精典》由宣兆琦、张士友同志主持编写，并负责纲目规划、撰写方案的设计、作者分工、统稿、定稿工作。政治智谋由宣兆琦同志撰稿，军事智谋、统御智谋由邱文山同志撰稿，学术智谋、处世智谋由修建军同志撰稿，经济智谋由张爱民同志撰稿，思辩智谋由张英基同志撰稿，聂廷生、薛东升、王国栋、郑德新、杨英吉、刘云志、边希锁等同志参加了部分撰稿、统稿、审订和校对工作，王光坊做了一些辅助工作。

本书在规划设计和撰写过程中，得到了中共淄博市委书记李新泰同志、淄博师专党委书记李金海同志、校长张光兴同志、淄博大学校长王志民同志的亲切关怀和大力支持。李新泰书记在党务政务繁忙的情况下，欣然命笔，为本书写序。山东人民出版社对本书的出版给予热情的帮助，谨此一并致谢！

由于作者才疏学浅，书中错误、疏漏之处在所难免。敬请学术前辈和同仁不吝赐教。

宣兆琦 张士友  
1996年春于淄博

## 参考书目

- |             |                 |            |        |
|-------------|-----------------|------------|--------|
| 关立勋主编       | 《中外治政纲鉴》        | 人民日报出版社    | 1991年版 |
| 张长法主编       | 《治策通览》          | 中州古籍出版社    | 1989年版 |
| 张友谊主编       | 《领导智慧录》         | 中国经济出版社    | 1990年版 |
| 严国群 著       | 《开同皇帝武略探》       | 国防大学出版社    | 1988年版 |
| 吴 晗 著       | 《朱元璋传》          | 人民出版社      | 1985年版 |
| 刘泽华 著       | 《中国传统政治思想反思》    | 三联书店       | 1987年版 |
| 赵守正 撰       | 《管子通解》          | 北京经济学院出版社  | 1989年版 |
| 李新泰主编       | 《齐文化大观》         | 中共中央党校出版社  | 1992年版 |
| 王志民主编       | 《齐文化概论》         | 山东人民出版社    | 1993年版 |
| 郑杰文 著       | 《鬼谷子天机妙意》       | 南海出版公司     | 1993年版 |
| 毛礼锐、沈灌群主编   | 《中国教育通史》        | 第一卷山东教育出版社 | 1985年版 |
| 罗宏增主编       | 《从政史鉴》          | 天津社会科学出版社  | 1989年版 |
| 王秀珠等著       | 《管子经略思想研究》      | 香港新世纪出版社   | 1992年版 |
| 顾晓鸣主编       | 《中国智慧大观》        | 浙江人民出版社    | 1993年版 |
| 梁弼、张友鸾编     | 《史记故事选译》(一)、(二) | 上海古籍出版社    | 1979年版 |
| 赵蔚芝主编       | 《稷下学宫资料汇编》      | 山东教育出版社    | 1989年版 |
| 王连生、薛安勤撰    | 《晏子春秋译注》        | 辽宁教育出版社    | 1989年版 |
| 蓝开祥 著       | 《战国策名篇赏析》       | 北京十月文艺出版社  | 1991年版 |
| 刘蔚华、苗润田 著   | 《稷下学史》          | 中国广播电视出版社  | 1992年版 |
| 徐树梓主编       | 《晏子研究》          | 社会科学文献出版社  | 1992年版 |
| 陶汉章编 著      | 《孙子兵法概论》        | 解放军出版社     | 1985年版 |
| 霍印章 著       | 《孙臆兵法浅说》        | 解放军出版社     | 1986年版 |
| 邹元初编 著      | 《中国皇帝要录》        | 海潮出版社      | 1989年版 |
| 张晓生编 著      | 《中国古代战争通览》      | 长征出版社      | 1988年版 |
| 胡兴茂郑京编      | 《中国古代将帅用兵故事》    | 解放军出版社     | 1988年版 |
| 王中光编 著      | 《兵林拾英》          | 解放军出版社     | 1987年版 |
| 李炳彦编        | 《三十六计新编》        | 战士出版社      | 1981年版 |
| 《中国军事史》编写组编 | 《武经七书注译》        | 解放军出版社     | 1986年版 |
| 房立中 著       | 《鬼谷子谋略》         | 中国广播电视出版社  | 1992年版 |
| 余胜椿主编       | 《治国之道》          | 求实出版社      | 1988年版 |

