

# 天霸地霸人霸

下

春风文艺出版社

白血 编著



天霸一世创帝业  
地霸一方成王业  
人霸一代建功业

快乐人生丛书

# 天霸 地霸 人霸

---

一世天霸  
治国策略  
帝王权术  
开创有志  
万人之上  
帝王风流  
龙争生存  
帝业之道

一方地霸  
定邦谋略  
霸主策术  
据守逞威  
千人之首  
王侯风光  
虎斗独立  
霸业之法

一代人霸  
立业韬略  
宰相谋术  
辅佐以智  
一人之下  
精英风采  
豹变发展  
事业之术

ISBN 7-5313-1251-1

G·76 每套定价:18.80元  
(上中下)

快乐人生丛书

# 天霸 地霸 人霸

白血 编著

---

---

天霸不如地霸 地霸不如人霸

下 卷

春风文艺出版社

辽新登字 3 号

快乐人生丛书  
天霸 地霸 人霸  
白血 编著

---

春风文艺出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

吉林省新华书店发行

济南书刊印刷厂印刷

字数 60 万字 开本:787×1092<sup>1</sup>/32 印张 31.125

1993 年 12 月第 1 版 1994 年 2 月第一次印刷

印数 1—10000 册

责任编辑:伍宁 装帧设计:小白 责任校对:小红

---

ISBN 7-5313-1251-1/G·76

每套定价:18.80 元

▲ 代天封神姜太公：

坐待时机的韬略

○长线钓鱼的谋术

614 半生潦倒

615 渭水垂钓

○巧设诱饵的谋术

617 与谋“翦商”

619 孟津观兵

620 伐商立周

622 因俗治齐

▲ 九合诸侯管仲：

一匡天下的韬略

○治国用人的谋术

626 管鲍之交

627 截杀公子小白

629 治国礼法并用

630 用人所长

○尊王攘夷的谋术

632 攘夷扶弱

634 尊周亲邻

636 因势利导

638 病榻论相



▲ 大智富豪范蠡：

隐忍不发的韬略

○ 因时制宜的策术

641 佯狂自隐

642 成败三谏

644 石宝忍辱

646 奇谋兴国

649 乘虚伐吴

651 击鼓灭吴

○ 明哲保身的策术

653 察微知著

○ 经商致富的策术

655 三致千金

656 知子遣子

▲ 法家精英商鞅：

变法革新的韬略

○ 争取国王的谋术

660 研学法家

661 他乡立业

662 三见秦孝公

663 力陈变法

○ 实施变法的谋术

666 初试锋芒

667 避实就虚



- 669 取信于民
- 670 铸鼎咸阳
- 672 相机伐魏
- 674 惨遭车裂

▲说客之冠苏秦：

合纵而抗的韬略

○奔走游说的谋主

- 678 刺股研学揣摩术
- 679 合纵联盟
- 680 身挂六国相印

○对付陷害的谋术

- 683 出使齐国
- 685 不诚实的辩白
- 687 离燕赴齐
- 689 死后为己复仇

▲策士之雄张仪：

连横而亲的方略

○口舌刀枪的策术

- 692 唇枪舌剑
- 693 西行入秦

○游说外交的策术

- 695 饰身相魏
- 698 以诈欺世
- 700 因佞说宠



702 连环二计

▲ 匡秦贤相范雎：

内强外力的韬略

○自我推销的策术

705 招妒受辱

706 投奔秦国

707 巧进说词

710 语激秦王

○内强公室的策术

712 远交近攻

713 强干弱枝

714 从小国吃起

716 外交欺骗

717 反间计

719 妒杀白起

721 退位荐蔡泽

▲ 功过昭著的李斯：

极功近利的韬略

○积极建功的谋术

725 不甘卑贱

726 进谏秦王

727 谏逐客书

728 谋陷韩非







731 力驳分封

733 首倡焚书

○附炎趋利的谋术

735 贵利屈节

738 助纣为虐

741 名辱身死

▲千古良辅张良：

运筹帷幄的韩略

○审时度势的谋术

745 复仇刺秦王

746 孺子可教

747 转舵随英主

748 佐策进关中

750 谏主抚民心

752 鸿门侍宴

○决胜千古的谋术

755 出策烧栈道

757 下邑之谋

759 借箸阻分封

761 十面设埋伏

762 定都献策

763 功成而名就

▲汉室智囊陈平：

阴谋急智的韬略

○进身立业的谋术

766 违俗择婚

768 宰肉言志

768 择主而仕

○奇绝怪邪的谋术

771 反间范增

773 乔妆诱敌

773 计擒韩信

775 白登解围

776 阳奉阴违

778 屈意附和

779 翦灭诸吕

781 相主群臣

▲智谋化身诸葛亮：

高瞻远瞩的韬略

○分析预见的谋术

784 躬耕南阳

785 隆中对策

788 一语化险

789 出使东吴

○鼎立而战的谋术

791 联吴抗曹



792 安定南中

795 挥师北伐

▲乱世精英王猛：

出将入相的韬略

○执政兴邦的谋术

800 敛翅待主

801 扞虱论道

803 初展奇才

805 执政兴邦

○统兵御将的谋术

808 统兵治乱

809 先救后取

810 妙算平燕

812 通权达变

814 远见卓识

▲媚权女皇武则天：

结党篡权的韬略

○心黑手辣的谋术

817 妩媚刚烈

818 后宫争宠

819 杀女嫁祸

820 诬陷皇后

821 先翦枝叶后砍干

823 孤立皇帝



824 谋杀五亲

825 寒微显贵

826 母子角逐

○以毒攻毒的谋术

828 鼓励告密

829 利用酷吏

831 锐竟图新

▲佐命良辅赵普：

周密持重的韬略

○策划周密的谋术

834 亲若家相

835 策变陈桥

837 谋释兵权

○论语治国的谋术

840 崇任文臣

841 大宋第一相

845 东山再起

848 力谏黜武

850 半部《论语》

▲刚直良相寇准：

善断大事的韬略

○说明皇帝的谋术

853 不肯欺言于世

854 敢扯皇帝衣

- 855 正直遭人陷  
856 巧言顺君  
857 促驾亲征  
858 第三次遭贬  
860 客死雷州

▲ 智谋名相耶律楚材：

奠基大业的韬略

○ 干戈俎豆的谋术

- 863 青年饱学  
864 隐居应召  
865 从军两征  
866 制天下匠  
867 见识深远  
869 燕京治乱  
870 拥立太宗

○ 经国立制的谋术

- 873 草创万有  
875 以民为重  
877 谋划灭宋  
878 学汉兴元  
880 改革经济  
882 谏讽的艺术  
883 经纬政体





▲神机军师刘基：

通权达变的韬略

○料事如炬的谋主

- 888 望族出英才
- 889 研习易经八卦
- 890 投奔朱元璋
- 891 煮酒论天下

○运兵如神的谋术

- 893 再世诸葛
- 895 火烧鄱阳湖
- 898 治严遭谗谤
- 899 论相被人害

▲元辅高风范文程：

文武妙用的韬略

○以汉攻汉的谋术

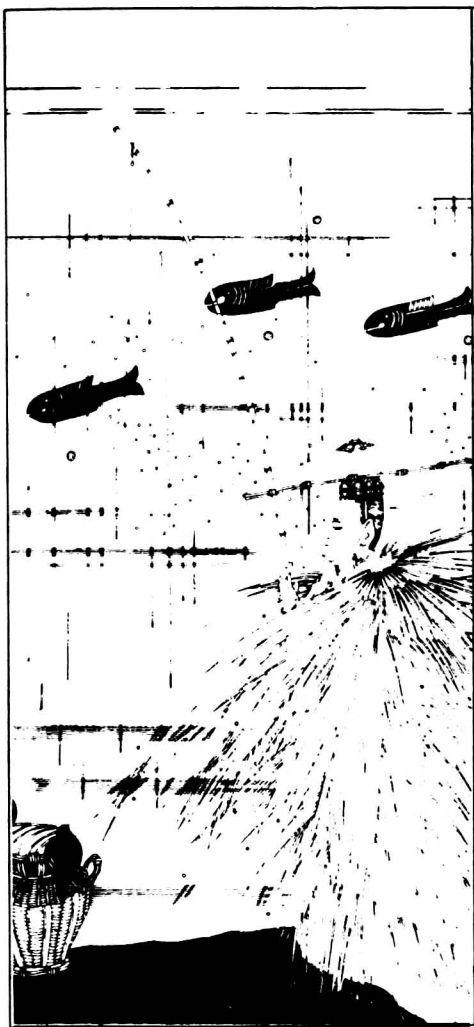
- 903 仗剑谒军门
- 904 计除袁崇焕
- 906 妙用“议和”计
- 907 招降洪承畴

○开国兴业的谋术

- 910 治国之能臣
- 912 首倡取中原
- 913 智谋安民心
- 915 明哲保身

▲代天封神姜太公：

坐待时机的韬略



## ○ 长线钓鱼的谋术

---

### ■ 半生潦倒

姜太公也称姜尚，字子牙，生于商朝末年，先世为贵族，传至姜尚一代，家道中落。

姜尚生逢乱世，遭遇曲折，致使一生染上浓厚的传奇色彩。他早年曾居住在商朝都城朝歌（今河南淇县），以屠牛为业；后又在黄河之滨的孟津做卖酒生意。因他从上流社会沦落下来，又长期广泛接触下层民众，所以对世态人情了如指掌。兼之他勤苦向学，探究古今政治演变的军事斗争的成败得失。但是当时，作为东方大国的殷商王朝已经走上下坡路。政治极度腐败，内部矛盾及各方国、各部落之间的矛盾都异常尖锐。以纣王为首的商朝奴隶主贵族骄奢淫逸，不惜以酒为池，悬肉为林，男女相杂其间，为长夜之饮。纣王又十分暴虐无道，重用刑辟，脯醢大臣，役使诸侯，残害百姓。因此，大臣离心离德，诸侯时有背叛者，而奴隶和下层民众也忍无可忍，争相铤而走险，反抗方兴未艾，四海风雨飘摇。

姜尚空有经天纬地之才，却穷困潦倒大半生，始终报国无门。直至垂暮之年，他仍然怀志不遇，未能稍展宏图。



## ■ 渭水垂钓

正当商朝急剧衰败的时候，西部的周国却在蒸蒸日上，尤其在西伯姬昌（后为周文王）当国时，笃行仁让，敬老慈少，积极罗致人才，着重发展经济，实施勤俭立国的裕民政治，社会秩序井然，国力渐渐强盛，远近民众归心于周，四边诸侯望风依附。

壮心未已的姜尚，不顾晚景坎坷，依然不懈地追求，以期实现自己的胸中抱负。当他获悉周国立志兴邦、求贤若渴的情况下，毅然离开商朝，来到渭水之滨的西周领地，栖身于番溪，垂钓于兹泉，待机去干预周政，做一番轰轰烈烈的事业。

据传，此处石壁高峭，幽竹深密，林泽秀阻，人迹罕至，确是个隐居小憩的所在。姜尚垂竿于渭渚，三日三夜无鱼上钩，他不禁忿然，这时，有一农人走来，告诉他说：“先生改日再钓，钓丝务必要细，鱼饵务必要香，投竿务必要轻。”姜尚遵照农人所嘱，果然连连获得大鱼。他细细揣摩后几日成功的诀窍，无非是：巧设诱饵，坐待时机，放长线，钓大鱼。姜尚的高明就在于将小比大，以大况小，把日常琐事与从政之道结合起来思索，终又悟出一翻深奥的道理。于是，他愈加心安理得，决心静观世变，待时而行。

一日，姜尚又在番溪垂钓，恰值西伯姬昌到此游猎。两人不期而遇，倾心交谈。姜尚纵论天下大势，真是口若悬河，字字珠玑。对于治国的要领，他提出“三常”之说：“一曰君以举贤为

常，二曰官以任贤为常，三曰士以敬贤为常。”一言以蔽之，立国从政务必以贤为本，重视发掘、使用人才，以期富国强兵。在以血亲关系为纽带的奴隶社会里，敢于用尊贤代替亲戚，既表明了他的远见卓识，又显示了他的政治胆略。姬昌越听越喜，说道：“我先君太公预言：‘当有圣人至周，周才得以兴盛。’您就是那位圣人吧？我太公望子（盼望先生）久矣！”随后，姬昌亲把姜尚扶上车辇，一起回宫，拜为国师，让他掌管全国的政治、军事，作为辅弼重臣。后世称扬姬昌屈身事贤，据此附会出“文王拉纤”等故事。因姬昌话中有“太公望子久矣”一语，从此，姜尚又被尊称为“太公望”。

## ○ 巧设诱饵的谋术

### ■ 与谋“翦商”

西方周国的逐渐强盛，引起东部诸侯的关注和不安。其中崇侯虎便在商纣王面前极为诋毁姬昌，说：“西伯姬昌积善累德，诸侯皆倾心向往他，必将不利于帝王。”商纣王便把姬昌囚于羑里（在今河南汤阴北）。

姜尚忙与周臣散宜生、闳夭等人共商解救之策。他们鉴于纣王听信谗言，贪恋女色，性喜游猎，便想尽千方百计，求得莘国美女、骊戎骏马和有熊氏的九驷，另有许多奇珍异宝，先买通商朝佞臣费仲，然后进献给纣王。

纣王为财色所惑，传命赦免姬昌，并赐给他特制的弓矢斧钺，使之专擅征伐大权。从此，姬昌得以名正言顺地向周边各部族扩展势力，加快了兴邦强国的步伐。

姬昌返国以后，还向商朝献出洛西土地，请求纣王废除炮烙酷刑。此策妙在以退为进，一方面向商朝表示诚心臣服，消除这个东方大国的戒备心理；另一方面则讨好于商朝臣民和各方诸侯，借以赢得人心。与此同时，姜尚等大臣辅佐姬昌力修政教，整军练兵，并随时诉诸武力，征服四边的小国和部族，据有了土沃物丰的关中平原，势力很快伸展到河东地区。

在此期间，周国君臣采取的一项重要策略，是“率殷之叛

国以事纣”，即逐步拉拢、瓦解殷商王朝的盟邦，表面上共同尊事商纣王，实则是削弱、孤立殷王朝。当时，虞（今山西平陆东北）、芮（今山西芮城西）两国为争夺田土而发生纠纷。姬昌巧用“仁让”现身示范，妥善地解决了两国的争讼，使之成为周的与国。从此，河东地区的众多小国更加信赖姬昌，纷纷归附于周。

就在“断虞芮之讼”这一年，姬昌称王，是为周文王。

嗣后，姜尚协助周文王西征犬戎和密须（今甘肃灵台西），取得巨大胜利；又渡河东进，攻取了黎国（今山西长治西南）。不久，周兵讨伐商王经常前去田猎的邗（今河南沁阳西北），军事触角伸入商朝统治的中心地带，对其都城朝歌造成进逼态势。只因周兵尚不足同商朝作战略决战，遂返旆进攻商朝西部的重要同姓诸侯、拥有较强兵众的崇侯虎，灭掉了崇国（在今河南嵩县北）。

与军事上步步进取的同时，周人在泃水西岸营建起都城丰京（今陕西长安西北），把政治重心东移，意在同殷商争雄天下。至此，周国背靠较为稳定的西部后方，其势力东达江、淮之间，南及江、汉流域，西南入于巴、蜀，成为足与殷商对峙而立的奴隶制强国。

周文王称王七年（一说九年，另说十年）死。他在位期间，已奠定了周灭商的坚实基础。

## ■ 孟津观兵

周武王姬发即位，拜姜尚为国师，尊称为师尚父。

一次，周武王问：“我欲轻罚而重威，少行赏而劝善多，简其令而能教化民众，何道可行？”姜尚答道：“杀一人而千人惧，杀二人而万人惧，杀三人而三军振者，杀之。赏一人而千人喜，赏二人而万人喜，赏三人而三军喜者，赏之。令一人而千人得者，令之；禁二人而万人止者，禁之；教三人而三军正者，教之。杀一以惩万，赏一而劝众，此明君之威福。”武王心领神会，时时慎于刑赏，力求令行禁止，使周朝政治愈益清明。

与此同时，商朝政局更加昏暗，“殷之叛国”越来越多，到了内外交困、岌岌可危的地步。在这种形势下，周统治者又扩建都邑，在泮水东岸营建镐京，作为新的政治、军事中心，积极从事颠覆商朝的全面准备。

武王九年（大约公元前 1059 年，一说在武王十一年），周军东观兵于孟津。姜尚左仗黄钺，右持白旄，统领兵众，驾驶舟楫，沿黄河顺流而下。他严申军法，号令将士：“后至者斩！”周军开到孟津，又有八百诸侯不期而会。周武王在此举行了誓师仪式，发表了声讨商纣王的檄文。这就是历史上有名的“孟津之誓”。

孟津之会，诸侯皆说：“商纣可伐！”武王、姜尚认为，当时商朝统治区虽成土崩之势，但内部尚无瓦解之兆，时机仍未完全成熟。于是，周军断然班师而回。

这次行动是灭商前的一次政治、军事预演，也是对天下人心向背的一次实测。有此一行，又吸引更多诸侯听命于周。

## ■ 伐商立周

孟津观兵之后不满两年，即武王十一年，商朝统治集团的核心发生了激烈冲突和分裂，大贵族王子比干被杀，箕子被囚为奴，微子启惧祸出逃，太师疵、少师强怀抱礼乐重器投奔周。国人见商纣王不可救药，均侧目而视，缄口不言。商朝面临土崩瓦解的绝境。

这一年，适逢周境遭遇饥荒，民众争欲外出作战，借机掠取敌国粮食物资，以渡灾年。眼望灭商时机业已成熟，周武王赶忙询问姜尚：“殷大臣或死或逃，纣王是否可伐？”姜尚已知兼得天时、地利、人和，毅然答道：“知天者不怨天，知己者不怨人。先谋后事（行）者昌，先事（行）后谋者亡。且天与不取，反受其咎；时至不行，反受其殃。”武王闻言，决意兴兵伐纣。

出师前，周武王命卜祝占卜吉凶，得兆不祥。一向迷信的群众贵族十分恐惧。姜尚偏重人事，而轻枯草朽骨（占卜用此二物）之验，力劝武王勿失良机。他说：“顺天之道未必吉，逆之未必凶。若失人事，则三军败亡。且天道鬼神，视之不见，听之不闻。智者将不以为法，愚者将拘泥之。若乃好贤而能用，举贤而得时，则不看时日而事利，不假（借）卜筮而事吉，不祷祀而福从。”武王奋然而起，遍造诸侯：“殷有重罪，不可不伐！”遂以姜尚为主帅，统领兵车三百乘、虎贲（猛士）三千员、甲士四

万五千人，出兵东进。

周军行至中途，屡遇风狂雨猛、雷电交加时日，甚至拔树发屋，折旗毁乘。姜尚见上下交互不安，便把这肃杀之征巧释为对殷商的天怒之象，借助虚无缥缈的天地鬼神，来推行人事，理直气壮地打出吊民伐罪的旗号。

时当天下鼎沸之际，遇有一方发难，便有八方响应。周军东进途中，各地诸侯纷纷前来会师，诸如庸（今湖北竹山）、蜀（在今川西、陕西）、羌（散居甘肃等地）、矛（今山西平陆）、微（今陕西眉县）、泸（今湖北襄樊西南）、彭（今湖北房县）、濮（在今川东、鄂西）等族的部众，也都加入战列。周军前歌后舞，士气高昂。十二月，从孟津渡过黄河，直扑商都朝歌。

正月甲子日清晨，周军与诸侯兵抵达商郊牧野（今河南汲县），仅距朝歌七十里。在这里，武王召开了誓师大会，历数纣王听信妇言、不祭祖宗、不任亲族、招集四方罪人和逃亡奴隶等罪行，这就是垂于史册的所谓“牧誓”。此举意在激起人神共愤，召唤从征各国同仇敌忾。

会后，周及各路诸侯陈兵于牧野，吸引商军出都决战。此时，商纣王正以倾国之师侵略东南方的夷人，骤闻大敌压境，只得临时驱使十七万（一说七十万）奴隶和战俘仓促应战。姜尚自作前锋，亲率虎贲和兵车冲击商军。商军虽众，却无斗志，居然阵前倒戈，引导周军杀回朝歌。纣王见大势已去，惶惶然登上鹿台，蒙衣自焚而死。在中国历史上存在五百余年（一说六百年）的奴隶制国家，至此灭亡。此战就是历史上著名的“牧野之战”。

商纣王死后的第二天，周武王与姜尚等人召集祝捷大典，将伐纣义举上告天神。然后，散鹿台所积之钱，发钜桥所囤之

粟，用以赈济民众；封比干之墓，释箕子之兵，表商容之闾（巷门），用以取悦殷商贵族；斩纣王宠妃妲己，归后宫妇女，以示曲体民心。在取得军事上的决定性胜利之后，又接连展开这般强大的政治攻势，足令殷商臣民心悦诚服地归顺周王，人们欣喜地赞颂说：“周王对于仁人，死者尚能封树其墓，何况对于生者！周王对于贤人，逃者尚能表彰其闾，何况对于存者！周王对于财物，早先积聚起来的还要散发下去，岂能重行征敛！周王对于女色，已入宫的都要归送于父母，岂能再事搜选！”

克商以后，周军四处出击，征伐殷商的盟邦，基本上控制了原先商王朝统治的主要地区。

同年四月，周武王班师回到镐京，正式建立了周王朝。

## ■ 因俗治齐

东征胜利后，为了加强对全国的控制，周朝统治者采取“封邦建国”措施，大封同姓、亲戚为公为侯，使之建立并治理自己的邦国，作为王室的屏藩。起初，最重要的邦国是齐、鲁、卫等。

姜尚因功劳卓著，受封海、岱之间（今山东部）广大地区，都于营丘（今山东临淄北），建立齐国。齐国的疆域东抵海滨，西及黄河，南达穆陵（今山东沂水县北有穆陵关），北至无棣（今山东无棣县北）。周成王传命姜尚：“五侯九伯，实得征之。”从此，齐国享有专擅征伐的特权。

姜尚受此殊荣，欣然整装就道，东赴齐国。途中，千里关



山，晓行夜宿，免不了旷日费时。有幸路遇一位林泉高士，提示姜尚说：“常言道：时难得而易失。贵客寝食甚安，恐怕不象就国之人！”姜尚骤然领悟：事关邦国命运，岂容片刻玩忽！于是，他午夜穿衣命驾，飞驰而东。及至到了齐国，恰逢莱侯兴师犯境，与齐争夺营丘。倘不是所来择善而从，快马加鞭，几乎遭误国的厄运。

姜尚根据齐国土地辽阔、物产丰盈的自然环境，以及生产水平相对先进和异族势力较为雄厚的经济、政治条件，及时确立了治齐的重大策略原则：“因其俗，简其礼，通商工之业，便渔盐之利。”为此，他“修道术，尊贤智，尚有功”，前后仅用五个月的时间，便报政（述职）于周公。这充分表现了姜尚的惊人胆略和远见卓识，以及不拘形式、务求实际、得时勿怠的开国创业精神。由于姜尚注重发挥治国之士的聪明才智，较多地保留了东方的习俗和传统文化，全面发展农工商各业，结果，远近人民相率归心，齐国迅速强大起来，创造出具有“泱泱乎大国之风”的发达的经济和灿烂的文化。

姜尚为齐国的发展奠定了雄厚的政治、经济、军事基础，使之在较长的时期内一直突飞猛进，遥遥领先于其他诸侯国家和地区。西周时期，齐国是周王朝在东方的最重要支柱，到了春秋中期，周王室衰微，齐国最先崛起，成为纵横中原、左右天下局势的“五霸”之首。直至战国时期“田氏代齐”之后，齐国依然跻身“七雄”行列。后世所谓“太公之圣，建国本；桓公之盛，修善政”。

与之相映成趣的是，周公受封于商、奄之地，建立鲁国，由其子伯禽前往统治。鲁国分有祝、宗、卜、史，具备周王室的各种文物制度，是享有最高政治特权的东方大国。但伯禽受封

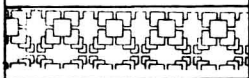
后，三年才报政于周公。周公问：“为何这么迟缓？”伯禽回答：“变其俗，革其礼，丧三年然后除之，故迟。”对照齐国的为政，饶有经验的周公当即感叹鲁国的失策，说道：“呜乎，鲁后世其北面事齐（听命于齐国）矣！夫政不简不易，民不有近（为政不简便易行，难为民众接受）。平易近民，民必归之。”历史证实了周公的预见。其后，鲁国江河日下，最终远远地落后于齐国。

司马迁在《史记·齐太公世家》中，对姜尚的谋略思想及其历史地位有一段概括评价：“……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。”这就是说，姜尚一生多谋善断，长于用兵，工于奇计，因此，周代及后世的兵家和谋略家，皆尊他为祖师。

战国时，有人托名姜尚辑成《六韬》（分为文、武、龙、虎、豹、犬六韬，亦即用兵的六种谋略）一部兵书，共计六十篇，二万余言。其后，另有许多关于姜尚著述行世的传说，不胫而走。这些都反映了他的政治、军事建树对后人的影响。



▲ 九合诸侯管仲：  
一匡天下的韬略



## ○ 治国用人的谋术

---

### ■ 管鲍之交

管仲父亲管庄是齐国大夫，后来家道中落，至管仲时已相当贫困。他曾与鲍叔牙一同做生意，到分钱时，夷吾常多取一份。鲍叔牙的从人心怀不平，鲍叔牙说：“管仲并非贪此区区之金，因家贫不给，我自愿让给他的。”

后来，二人曾领兵随征，每到战场上，管仲就居于后队，等到还兵之日，又居于前队。许多人讥笑他胆怯，鲍叔牙替他解释说：“管仲有老母在堂，留身奉养，哪里是真的害怕战斗？”

管仲又屡次与鲍叔牙谋事，总是挫折重重。鲍叔牙劝慰他说：“人固有遇不遇其时，定当百不失一。”管仲不禁感叹道：“生我者父母，知我者鲍叔牙也！”他十分感激鲍叔牙，因为鲍叔牙了解管仲看重大义，不拘小节，坚韧不屈的个性，两人结成了患难与共的挚友。

公子诸儿、纠和小白是齐公的三儿子，齐公死后，太子诸儿即位，是为齐襄公。

公子纠是鲁女所生，管仲、召忽辅佐他。公子小白是卫女所生，齐公委派鲍叔牙辅佐。鲍叔牙称病不出，因为他认为“知子莫若父，知臣莫若君”。国君知道小白将来没有希望继承君位，又以为他没有才能，才让他辅佐小白。管仲了解了内情后，

劝导鲍叔牙说：“全国人因厌恶公子的母亲，以至于不喜欢公子纠本人。反而同情小白没有母亲。公子诸儿虽然居长即位，但品质卑劣，前途犹未可知。将来统治齐国的，非纠即白。公子小白虽然没有公子纠聪明，且性急，但有远虑。不是我管仲，无人理解公子小白。公子纠即使得立为君，也将一事无成。到时不是你鲍叔牙来安定国家，还有谁呢？”鲍叔牙听从管仲的意见，出来接受任命，竭尽心力事奉小白。

后来齐襄公与其妹文姜（鲁桓公的夫人）私通，醉杀鲁桓公，有政治远见的管仲和鲍叔牙都预感到国内将发生大乱，齐襄公的弟弟怕祸及己身，皆去国离乡，管仲、召忽奉公子纠出奔鲁，鲍叔牙奉小白出奔莒国。

## ■ 截杀公子小白

齐襄公登基后，废除了公孙无知的特殊权利，公孙无知心怀恼怒，公元前 686 年，勾结大夫反叛，闯入宫中，杀死齐襄公，自立为君。

公孙无知在位一月有余，由于虐待大臣雍廩，被雍廩设计刺死。雍廩一面派人到鲁国迎公子纠回国即位，一面准备重新殒殒齐襄公。鲁庄公得知消息，大悦，起兵亲自护送公子纠入齐。管仲提醒鲁庄公，公子小白在莒国，距离齐国较近，倘若小白先入齐，则主客身份已分，形势将不利于公子纠。鲁侯觉得很对，管仲于是自请先行，率三十重乘兵去截击公子小白。

公子小白得知齐国内乱，无君在位，与鲍叔牙商议，向莒

国借兵车百乘，护送还齐。管仲引兵昼夜奔驰，过即墨三十余里，正遇见莒兵停车造饭。管仲上前拜见小白，问：“公子别来无恙，今将何往？”小白说：“欲奔父丧耳。”管仲说：“公子纠居长，理应主持葬礼，公子您最好就在这儿停下来，勿自劳苦。”小白自然不肯，管仲抬头见莒兵有争斗之意，诚恐众寡不敌，佯装退走。蓦地弯弓搭箭，瞄准小白射去，小白大喊一声，口吐鲜血，倒在车上。鲍叔牙急忙上前抢救，管夷吾亲见小白吐血倒下，急忙率兵飞驰而去。众皆庆贺。于是放心落意，缓缓而行。

不料这一箭，只射中小白的带钩，小白佯装中箭，咬破舌尖，喷血倒下，连鲍叔牙都瞒过了。公子小白恐管仲再来，改变装束，从小路疾驰，入齐先立为君，他就是历史上有名的齐桓公。

齐桓公在乾时大败鲁庄公，公子纠和管仲随鲁庄公败归鲁国。齐桓公为绝后患，遣书于鲁庄公，声称要统三军之众，压兵鲁境，请杀公子纠。鲍叔牙暗中嘱咐使臣，勿使管仲被鲁君杀死。鲁庄公新败，闻大兵压境，已胆寒，遂斩了公子纠，擒住管仲和召忽。召忽对管仲说：“我死了，公子纠可说有以死事之的忠臣了；你活着建功立业，使齐国称霸诸侯，公子纠可说有生臣了。死者完成德行，生者完成功名。你努力吧，死生在我二人是各尽其份了。”于是自刎而死。

管仲抱怀富国家强社稷的理想被装入槛车之中，随使臣回国。他预料到鲁庄公必然反悔，将派兵追赶，而自己若为鲁国所擒必死无疑。心生一计，编制了一悠扬激昂的黄鹄之词，教役人们学唱这首歌，役人边歌边走，乐而忘倦，车驰马奔，居然一日行得两日路程，一行人飞快离了鲁境。鲁庄公果然追

悔，管仲乃当世奇才，若大用于齐，齐桓公无异于如虎添翼，不如先除掉此患，可惜鲁庄公此时已追赶不上了。管仲出境后仰天长叹：“我今日乃再生也！”

## ■ 治国礼法并用

由于鲍叔牙向齐桓公极力推荐管仲之才，齐桓公赦免了管仲射钩之罪，拜管仲为相。

管仲任相后，首先致力于经济发展，提出治国“必先富民”的政策。他提倡“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”，认为国家财力充足，远方之人会自动归属齐国，开发荒地，种植庄稼，有所收成，本国之民自然会安心住下。

在发展农业生产上，主张不耽误四时农事，确保粮食贮备。为提高土地利用效率，打破过去井田制的限制，收农赋用粮食数量计算，按土地肥瘠分等级征收，按年景收成征收，荒年不收，待饥荒情况缓解后再收。

在手工业和商业方面，管仲安置工匠靠近官府，商人靠近市场，这样有利于各安其业。他利用齐国濒临大海的条件，积极发展渔盐贸易，规定渔盐出口可以不纳税。又设置盐官、铁官，用官府力量促进盐铁业的发展。加强货币的铸造和管理，注意调整物价，放宽关、市的征税，做到通货积财、富国富民。

接着管仲提出礼法并用的统治方式。他十分重视四维（礼、义、廉、耻）的发扬，指出不顾礼义廉耻，国家的政令就无法贯彻执行，以至于国家倾覆。坚持用“四维”教导百姓，令百姓

臣服，君令得以顺利推行，国势就会大振。

管仲还强调以民为本的思想。“政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心。”根据这种思想基础，他提出“公修公族，家修家族”，使百姓事业相连，俸禄互相补助，人民相亲，宽免旧罪，救助旧宗，为无后者立嗣，这样人民就能生育繁息；减轻刑罚，薄收赋税，人民就会富裕；在各地选用贤士，施教于国民，人民就能遵守规范。这样就满足了人民的四种愿望，争取到民心巩固了国家的政权。

管仲具体分析了齐国的现状，确立了新的社会编制。他把国都分为21个乡，其中工商乡六个，土乡十五个。工商业者免除兵役，专心本业，提供财用。土乡就是农乡，平时耕种农田，战时当兵，实行兵民合一。齐桓公自己管理五个土乡，上卿国子和商子各管五个乡。把国政分为三个部门，制定三官制度，官吏有三宰。手工业立三族，商业立三乡，川泽业立三虞，山林业立三衡。郊外30家为一邑，每邑投一司官。10邑为一卒，每卒设一卒师。10卒为一乡，每乡设一乡师。三乡为一县，每县设一县师；10县为一属，每属设大夫。全国共有五属，设五大夫。每年初，由五属大夫把属内情况向齐桓公汇报，监督考察其功过。整顿后的行政区划使全国形成统一的整体。

## ■ 用人所长

“大厦之成，非一木之材也；大海之润，非一流之归也。”管仲还十分重视选拔人才，要求各乡都要推举贤士，不得“蔽



明”，“蔽贤”。他还主张凡教悌忠信、贤良俊才，不论什么地位，不拘一格，都要加以合理的运用。他善于任用人才之所长，避其所短。

齐桓公向管仲请教如何任命官吏，管仲说：“升降揖让，以明礼待宾，我不如隰明，请立为大司行；垦荒草，辟农田，尽地之利生产粟米，我不如宁戚，请立为大司田；战场上三军成阵，使兵士视死如归，我不如王子成父，请立为大司马；决狱公正，不杀无辜，不诬陷无罪之人，我不如弦商，请立为大司理；犯颜直谏，不避死之，我不如鲍叔牙，请立为大谏之官。”

管仲通过对每个人个性的分析，抓住人才各自的特点，并使之有机组织起来，相互补充，成立一个坚强有力的政治集团，体现了管仲杰出的组织才能。

管仲采取的一系列政治、经济、军事等措施，使齐国由一个分封在海滨的百里小国，成为春秋时期举足轻重的大国，展示了管仲治国安邦的雄才大略。

## ○ 尊王攘夷的谋术

### ■ 攘夷扶弱

春秋时期，边境民族也发展起来。山戎是中国北方的少数民族，屡次南犯，成为中原各国的严重威胁。公元前664年，山戎趁机统兵万骑，攻打燕国，想阻止燕国通齐。燕庄公抵敌不住，告急于齐国。

管仲认为当时为患一方的，南面为楚国，北面有山戎，西面有狄，都是中国的祸患，出兵扫除祸患是盟主不容置疑的责任。即使山戎不侵略燕国，也应考虑消灭它，况且燕国被犯，又求救于我国，更是义不容辞了。齐桓公颇以为然，率师救燕。

齐军和燕军北出蓟门关追击，先锋在山林中遭到山戎伏击，幸亏后续部队赶到将戎军杀散，避免受更大损失。管仲根据实际情况，及时改变策略，在伏龙山上下安营扎寨，用战车联结成车城，士卒居于车城之中，山戎轮番进攻，仍无法突破。

山戎攻坚不力，就故伎重演，他们在齐军营寨前留下部分军队，这些士卒下马卧地，口中谩骂，进行挑战，目的是挑动齐军出战，引至山林，便伏兵击之。管仲识破其用心，将计就计，兵分三路出击，中路迎击阵前敌兵，左右两路相互接应，专门对付伏兵。山戎兵见齐军中路杀来，以为中计，故意弃马而逃。齐军却不追赶，鸣金归营。山戎原来部署被打乱，伏兵只好出

谷追击，这时齐军左右两路夹击伏兵，杀得山戎大败而逃。

山戎兵退黄台山，用木石断塞谷口，重兵把守，又在谷外挖掘坑堑，使齐军无法通过。管仲询问燕将，有无别径可通，燕将说向西南绕黄台山而行，由芝麻岭抄出青山口，再向东行数里，就是令支巢穴。但山高路险，车马不便运动。管仲令燕将带路，引一军向芝麻岭进发，以六日为期。一面派将每日往黄台山挑战，吸引戎兵，使之不疑，如此六日，戎兵并不接战。

管仲计算时日，西路军应已达目的地，就命士卒各背一袋土，先派人驾驶空车在前面探路，遇见堑坑，用土袋填满。随后大军直抵谷口，恰巧西路军队也杀到，两路夹攻，击溃山戎。山戎首领引残兵逃入孤竹国（今河北西北）。

齐国兵围孤竹国，孤竹国派其元帅诈降齐国，献山戎首领首级，说孤竹国国君弃国逃往沙漠。齐桓公用降将为前部，结果将齐军诱入沙漠。此时天色将晚，但见白茫茫一片平沙，寒气逼人，狂风卷地，齐军前后队相互失去联系。管仲让随行军士敲锣打鼓，使各队闻声来集，屯扎一处，挨到天晓。但沙漠一望无际，无法辨别方向，白日又天气炎热，没有饮水，全军将士焦急万分。管仲建议道：“我听说老马识途，燕马多从漠北而来，可能熟悉此地，挑选数匹老马放行，大概可以寻见出路。”

齐桓公依其言，取数匹老马，放之先行，军队紧随其后，果然走出险地。

## ■ 尊周亲邻

管仲更张国政，发展生产，数年后，国中兵精粮足，百姓皆知礼仪，齐桓公想立盟定伯。管仲为其制定了战略方针，“当今诸侯，强于齐者甚众，南有荆楚，西有秦晋，然而他们自逞其雄，不知尊奉周王，所以不能成霸。国王室虽已衰微，但仍是天下的主人。东迁以来诸侯不去朝拜，不知君父。大王可遣使期周，请天子旨意，大会诸侯，奉天子以会诸侯，内尊王室，外攘四夷。对于诸侯各国，扶持衰弱小国，压制强横之国，昏乱不听从号令者，统率诸侯讨伐它。海内诸侯，都知道我国的无私，必共同朝于齐国。这样不动兵车，霸业就可成了。”

公元前 648 年，桓公遂以周王之命布告诸国，约定三月一日，共会于北杏（今山东东阿县境）。管仲献策：“此番赴会，君奉王命，以临诸侯，根本不必用兵车。”宋、陈、邾、蔡四国国君到会，见齐国未用兵车，相顾叹道：“齐桓公诚挚待人以致于此！”各自将本国兵车退驻二十里之外。五国诸侯相见礼毕，订立盟约，济弱扶倾，以匡周王室，推齐侯为盟主。

管仲提出：“鲁、卫、郑、曹，故意违背王命，不来赴会，不可不讨。请诸君共同出兵。”陈、蔡、邾三君齐声答应，独宋桓公不语，夜里率众而去。齐桓公大怒，欲使人追之。管仲劝阻道：“只是齐国派兵马追赶不合道理，应该请天子王师共同伐之。而且现在有更迫切的事要办。宋远鲁近，如先征服鲁国，宋国自然服从。”

齐桓公依计亲率王师伐鲁。管仲献计道：“鲁国的附庸遂国，国小而弱，若用重兵攻打，一朝可下。鲁国听说必然害怕，我们派一介之使至鲁，责备鲁君不来赴会。同时和鲁夫人通信，鲁夫人（文姜是齐桓公之姊）自然想使儿子与娘家关系亲密，定会极力怂恿。鲁侯内迫母命，外惧兵威，必求会盟。等他前来求和，我们就答应他。”

齐桓公发兵至遂国，一鼓而下，然后驻兵济水，鲁庄公畏惧，鲁夫人令其子约请会盟，鲁庄公只好向齐国修和请盟。齐桓公以汶水为界。把侵占的土地归还鲁国。诸侯听说两国会盟之事，都称赞桓公的信义。卫、曹两国也谢罪请盟。接着，齐桓公又兵临宋国，派宁戚说服宋君会盟。后来郑国内乱，齐桓公协助郑伯突复国，郑伯突感激齐侯之德，也朝拜于齐国。至此，齐桓公威望布于天下，德名远播诸侯之中。

公元前 664 年，齐桓公企图兼并彰国，向管仲询问并彰之策。管仲考虑到，齐桓公新得诸侯，霸权初建，为了巩固霸主地位，进一步赢得人心，不宜“以兵威得志”，而应积“存亡兴灭之德”。于是回答说：“彰虽小国，其先乃太公之支孙，为齐同姓。灭同姓，非义也。君可命王子成父率大军巡视纪域，示以欲伐之状。彰必畏而来降。如此无灭亲之名，而有得地之实矣！”齐桓公依计派大军压向纪域，大有吞掉彰国之势，威慑对方，彰君果然畏惧求降，使齐国不战而达到预期目的。齐桓公眼见一举成功，十分满意，称赞管仲说：“仲父之谋，万不失一。”

## ■ 因势利导

齐桓公霸名传至荆襄，楚成王也有志争霸，屡屡派兵伐郑，欲图中原。管仲向齐桓公进言道：“数年以来，国君救燕存鲁，成邢封卫，恩德加于百姓，大义布于诸侯，若欲用诸侯之兵，现在正是时候。伐楚必然要大合诸侯，楚必有备。昔日蔡国得罪国君，您早想讨伐它了。楚国、蔡国接壤，我们可以讨蔡为名，乘机袭楚。兵法所云：‘出其不意，攻其不备。’”

公元前 656 年春，管仲率军讨蔡。将士竖貂接受蔡君贿赂，私将军事机密告诉蔡君，蔡侯大惊，逃奔楚国，向楚成王详述管仲之计。楚成王传令检阅兵车，准备战守，又急忙撤回伐郑之兵。齐桓公兵至上蔡，七国诸侯陆续俱到。八国之师，望南而进，直达楚界。

楚成王派大夫屈完恭候界上，管仲料定有人泄漏了消息。对方既遣来使，管仲临机而决，遂放弃原来的计划，决定和楚使谈判。屈完开言道：“齐楚各治其国，齐国居于北海，楚国居于南海，风马牛不相及也。不知道齐君为什么侵入我国？”管仲义正词严地答道：“昔日周成王分封诸侯，我先君姜太公封于齐，并赐先君之职。辞曰：‘五侯九伯，汝世掌征伐，以夹辅周室。其地东至海，西至河，南至穆陵，北至无棣，凡有不共王职，汝勿赦宥。’自周室东迁，诸侯放恣，齐君奉命主盟，修复先业。楚国处于南荆，应当岁贡包茅，以助王祭。现在楚国缺贡，王祭无以缩洒，这次征讨正是为此。且周昭王南征而不返，也是你

们楚国的缘故。你如何能推卸责任？”屈完答道：“周失其纲，朝贡废缺，天下都是这样，岂只是楚国？虽然如此，不贡包茅，我们也承认这样做不对了。但周昭王不返，是他所乘胶舟不牢固的缘故，我们国君不敢随便引咎请罪。这些我会回复楚君的。”说完麾车而退。

管仲发现仅靠谈判还不能解决问题，要使其屈服还必须依靠相应的军事手段，于是传令八军同发，直至陁山，屯兵不再前行。诸侯不解，皆问：“兵已深入，何不渡过汉水，决一死战，反而逗留于此？”管仲说：“楚国既然已派遣使臣，必然有所准备，兵锋一交，胜负难以逆料。如今我们驻扎在此，遥观其势，楚国惧怕我们人多势众，定会遣使求和。此次征战，以讨蔡出，以服楚归，难道还不可以结束吗？”诸侯都未深信，议论纷纷。

楚国大臣对楚成王说：“管仲通晓军事，没有万全之策不会发兵。今以八国之众，逗留不进，其中必有谋划。莫若遣使再往，休战请和。”楚君同意，又遣屈完至齐营，面见齐桓公，说明来意，“我们国君已知不贡之罪。您若肯退避一舍，我们国君怎敢不惟命是听？”齐桓公答应讲和，屈完称谢而去。八国军马退 30 里，至召陵。楚王命屈完用八车金帛犒劳八路之师，还准备一车苍茅，向周天子进贡。

管仲于是下令班师，途中鲍叔牙问管仲：“楚君之罪，僭号为大。你却以包茅为辞谢罪，我不明白。”管仲笑了，“楚国僭号已三世之久，倘若责其僭越，楚岂肯俯首听命于我？如果楚国不服，势必交兵，一旦开战，彼此报复，后患将数年不解，南北从此争斗不宁了。”

经过近 30 年的苦心经营，管仲辅佐齐桓公完成了使天下

诸侯朝齐的大业。公无前 651 年，齐桓公大会诸侯于葵丘（今河南兰考、民权县境）。周襄王命宰孔赐桓公文武胙、彤弓矢、大路，以表彰其功。宰孔传襄王之命，因齐桓公年老德高，不必下拜受赐。齐桓公想听从王命，管仲从旁进言说：“周王虽然廉让，臣子却不可不敬。”齐桓公于是回答说：“天威不违颜咫尺，小白敢贪王命，而废臣职吗？”疾走下阶，再拜稽首，然后登堂受胙。诸侯皆服齐君之有礼。齐桓公又重申盟好，好就是有名的“葵丘之盟”，是齐桓公霸业的顶峰。管仲为齐桓公创立霸业立下了不朽的功勋。

## ■ 病榻论相

公元前 645 年，管仲重病不起，齐桓公前往探望，与管仲谈到将大政委托于何人。齐桓公欲任鲍叔牙，管仲诚恳地说：“鲍叔牙是君子，但他善恶过于分明，见人之一恶，终身不忘，这样是不可以为政的。”然后他向齐侯推荐了不耻下问、居家不忘公事的隰朋，认为隰朋可以帮助国君管理国事。

管仲还提醒齐桓公，千万不可任用易牙、竖貂和卫公子开方。齐桓公不同意他的看法，说：“易牙为了满足我的要求，不惜烹了自己儿子给我做肉羹，爱寡人胜于爱自己的儿子，难道他对我还不够真忠心吗？”管仲说：“不爱亲生骨肉是没有人性的，没有人性的人，又怎么会真心对您哪？”齐桓公又问：“竖貂宁愿自残身肢来侍奉寡人，这样的人难道还会对我不忠吗？”管仲说：“不爱惜自己的肢体，是违反人情的，这样的人又怎么



会可能真心忠于您呢？”齐桓公说：“卫公子开方舍弃了做千乘之国太子的机会，而屈居做我臣下 15 年，父亲去世也没回去奔丧，这样的人我还不可以信任吗？”管仲摇头道：“人都有父子情谊，没有父子情谊的人，不会忠于国君。况且千乘之封地，是人梦寐以求的，他放弃千乘之封地，俯就于国君，他心中所求的必定过于千乘之封。请您务必疏远这三个小人，宠信他们国家必乱。”

易牙听说这段谈话，就去挑拨鲍叔牙，说管仲阻止齐桓公任命鲍叔牙。鲍叔牙笑着回答：“管仲荐隰朋，说明他一心为社稷宗庙考虑，不存私心偏爱友人。现在我做司寇，驱逐佞臣，正合我意。如果让我当政，哪里还会有你们容身之处？”易牙大惭而退，深觉管仲交友之密，知人之深。

不久管仲不治而亡。三年后，齐桓公果然被易牙、竖貂、卫公子开方三人害死。随着管仲、齐桓公的相继离去，齐国的霸业也逐渐由衰微而终于结束了。

管仲是我国历史上著名的政治家、军事家和经济思想家，他留下了一部著作《管子》，书中记录了他的治国主张，对后世影响深远。他任相期间，为了富国强兵，在齐国实行改革，重视发展经济，整顿法治，扩大军力，重用人才，采取了一系列顺应民心的措施，为齐国图霸奠定了坚实的物质基础。他辅佐齐桓公成就霸业，不但正确地制定了“尊王攘夷”的总战略，使齐国数十年的政治军事行动依据这一战略，逐步建立和巩固了霸主地位，而且在具体实施过程中，他能因势利导，灵活多变地使用各种战术，有效地克敌制胜，体现了管仲高深的谋略和惊人的智慧。



▲ 大智富豪范蠡：

隐忍不发的韬略

## ○ 因时制宜的策术

### ■ 佯狂自隐

范蠡，字少伯，春秋末期楚国宛（今河南南阳）三户（故址在今河南淅川县西北）人。他年轻时就显现出贤圣之资、独虑之明，只因偶然不群，迟迟鲜为人知。为了不苟同于世俗，也为了躲避凡夫俗子的妒忌、非难，他索性佯装狂痴，隐身待时。

越王勾践即位（前 496 年）之后，大夫文种曾到宛县访求人才，听说范蠡时痴时醒，断定他是非凡人物，遂遣属吏前往拜谒。属吏回来禀报：“范蠡是个狂人，生来就有此病。”文种笑道：“据我所知，士有贤俊之姿，必有佯狂之讥；内怀独见之明，外有不智之毁。这是你们一般人所不懂的。”于是，他自备车骑，亲去造访。

范蠡初时不知文种有无诚意，曾一再回避。但后来见文种求贤如渴，便对兄嫂说：“近日有客，请借衣冠相候。”果然，文种再次前来。二人抵掌而谈，终日而语，纵论霸王之道，竟然志同意合。

文种回府，把范蠡荐于越王勾践，很得信任。

越王勾践初年，北邻吴国十分强大。吴王阖闾与越王勾践都想趁五霸衰微之际，北进中原，问鼎周室，因而势成水火。

早在越王勾践元年（前 496 年），吴王阖闾兴师伐越，勾践

陈兵携李(今浙江嘉兴西南)以御之。勾践见吴军阵容严整,深为忧虑,便想出一种奇特战法:先派敢死队冲击吴军,故意被吴田擒获,意图吸引吴师向前移动;然后,乘其阵角不隐,发起猛攻。可是,吴军严遵约束,按兵不动。大臣诸稽郢再生一计,驱使数百名罪囚,轮番趋至吴师阵前,口中吆五喝六,并以剑拄颈,狂呼道:“吴越二君治军旅,我们不慎犯军令,岂敢逃避刑罚,甘愿以死抵罪!”说完,集体挥剑自杀。吴军见状,又是疑惑,又是惶恐,一个个惊得目瞪口呆。勾践趁敌兵稍懈,迅疾发起冲锋。越大夫灵姑浮仗戈击阖闾,斩其脚趾。吴军大败,溃退七里。阖闾伤病未愈,不久死去,其子夫差即位。

吴王夫差怀国仇家恨,刻不能忘。他常置一人立于内宫庭院,每当夫差出入,此人必耳提面命,质问吴王:“你忘掉越王杀父之仇了吗?”夫差随口应道:“深仇大恨,岂敢忘怀!”在如此氛围中,既使稍有疏忽或懈怠,也能骤然警觉,重新振作。就这样经年累月激励志气,又晨起夕归,演练战射。这给越国的安全带来极大威胁。

## ■ 成败三谏

越王勾践听说夫差日夜部勒军旅,便要乘敌未发而击吴。但范蠡却认为:越王师胜而骄,难以抵敌,便极力劝阻出兵。他说:“天道盈而不溢,盛而不骄,劳而不恃其功。圣人随时而行,是谓守时。天时不至,人事不应,则隐忍不发。现今君王不盈而溢,未盛而骄,不劳而矜其功,实为逆于天而不和于人,若强

行之，必危国家，害及己身。”勾践不听。

范蠡又劝谏说：“兵者凶器，勇者逆德，战者末事。阴谋背德，好用凶器，身事末端，为上天所忌，对所行者不利，宜慎之又慎，断然不可轻决。”

但越王勾践仍决计不出师，与吴王夫差战于夫椒。结果，勾践大败，仅剩五千残兵，退保会稽山被吴军团团包围。

勾践身陷绝境，眼望败鳞残甲，亡国之忧萦绕于怀。他凄然对范蠡说：“我不听先生之言，故有此患。眼下如何收拾危局？”

范蠡冷静进谏说：“持满而不溢，则与天同道，可享天之佑；省事而节用，则与地同道，可受地之赐；扶危而定倾，则与人同道，可得人之助。目前，宜卑辞厚礼，贿赂吴国君臣；倘若不许，可屈身以事吴王，徐图转机。”勾践依议，派大夫文种前往吴军议和。

文种初次赴吴营，受到吴王夫差的骨鲠大臣伍子胥的极力阻挠，结果是徒劳一场。

勾践闻报，痛不欲生，想要杀妻子，焚宝器，与吴王冒死一战。文种、范蠡以为硬拼非计，便多方劝慰。他们通过冷静分析，以为吴王夫差好美色，权臣太宰伯嚭贪货财，这是可供利用的缝隙。于是，越国先暗用美女、宝器买通伯嚭，使之转献吴王夫差，然后再派文种前去乞和。

文种见到吴王，说道：“大王如能赦免勾践，越国情愿尽献宝器，举国上下降为臣妾。倘若不许，勾践将尽杀妻子，燔烧宝器，悉发五千壮士触死决斗。”这话析明了利害，软中带硬。谗臣伯嚭也在一旁帮腔说：“越已降服为臣，若能赦之，实为吴国大利。”吴王心软，便要许和。大臣伍子胥谏阻说：“树德行善莫

如使之滋蔓，祛病除害务必断根绝源。现今勾践为贤君，文种，范蠡为良臣，君臣同心，施德惠民，一旦返国，必为吴国大患。吴越两国水连土接，一旦结成世仇，兴亡成败不可不虑之深远。如今既克越国，倘使其复存，实在是违背天意，养寇遗患。”吴王不听，终与越国讲和，罢兵而去。

## ■ 石室忍辱

相传越王勾践自从会稽解围之后，打算让范蠡主持国政，自己亲自去吴国屈事夫差。范蠡说：“对于兵甲之事，文种不如我；至于镇抚国家、亲附百姓，我又不如文种。臣愿随大王同赴吴国。”勾践依议，委托文种暂理国政，自己携带妻子和大臣范蠡、诸稽郢前往吴国。

勾践君臣数人见到吴王夫差，当即进献美女宝物，并低声下气地极力奉承；再经伯嚭在一旁美言数语，勉强取得夫差的谅解。夫差派人在阖闾墓侧筑一石室，把勾践夫妇、君臣驱入室中，脱去原先衣冠，换上罪衣罪裙，使其蓬头垢面地从事养马等贱役。每当夫差乘车出游，勾践手执鞭仗，徒步跟随在车左车右，任凭吴人恶语讥诮，只把羞恨深藏在心中。

勾践在石室一住两月，范蠡朝夕相伴，随时开导，并为之出谋划策。

一天，夫差召见勾践，范蠡随侍身后。夫差对范蠡说：“寡人曾闻：‘贤妇不嫁破落之家，名士不仕灭绝之国’。如今勾践无道，国家将亡，君臣并为奴仆，羈于一室，先生不觉可鄙吗？”

先生如能改过自新，弃越归吴，寡人必当赦免先生之罪，委以重任。”勾践唯恐范蠡变节，伏在地上暗自坠泪。却听范蠡委婉推辞说：“臣闻：亡国之臣不敢语政，败军之将不敢言勇。臣在越不能辅佐勾践行善政，以致得罪大王。如今侥幸不死，使备奔走扫除，臣已满足，岂敢贪求富贵？”

吴王夫差并不相强，仍使勾践、范蠡回到石室，并遣人暗中探察君臣、夫妇所作所为。但见他们竭力养马、洒扫，昼无怨恨之语，夜无嗟叹之声。夫差满以为他们诚心降服，无心复国还乡，便大意起来。

又一天，吴王夫差登姑苏台游嬉，远见勾践夫妇端坐在马粪堆边歇息，范蠡恭敬地守候在一旁。夫差说：“勾践不过小国之君，范蠡无非一介之士，身处危厄之地，不失君臣之礼，也觉可敬可怜。”伯嚭在一旁讲情说：“愿大王以圣人之心，哀怜穷困之士。”从此，夫差便有意释放勾践回国。

一次，夫差染病。范蠡知是寻常疾病，不久即愈，便与勾践商定一策，让他去尝粪卜疾，取悦于夫差。

勾践求见吴王，探视病情。他伸手蘸起夫差的一滴大便，放在口里咂了咂，大声祝贺说：“大王之疾，近期既可痊愈。”夫差叩问缘故，勾践依照范蠡所嘱，回答说：“臣曾跟人学过医术，只要亲尝一下病人粪便，可知生死寿夭。大王粪便味酸而苦，与谷味要同，由此知道大王之病不可忧。”夫差听其言，见其行，心里十分高兴。吴国大臣伍子胥进谏说：“勾践尝大王的大便，实是食大王之心。”夫差不悟，反责伍子胥不如勾践那样尽忠。事后，吴王果然刻期复元，遂决定释放勾践君臣回国。

## ■ 奇谋兴国

越王勾践与范蠡等人在吴国拘役三年，约于勾践七年（前491年）回国。勾践问复兴越国之道，范蠡作了极其精辟的论述，其要义在于：尽人事、修政教、收地利。从下面的文字中，我们可以看到这些光辉思想的闪现：

节事者与地（尽人事、修政教，可得地利），唯地能包万物以为一（只有地可包容万物，绝无偏私）。其事不失（不失时），生万物，容蓄禽兽，然后受其名（功名）而兼其利，美恶（物之好坏）皆成以养生（人）。时不至（条件不成熟）不可强生，事不究（不到穷极思变的时候）不可强成。自若（自如）以处（不妄动），以度天下，待其来者（将来）而正之，因时之所宜而定之。同男（耕）女（织）之功，除民之害，以避天殃（灾）。田野开辟，府（货财）仓（米谷）实（充实），民众殷（富），无旷（不废）其众，以为乱梯（阶）。时（天时）将有返，事（人事）将有间（空隙），必有以知天地之恒制，乃可以有天下之成利。事无间，时无反，则抚民保教以须（待）之。

四封（疆域）之内，百姓之事，时节三乐（春种、秋收、冬藏），不乱民功，不逆天时，五谷和熟，民乃蕃滋（繁育）。君臣上下交得其志，（范）蠡不如（文）种。四封之外，敌国之制，立断之事，因阴阳之恒（规律），顺



天地之常，柔而不屈，强而不刚……兵胜于外，福生于内，用力甚少，而名声彰明，(文)种亦不如(范)蠡也。”

范蠡认为，天时、气节随着阴阳二气的矛盾而变化，因而有刚柔、强弱之结果。国势的盛衰则随着人事的成功与失误而不断转化。对付强敌要依据形势随时制定正确的方针、政策，强盛时力戒骄傲自满，衰弱时要争取有利时机，创造有利条件，使之转弱为强。他指出越国的当务之急，是调动、保护人民的积极性，大力发展生产，积蓄力量，富国强兵。

勾践听罢，枯旱的心田犹如浇上一场甘霖。他立命文种主持国政，而用范蠡治理军旅。勾践自己也苦身焦思，发愤图强。他积薪为床，坐卧其上，“悬胆于户，出入堂之”。每当苦不可耐的时候，他便纵声狂啸或喃喃自语：“你忘掉会稽之耻了吗？”想到这些，又复振作精神，厉精图治。对外，一方面奴颜事吴，年年贡献大宗宝物，并让范蠡选送绝色美女西施和郑旦，引诱吴王大兴土木，沉湎于酒色之中，不理朝政；另一方面暗暗亲楚、结齐、附晋，孤立吴国。对内，勾践亲耕，夫人亲织，食不加味，衣不重彩，礼贤敬士，吊死问伤，奖励生育，积聚财物，演练士卒，修甲厉兵，始终不懈。

至勾践十二年(前 485 年)，越国府库充实，土地垦辟，人民乐为所用。勾践便要报复吴国，一雪会稽之耻。范蠡以为时机尚未成熟，谏阻说：“我国虽然尽心人事，但天时未应。”大夫逢同也劝道：“猛禽击物，必然先匿其身。越国刚刚复苏，倘大张旗鼓地整军备战，必然引起吴国警觉。”勾践纳谏，依旧隐忍不发。

又过了一年，即越王勾践十三年(前 484 年)，吴王夫差将

伐齐国。

越王勾践正欲吴国劳师费饷，因此便率领大批官员前去朝贺，并携带大宗礼物，赠送给吴王和众卿士。吴国君臣享此荣耀，人人自喜，更加颐指气使。老臣伍子胥十分忧惧，劝谏吴王说：“越为近邻，实为吴国心腹之疾。眼下越王食不重味，与百姓同苦乐；对外则卑躬曲节以事吴，无非是寓攻于守，以俟后日谋取吴国。齐对于吴，仅为疥癣之忧，现伐齐国，即使取胜，只不过是得一石田，岂能耕耘。而越国不灭，吴国必亡。不如放弃齐国，早日击越。”

吴王不听，遂伐齐，败齐于艾陵。吴王凯旋而归，愈加踌躇满志。他见到伍子胥，竟然口啐其面，严辞申斥。

文种细察吴国行为，已知夫差政骄意惰，遂请求试往吴国贷粮，借以卜测他们是否全然丧失理智。

果然不出所料，吴王不听伍子胥的劝阻，竟至毫无介意地贷给越国一万石粮食。伍子胥忿然说道：“大王不听谏阻，不过三年，吴国必被越国攻破，使得大好河山沦为丘墟。”太宰伯嚭听到这话，又探知伍子胥将儿子托付于齐国，私谋后路，便向吴王进谗：“伍子胥怨恨大王，豹忠厚而实残忍，如不防范，后必为乱。”吴王大怒，赐伍子胥一把属镂宝剑，命他自裁。

自从伍子胥死后，吴王专任太宰伯嚭，朝政愈益昏暗。值此，越王勾践又召见范蠡，问道：“吴王已杀伍子胥，阿谀之徒日众，可否伐吴？”范蠡思虑时机仍未成熟，断然回答：“不可。”

越王勾践十四年（前483年），吴国遇灾，水稻欠收。勾践又欲乘机伐吴。范蠡说：“天时已至，人事未尽，大王姑且等待。”勾践闻言大怒，说道：“我与你谈人事，你以天时应付我；现今天时已至，你又借口人事来推诿。这究竟是什么意思！”范

蠡回答说：“大王勿怪。人事必须与天时、地利互相参合，方可大功告成。现在吴国遭灾，人民恐慌，君臣上下反而会同心协力，来抵御内忧外患。大王宜照旧驰骋游猎，歌舞欢饮。吴国见此，必然不修德政。待其百姓财枯力竭，心灰意散，便能一举成功。”勾践强压复仇之火，依然待时而动。

据《吴越春秋·勾践阴谋外传》记载，这年，越国正值丰收，勾践曾用文种一条蒸粟毒计，奉还吴国一万石蒸熟了的粮食。吴国见子粒肥大，皆引为良种，结果当年颗粒不收，酿成大灾。

## ■ 乘虚伐吴

越国君臣卧薪尝胆，矢志灭吴。吴王夫差却骄侈淫逸，穷兵黩武，他们连年征发民夫，建造亭台楼榭，修筑邗沟，沟通江、淮之间的河湖港汊，基本开凿成长江至黄河间的大运河。其间又两伐齐国，数次进攻陈、鲁等地。这时的吴国，表面看来气势汹汹，不可一世，而内里却是兵民疲惫，财匱力蹙。更兼谗臣伯嚭当道，政局昏暗，已经埋伏下国破家亡的祸根。

勾践十五年（前482年），吴王夫差全不虑螳螂捕蝉、黄雀在后，竟然悉起精兵北上，到卫国黄池（今河南封皇西南）大会诸侯，国中仅留下太子友及老弱残兵居守。勾践向范蠡说道：“我国士民争欲助我兴师伐吴，吴是否可伐？”范蠡答道：“吴国精兵出境不远，倘闻越国掩其空虚，兵还不难，宜稍待几时。”

几个月后，勾践、范蠡毅然出师，兵分两路伐吴：一路由海

道迂回入淮河，切断吴王归路；一路从陆路北上，直捣都城姑苏（今苏州市）。结果，吴兵大败，都城陷落，吴太子友被杀（一说被俘）。

消息传到黄池，吴王夫差唯恐这一凶信泄露出去，会动摇吴国霸主地位，丝毫未敢张扬，暗地里遣出使者，卑辞厚礼地向越国求和。勾践、范蠡自度不能即刻灭吴，遂暂且许和，拟再待时机，对吴国实施毁灭性打击。

四年之后，即越王勾践十九年（前478年），越国人力、物力愈加强盛，于是大起兵马，再次北进，连续围困吴国数年。

这时，吴国士民疲敝，精锐尽死于齐、晋之役，财力虚耗于累年征战，已是江河日下，日暮途穷。

吴王夫差战守俱艰，几番遣使求和。越王勾践一度犹豫不决。范蠡便对和战问题作了一番精妙分析：

谋之廊庙（朝堂），失之中原，其可乎！王姑（且）勿许也。臣闻之：“得时无怠，时不再来；天予不取，反为之灾。”赢（盛、进）缩（衰、退）转化，后将悔之。天节固然（天时有转化规律），唯谋不迁（谋略必有一定之规）。臣闻古之善用兵者，赢缩以为常，四时以为纪（法），无过天极（不要偏颇），究数（恰到好处）而止。天道皇皇（显明），日月以为常；明者以为法，微者则是行。阳至而阴，阴至而阳，日困（暮）而还（落），月盈（圆）而匡（枉，弯曲）。古之善用兵者，因天地之常（规律），与之俱行。后（后动）则用阴（慎重周密），先（先动）则用阳（轻疾猛烈）。近（敌近）则用柔（柔顺示之弱），远（敌远）则用刚（抗威厉辞）。后无阴蔽（太舒静），先无阳察（太显露）。用人之芻（预先目的），往从

其所(形势),刚强以御,阳节不尽,不死其野(未可克敌)。彼来纵我,固守勿与(不与战);若将与之,必因天地之灾,又观其民之饥饱劳逸以参(综合酌定)之。尽其(敌)阳节,盈吾(我)阴节而夺之。宜为人客(先动为客),刚强而力疾,阳节不尽,轻(虽轻易)而不可取。宜为人主(时宜为主人),安徐而重固,阴节不尽,柔而不可迫(阴数未尽,虽柔不可困迫之)。凡阵(布阵)之道,设右以为北(阴),设左以为牡(阳),蚤晏(早晚)无失,必顺天道。

由此可见,范蠡把天道看得皇皇然显而易见,就象太阳的出没、月亮的圆缺一样,都有自身的规律,而不是上帝意志的表现。

勾践采纳了范蠡的意见,依据双方形势,以我为主,打打停停,久围不懈。

## ■ 击鼓灭吴

勾践二十二年(前 475 年),越王勾践增调大军围吴。据传,勾践出师途中,见一瞠目鼓腹的大青蛙,不禁肃然起敬,扶轼(车前的横木)而立,注目致意。将士问他何以如此,回答道:“我思士卒之怒已久,而未有称我意者。蛙虫无知之物,见敌而有怒气,我所以立生敬意!”这实是激将之计。结果,“军士闻之,莫不怀志乐死(感奋而忘死),人致其命(人人拼命向前)”。

至勾践二十四年(前 473 年),吴王夫差势穷力尽,退保于

姑苏孤城，再派公孙雄跪行至越军，乞求罢兵言和。勾践欲许和议，范蠡在一旁说道：“当年大王兵败会稽，天以越赐吴，吴国不取，致有今日。现在天又以吴赐越，越岂可逆天行事？况且，大王早朝晚罢，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的困辱了吗？谋划二十年，一旦捐弃前功，伐柯者就在眼前！天与不取，反受其咎。”

看见勾践露出不忍之色，范蠡当机立断，对吴使公孙雄说：“越王已任政于我，使者如不尽快离开，我将失礼，有所得罪了！”说着，他击鼓传令，大张声势。公孙雄无可奈何，涕泣而出。

不久，越军灭吴。勾践玩弄假仁假义的小法术，封夫差于甬东一隅之地，使其君临百家，为衣食之费。夫差难受此辱，悔恨交加。他深悔当初不听伍子胥之言，致使死后没有脸面在黄泉下再见忠良，于是以布蒙面，伏剑自杀。

灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州（今山东滕县南）。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。

## ○ 明哲保身的策术

---

### ■ 察微知著

灭吴之后，越国君臣设宴庆功。群臣皆乐，勾践却面无喜色。范蠡察此微末，立识大端。他想：越王勾践为争国土，不惜群臣之死；而今如愿以偿，便不想归功臣下。常言道：大名之下，难以久安。现已与越王深谋二十余年，既然功成事遂，不如趁此急流勇退。想到这里，他毅然向勾践告辞，请求恬退。

勾践面对此请，不由得浮想翩翩，迟迟说道：“先生若留在我身边，我将与您共分越国，倘若不遵我言，则将身死名裂，妻子为戮！”政治头脑十分清醒的范蠡，对于宦海得失、世态炎凉，自然品味得格外透彻，明知“共分越国”纯系虚语，不敢对此心存奢望。他一语双关地说：“君行其法，我行其意。”

事后，范蠡不辞而别，带领家属徒隶，驾扁舟，泛东海，来到齐国。

范蠡一身跳出了是非之地，又想到风雨同舟的同僚文种曾有知遇之恩，遂投书一封，劝说道：“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共荣乐，先生何不速速出走？”

文种见书，如梦初醒，便假托有病，不复上朝理政。不料，樊笼业已备下，再不容他展翅起飞。不久，有人乘机诬告文种

图谋作乱。勾践不问青红皂白，赐予文种一剑，说道：“先生教我伐吴七术，我仅用其三就已灭吴，其四深藏先生胸中。先生请去追随先王，试行余法吧！”要他去向埋入荒冢的先王试法，分明就是赐死。再看越王所赐之剑，就是当年吴王命伍子胥自杀的“属镂”剑。文种至此，一腔孤愤难以言表，无可奈何，只得引剑自刭。

《越绝书》卷六评曰：“（文）种善图始，（范）蠡能虑终。”又云：“始有灾变，蠡专其明，可谓贤焉，能屈能伸。”观文种、范蠡二人不同结局，可知此言不诬。



## ○ 经商致富的策术

---

### ■ 三致千金

范蠡由五湖而泛海，北上来到齐国，变名更姓称为鸱夷子皮。他与儿子们耕作于海边，父子一同治理产业。没有多久，由于经营有方，家产竟然多达数十万。齐国人听说他很有才能，叫他出任宰相。他叹息道：“居家则致千金，居官则至卿相，这是一般人的极致，久受这样的尊名，不是什么好事。”于是他交还相印，将资财分给亲友邻里，自己只带少数几件珠宝，离开齐都而到了陶（今山东定陶）。

他认为陶居天下中心，四通八达，便于交易，便以经商为业，每日买贱卖贵，取百分之十的利润，没过多久，又积聚资财巨万，成了天下的首富，号称陶朱公。那么，陶朱公究竟是怎样发财致富的呢？

陶朱公认为，要想经商致富，必须遵循“积贮之理”，也就是要善于掌握经营之道，并加以灵活运用。范蠡的经营思想归纳起来可以概括为三点：

其一，要掌握好供求关系。他认为，天时的变化和物资生产都是有规律性的，例如丰年时百物落价，荒年时则百物上涨，这就要求经营者有预见性地做好物资的储备，例如在发大水的年头买车，受大旱之年买船，然后根据市场需要不失进机

地卖出去,这样就会从中赚取商品的差价从而致富。

其二,要掌握好物价贵贱的幅度。他认为,商品的多寡与物价关系十分密切,物贵到极点必反贱,物贱到极点必反贵。因此,当某种商品便宜到适度时,要及时收购,“贱取如珠玉”;同样的道理,当所存货物上涨到适度时,就应该立即抛售出去,“贵出如粪土”。总之,要及时了解信息,然后采取坚决的行动。

其三,要加快资金的周转率。他反对靠囤积居奇去抬高物价,提倡薄利多销,通过加速资金流动去获取利润。

远在春秋时期,范蠡就具有这样系统的经济思想和商业理论,无疑是难能可贵的。当他在陶“三致千金”以后,慷慨解囊,“再分散与贫交疏昆弟”,周济那些贫困的乡党故旧。为此,司马迁称赞他是一位“富好行其德者”。

## ■ 知子遣子

范蠡居陶时,次子因杀人被囚于楚国。他想:“杀人者偿命,本是古今通理。然而,千金之子,不死于市。如果托个人情;或许落个体面结局。”于是,他嘱少子前去探监,并备下黄金千镒,料理官司。

少子将要动身时,长子却请求代弟前往。朱公执意不允。长子说:“长子在家,称为家督(主管)。现今弟弟有罪,大人不让我去处理,却委派少弟,必是以为我不肖!”他再三强求,还声言要以死相争。妻子劝范蠡说:“如遣少子前往,未必能救活

次子，却先搭上长子性命，那可怎么能行呢？”

范蠡起初的安排，原有一番道理。后来见此情景，也觉为难，只得改派长子前往。临行，范蠡给身在楚国的好友庄生修书一封，嘱他代为斡旋。回头又反复叮咛长子说：“见到庄生，立即送上千金，听其自为，万事切勿与他争论。”长子连声答应。

到了楚国，范蠡的长子遵嘱把千金并书信交给庄生。庄生说：“你赶紧转回家去，即使弟弟赦出后，也不要打听原委。”长子口答应，却偷偷留了下来，并用自己身边剩余的数百金，去贿赂楚王左右的达官贵人。不久，宫中放出风声；楚王准备下一道赦令，释放大批罪囚。长子不知是庄生运动的结果，却以为多亏自己的行事本领和机缘凑合。他后悔白白扔下千金之资给庄生，心中忍无可忍。

一日，长子去见庄生。庄生听他言语吱唔，知是舍不得所送金钱，很不耐烦地说：“金子仍在室中，你自去取走吧！”长子财迷心窍，竟然不识趣地持金而去，还暗自欢喜。

庄子羞为此子戏弄，又进王宫重新摆布一番，劝得楚王收回了成命。结果，范蠡次子被处死刑。

范蠡长子持弟之葬而归，举家痛哭不止，唯独范蠡连连惨笑。有人问他缘故，范蠡讲出一番很有哲理的话来：“长子从小跟我操持家业，深知生计艰难，所以不忍重弃财物，以致于为财贻害其弟。少子从小生活富足，每日乘坚策肥，挥金如土，所以从不吝惜金钱。我起初要委派少子，正是考虑到这一点。”

范蠡能够由小见大，以大律小，对万事万物之理，均能体验得十分深透，难怪他无往而不胜。

《汉书·艺文志》著录《范蠡》二篇，惜已失传。

后世仰慕范蠡理财致富之能，或有托名著书者，如北魏贾思勰所著农书《齐民要术》，既收入《陶朱公养鱼经》（两《唐书》著录为《范蠡养鱼经》，《太平御览》著录为《陶朱公养鱼方》）一卷。元末陶宗仪《说郛》中收有此书的摘录。清马国翰《玉函山房辑佚书》辑录《齐民要术》所载《陶朱公养鱼经》的引文。此外，清人还托名撰《陶朱公致富奇书》，为四卷本农书（另有八卷本和十卷本）。由此可以窥见范蠡的经济思想对后世的影响。

▲ 法家精英商鞅：

变法革新的韬略

廢除井田制

廢除舊貴族的特權沒有軍功就無爵位

建立縣制

重農抑商獎勵耕織



## ○ 争取国王的谋术

---

### ■ 研学法家

商鞅(约公元前 390 年—前 338 年),卫国人,姓公孙,名鞅。出生在一个没落的贵族家庭。后因在秦国有功,被封为商君。历史上也称他卫鞅、商鞅。他在少年时代便树有建功立业的雄心壮志,崇拜并学习那些叱咤风云的政治家、军事家的学说。

但因为他是庶出,因而没有世袭官职的特权,其地位只是一般的“士”,如同布衣平民一平。

商鞅生活的时代,正是我国由奴隶制社会向封建制社会急剧转变的战国中期,各国之间的兼并战争连年不断、狼烟四起。新兴的地主阶级已经登上政治舞台,各种矛盾错综复杂。代表各个政治势力的思想、学术流派,都不甘寂寞,纷纷著书立书,四方游说,百家争鸣。商鞅就是在这种大动荡、大变革的历史潮流中脱颖而出的。

卫国虽然是个小国,经济却很发达。社会经济的发达,必然使政治发生变革,代表地主阶级利益的思想家、政治家也就随之产生了。著名的思想家、政治家李悝、吴起,都出自卫国。由于家庭环境和社会环境的影响,商鞅从小时候便萌生了干一番大事业的念头,尤其看李悝、吴起等人主张的循名责实、

以功论赏、以罪行罚的“刑名之学”，并在他的老师尸佼的指导下，系统地学习了被称之为“法家”的学说，为他后来变法革新奠定了坚实的基础。

## ■ 他乡立业

大约在公元前 365 年左右，商鞅认为卫国毕竟太小，难以实现自己的远大抱负，便追寻李悝、吴起的足迹，到魏国去谋求成名立业的机会。

商鞅到魏国后，投拜在相国公叔痤门下当门客。没过多久，公叔痤发现商鞅的才智过人，任用他担任掌管公族事务的“中庶子”职务。每当遇到重大的事情，公叔痤总要先征求商鞅的意见，请他出谋划策。而商鞅提出的建议，往往都被公叔痤所采纳。在公叔痤准备进一步重用商鞅时（公元前 362 年），赵、韩两国联合起来向魏国进攻，公叔痤率领魏军在浍水北岸与敌军展开了一场大战，魏军大获全胜，而公叔痤却因操劳过度，一病不起。

魏惠王亲自到相府探望公叔痤，他一见公叔痤病情严重，难过得落了泪，说：“想不到您病成这样，万一治不好，我们的国家可怎么办呢？”

公叔痤缓缓的说：“臣有个中庶子，名鞅，虽然年轻，却有奇才，如果您能任用他管理国家，要比我强多了。”见魏惠王默默不语，面带疑虑，又接着说：“如果您不打算任用他，就得把他杀掉，不能让他离开魏国。否则别的国家使用了他，对魏国

将是一个重大威胁。”

“好吧”。魏惠王点了点头。他回到宫里之后对左右的大臣说：“公叔的病真是不轻啊，象他这样明智的人，竟要我国家大事听从于鞅，这不是在说胡话吗？”

魏公子上前说：“公叔的话一点不错，据我所知，鞅确实有才能，希望您任用他。”

魏惠王一摆手：“小小年纪，能有多大本事？”

公叔痤在魏惠王走后，将商鞅叫到床前，把刚才对魏惠王说的话对商鞅讲了一遍后，又说：“我看魏君的样子是不会用你的，你快逃走吧，免得被他抓住。”

商鞅微微一笑，说：“不要紧，既然他不信您的话任用我，怎么会信您的话杀了我呢？”

公叔痤不久便去世了。商鞅也就更不被赏识了。这时，他听到秦国正在招贤的消息，于是带着李悝编著的《法经》，动身前往秦国。

## ■ 三见秦孝公

秦国在春秋时期曾经鼎盛一时，是“春秋五霸”之一，进入战国时期后开始衰落。内忧外患，接连不断。公元前361年，秦孝公在这种情况下继位，为了继续完成父亲励精图治的遗业，他下令说：“有谁能拿出使秦国强盛的方略，我将给他高官、封地。”

商鞅来到秦国，通过秦孝公的宠臣景监的推荐见到秦孝



公。因为是初次和秦孝公见面，商鞅还不掌握他的思想脉搏，所以就没有直接亮出自己的政治主张。他如数家珍一样，列举了古代有成就的帝王如何励精图治、安邦定国的事例和道理，口若悬河、侃侃而谈，可是秦孝公听着听着却睡着了。

五天后，商鞅再次面见秦孝公，向他大谈武王、文王，这次秦孝公虽然没有睡着，却没等他讲完，便让他退下去了。通过两次试探性的谈话，商鞅摸清了秦孝公的思想脉络。

当他再一次面见秦孝公时，针对秦孝公不法古人，注重实际，急于求成的心态，便以鼓励耕战，以法治国，重奖重罚的治国之术向秦孝公推销。秦孝公同商鞅一连谈了三个昼夜，毫无倦意。最后，完全信服了商鞅的变更法制，修治刑法的主张。

## ■ 力陈变法

变法的消息立刻遭到了许多保守派人士的反对，使秦孝公举棋不定。在一次宫廷会议上，秦孝公扫了一眼左右群臣，忧心忡忡地说：“我曾想采用变法的办法来振兴国家，可是很多人都反对这样做。你们说说，这个办法到底是否可取？”

商鞅也参加了这次会议。他见孝公发问便向前迈了一步，不卑不亢地说：“臣曾经听说过这样的话：‘怀疑自己行为的人，不可能有所成就；怀疑自己事业的人，更不可能成功。’胸怀大志的人，常常不被人理解，有独特见解的人，开始必然会受到他人的抨击。但是，聪敏的人对还没有发生的事情就已经看出了苗头；愚蠢的人在事情结束之后还弄不清楚原因。民众

是不会考虑事情是怎么开始的，只会在事成之后感到满意。所以，同平庸的人讨论不出高深的学问，在大庭广众之下研究不出成大业的计谋。”

秦孝公微闭双眼，品味着商鞅的这些观点。商鞅稍稍一顿，话锋一转，接着说：“法制的编订是为了爱民，礼制的推行是便于行事。所以圣人遇到对人民有利的东西，就不一定非要遵循过去的礼制来束缚自己。”

大夫甘龙对秦孝公说：“臣曾以听说：‘圣人不改变习俗以教导人民，聪明人不改变法制来治理国家。’依照习俗来教导人民可以不劳而成。根据旧有的法制来治理国家，官吏既熟练，人民也安宁。如果现在变更礼制或法制，不遵循秦国旧有的制度，恐怕天下人都要议论国君了。”

商鞅冷笑地说：“这是世俗之见。安于旧俗和孤陋寡闻的人，居官守法还可以，怎么能同他们谈论变法呢！夏商周三代，可以不同礼而称王，春秋时代五霸，可以用不同的法制而称霸。聪明人制订法制，愚蠢的人只知道守法；有作为的人变更礼制，没出息的人才被拘束呢。”

大夫杜挚对秦孝公说：“俗话说：‘利益不到百倍，不能变法；功效不超过十倍，不更换器具。’臣又听说：‘效法古代是不会有过失的，遵循旧礼是不致于出错的。’”

商鞅问道：“前世所有的礼教是不相同的，究竟效法谁的好？各个帝王所用的法制是不相袭的，究竟遵循谁的为好？”

甘龙、杜挚相视而怔、无言以对，都低头不语。

商鞅慷慨激昂地说：“伏羲、神农统治人民是教而不诛的；黄帝、尧、舜统治人民是诛而不怒的；后来周文王、周武王又各就当时的情势来立法，各按当时的客观环境来制礼，礼法因时

而定，方能各得其宜。治世从来没有一成不变的办法，只要求其有利于国家，不一定要效法古代。商汤、周武王是没有效法古代而称王的；夏桀、殷纣是没有改变礼制而亡国的。由此可知，复古未必错，循礼未必对。”

商鞅的话，得到秦孝公的赞同。

## ○ 实施变法的谋术

---

### ■ 初试锋芒

秦孝公终于决心变法。但他并没有立刻重用商鞅，只是部分采纳了商鞅的变法措施。几年之后，当这些变法措施显露出成效，并为人们所拥护以后，于公元前 356 年，才任命商鞅为左庶长，同时正式实行变法。

庶长在秦国是掌握军权和政权的。这样他就可以名正言顺地施展他的政治谋略了。

商鞅把李悝编著的《法经》，也就是李悝曾在魏国颁布过的、实施之后确实有效的法律，搬到秦国来推行。这部法律的主要内容是如何惩办“盗”“贼”和怎样加以“囚”“捕”的条文。商鞅颁布法律时加强了“连坐法”。商鞅主张轻罪重罚。他认为这样就能迫使人们连轻罪也不敢犯，轻罪不犯，重罪更不会犯。这叫做“以刑去刑”。

从表面上，商鞅颁布的这些法律基本属于刑法的范畴，而实质上包涵深刻的政治内容。商鞅是代表着地主阶级利益的政治谋略家，当他的对手，奴隶主贵族的势力还很强大的时候，是不会轻易暴露自己意图的，所以，他在开始变法时，只是把前人已经使用过的法律拿过来稍加修改后实行，既能表示这种做法不是他自己创造的，还能表现出他自己是公正的。古

今中外的政治谋略家都使用过这种招数，而商鞅则应该是他们的开山祖师。

惩罚并不是最终目的，也不能富国强兵。商鞅在颁布刑法、连坐法的同时，还颁布了奖励军功和禁止私斗法律。

商鞅的这种恩威并举的变法，使秦国面貌一新，经济实力、军事实力迅速增长。公元前 354 年，也就是在变法的第三年，秦军大举东伐，与魏军在元里（今陕西省澄城县西）交战，秦军兵卒争先恐后地冲向敌人，一次斩得首级七千，魏军大败。一举扭转了挨打割地的被动局面。

公元前 352 年，商鞅亲自统率大军进攻魏国，横扫黄河以西地区，并渡过黄河、包围了魏国旧都安邑，迫使其投降。这是秦国在变法之后取得的第二个大胜利，尤其是将士们热衷于砍杀首级的疯狂情绪，更使敌军闻风丧胆。第二年，商鞅又率兵围攻魏国在河西地区修建的重镇固阳，守城的军士们惧怕城破后被割去脑袋，连忙投降了。

秦军三战三捷，军威大振。商鞅也显露出超群的军事才能。由于他的政绩显著，善于用兵，秦孝公将他提升为大良造。这是相当于中原国家相国的职务。中原国家的相国没有军权，而在秦国则是同时掌握军政大权的要职。

## ■ 避实就虚

公元前 351 年。商鞅看到魏军虽然数次被秦军打败，却仍具有强大的军事力量。它在东面攻破了赵国国都邯郸，在襄陵

战败了齐、宋、卫的联军，逼齐讲和。一旦魏国控制住东面的局势，必然调头西进，来攻秦国。而秦国的国力还不足以同魏国抗衡。同时，国内的变法还有待于进一步深入，反对变法的人还有很强的势力。商鞅同秦孝公商议之后，决定主动放弃河东地区及河西的大部分地区，同魏国讲和。

公元前 350 年，秦孝公和魏惠王在彤（今陕西省华县）相会修好。这时，商鞅则准备第二次变法。

商鞅深知这次变法非同小可。因为这时秦国的主要矛盾全部归结在政治制度和经济制度上，如果不从根本上铲除奴隶制的政治和经济制度，秦国是没有出路的，初次进行的变法也将前功尽弃。因此，这次变法是非进行不可的，但是，奴隶主贵族们绝不会坐以待毙，他们手里不仅有大片的封地，还有数量可观的私人军队。他决定避实就虚，将国都迁离现在奴隶主贵族集中的雍州（今陕西省凤翔县）、到二百里外的咸阳重新建都。

咸阳在雍的东面，地处渭河平原的中央，不仅土地肥沃，交通便利，农业发达，而且有利于将来向东扩展领土。商鞅征得秦孝公同意后，立即征派工匠去咸阳，按照中原国家国都的格局，修建新都。

公元前 350 年，秦国正式迁都咸阳，随同王室一同搬迁的还有 3000 户安分守己的平民。

## ■ 取信于民

商鞅将准备推行的新法同秦孝公商定后，并没有急于公布。他知道，如果得不到人民的信任，法律是难以施行的。为了取信于民，商鞅采用了这样的办法。

这一天，正是咸阳城赶大集的日子。城区内外人声嘈杂，车水马龙。

时近中午，一队侍卫军士在鸣金开路声引导下，护卫着一辆马车向城南走来。马车上除了一根三丈多长的木杆外，什么也没装。有些好奇的人便凑过来想看个究竟，结果引来了更多的人，人们都弄不清是怎么回事，反而更想把它弄清楚。人越聚越多，跟在马车后面一直来到南城门外。

军士们将木杆抬到车下，竖立起来。一名带队的官吏高声对众人说：“大良造有令，谁能将此木搬到北门，赏给黄金 10 两。”

众人都议论纷纷。没有人肯上前去试一试。官吏又重复了一遍商鞅的命令。仍然没有人站出来。

城门楼上，商鞅不动声色地注视着下面发生的这一切。他命令将奖金定为 50 两黄金。

众人更加认为这不会是真的。这时，一个中年汉子走出人群对官吏一拱手，说：“既然大良造发令，我就来搬，50 两黄金不敢奢望，赏几个小钱还是可能的。”

中年汉子扛起木杆向北门走去，围观的人群又跟着他来

到北门。中年汉子放下木杆后被官吏带到商鞅面前。

商鞅笑着对中年汉子说：“你是条好汉！”给了他 50 两黄金。

消息迅速从咸阳传向四面八方，国人纷纷传颂商鞅言出必行的美名。商鞅见时机成熟，立即推出新法。

## ■ 铸鼎咸阳

如果说商鞅的第一次变法只是李悝《法经》的再次运用，用以削弱奴隶主贵族势力的话，而这次变法则是对他们致命的一击。

这次变法的基本内容，一是在全国建立县制。县和奴隶主贵族的封邑不一样，它有一套完全直属于国君的政治组织和包括军备、军役在内的征赋制度。在全国普遍建立县制就等于解除了奴隶主贵族的私人武装，加强了中央政府的集权统治和军事力量。商鞅将许多乡、邑、村合并为县。全国共设立 41 个县、每县设令、丞等官职来掌管全县的政事。官吏的俸禄由国家按等级供给。这就使官吏们必须听命于中央政府。

二是拓开“阡陌”和“封疆”。在奴隶制社会，土地是按照爵位一层层分封下来的。凡是分封到土地的人都有自己的封疆，而在封疆与封疆之间常常有空隙的荒地，这便是疆场。在封疆之内，土地按照井字形或田字形分割，其作用是便于计算地租。而那些纵横交错的地界，叫作“阡陌”。商鞅规定：封疆、阡陌由当地农民开垦，并承认开垦者的土地所有权，然后按农民



实际耕种的田地面积来规定赋税。土地可以自由买卖。

商鞅的这些变法措施一颁布，立刻震动了全国，引起非常强烈的反响。农民眉开眼笑，立即着手开垦荒地。国家的耕地面积迅速扩大。而奴隶主贵族则百般抵制和抗拒，有的贵族甚至不惜动用武力。

对此，商鞅早有准备。他下令全国，凡是抗拒变法的，不分高低贵贱，一律拘捕。几天之内便抓了 3000 多人。在渭河岸边的一个关押囚犯的地方，一次就杀掉 700 多人。奴隶主贵族的反抗被镇压了下去。甘龙、杜挚也因为指责变法被贬为庶民。

公元前 346 年，太子驷在贵族的唆使下，触犯了法律，他们想用这个办法逼迫商鞅就范。商鞅以他那谋略家的机智，巧妙地进行了反击。

他晋见秦孝公说：“法令之所以不能很好的贯彻，原因就在上面的人不遵守它。如果您还想继续实行法制的话，这次就得处罚太子，否则就没有办法再用法律管束别人。但是太子是您的后嗣，不可以施刑，那么就应该处罚他的师傅，因为他们没有尽到责任。”

秦孝公同意了。于是商鞅将太子的“师”公孙贾处以黥刑（脸上刺花），将太子的“傅”公子虔处以劓刑（割鼻）。国人一见太子犯法都被处罚了师傅，也就更不敢犯法了。

由于商鞅能够秉公执法，罚不避上，赏不私亲近，使法律得到了彻底的贯彻执行。

这时候，过去曾指责过变法的一些人又来讨好商鞅，故意在商鞅面前大讲法制的好处。商鞅认为，这些人都是“乱化之民”，把他们都迁到了偏远的地方，从此再没有人敢议论法律。

公元前 344 年，商鞅规定了度量衡的进位制度，颁布了标准的度量衡器，建立了秦国统一的度量衡制。这对于建立统一的赋税制度和俸禄制度，防止官吏舞弊、加强国内的经济联系，巩固集权政治是非常重要的。

商鞅的这次变法，使秦国彻底摆脱了奴隶制的枷锁，完成了历史性的变革，解放了生产力。国家的经济实力和军事实力飞速增长。仅用十年时间，就使秦国民富国强，乡邑大治。

## ■ 相机伐魏

秦、魏两国由于地理上和实力上的原因，互将对方看成是心腹之患。秦国的迅速崛起，使魏国大为不安。公元前 344 年，魏国计划以朝见周天子为名，召集周围的国家集会，以便联合起来大规模进攻秦国。秦孝公一听到这个消息，立刻调兵遣将，准备迎战。

商鞅对秦孝公说：“现在魏军实力雄厚，而且还有肋从国的帮助，我们是没办法抵抗的。臣愿意去面见魏王，设法让他放弃进攻秦国的计划。”秦孝公答应了他的请求。

商鞅见到魏惠王，劝说道：“有您这样功业的君王，是应该令行于天下的。但是，您现在所能号令的诸侯，尽是宋、卫、邹、鲁这样的小国，这些小国原是您用鞭子就可以驱使的。只能驱使这些小国，不足以在天下建立王业。”

魏惠王点头称是，问道：“依您看，寡人应该怎么办呢？”商鞅说：“在大国之中，燕国的力量最弱，如果能使燕国顺从，就

能征服齐国。有了燕国、齐国，楚国和秦国哪敢不服从您呢？您不如为此召集诸侯来会盟，先自行称王，然后再名正言顺的用兵。”

魏惠王很高兴地接受了商鞅的建议，扩建了宫廷，裁制了丹衣，旗杆上挂着“七星之旂”，俨然摆出一副天子的样子。接着便约诸侯来逢泽（今河南开封东北）集会。就在这次会议上，魏惠王自称为王。秦国派出军队为他助威，魏惠王很是得意，进攻秦国的事也就不再提了。就这样，商鞅依靠他的才智，避免了一场战争，为秦国赢得了宝贵的六年时间。

公元前342年，东方各国之间的大战爆发了。魏国攻打韩国，齐国伐魏救赵，田忌、孙臏在马陵（今山东濮县）大败魏军，魏将庞涓自杀，太子申被俘。在这一连串的打击下，魏国大伤元气。

商鞅见机会来了，决定趁机东伐。他对秦孝公说：“现在魏国占据着太行山，兵临渭河，进可攻、退可守，对秦国的威胁最大。如今机会难得，可一鼓作气夺下太行，兵逼黄河，进可以直下中原，退可以据险扼守，这可是千秋大业呀！”

公元前340年，秦孝公派商鞅统率大军再次东伐。商鞅在数克敌城之后，兵临吴城。这时，魏惠王派公子率领五万兵马，也赶到了吴城。吴城地势险要，城墙坚固，是早年吴起任河西太守时，专为防御秦军修建的。依靠强攻是很难破城的。

商鞅得知魏公子在城内，便给他写了一封信。信中说：“昔日我与公子情同手足，如今却各事其主，我怎么忍心和你刀兵相见呢？我想去兵解甲、与公子相会于玉泉山，重叙友情，饮酒结盟，以免两国无辜肝脑涂地。”商鞅派人带着秦国的特产旱藕、麝香，连同这封信一块送往吴城。

公子看过商鞅的信后，高兴地说：“我也正想这么办呢。”欣然应允。第二天，又听军士们报告说，秦军已经后撤了，他更加深信不疑。在约会的这天，他轻车简从，带着酒肉、乐队，如期前往玉泉山。

商鞅已经先到一步，在山下等候多时了。两人一见，亲热无比，互叙离别之情，然后携手入席，共同举杯。突然，一声号响，秦军的伏兵四起，将公子等一行人团团包围。

公子愤怒地说：“想不到你竟是这种无义之徒！”

商鞅微微笑道：“兵以诈立。大丈夫效命疆场，岂能以私情误国。”

商鞅令秦兵装扮成公子的随从，骗开了吴城的大门。大队秦军随后杀进城内，魏军大败。商鞅乘胜追击，一举收复河西失地六百余里。

商鞅就是因为这次战功卓著，得到封地 15 邑，并将这 15 邑改名为商（今陕西省商县），封号为商君。

## ■ 惨遭车裂

商鞅在秦国推行的变法措施，剥夺了奴隶主贵族世袭的政治特权和经济特权。他们对商鞅的仇恨，大大超过了国恨家仇。尽管他们的反抗被镇压下去了，可并没有就此甘心屈服。

公元前 338 年，有个叫赵良的人在奴隶主贵族们的授意下，来到商鞅的住所，游说商鞅。他说：“你用严厉的刑罚杀伤人民，连太子的师傅都给处了‘劓’刑和‘黥’刑，这是积怨蓄祸

之举。你用法律的尺度约束贵族公子们的行为，这些也不是求取长寿的办法。被你处了刑的公子虔闭门不出已经八年了，你还杀死了贵族祝欢，这些又都不是‘得人’的办法。你在出门的时候，随从的车马有 10 多辆，车上满载着武器，有魁伟的武士做保镖，持矛操戟的人在车旁奔跑着保卫你，只要有什么地方不周到，你就不出门……古书上说：‘恃德者昌、恃力者亡’。如此下去，你很快就要大祸临头了。”

商鞅不以为然地问道：“你说我应该怎么办呢？”

“你若想延年益寿，何不把受封的 15 邑归还给国王，隐居到荒郊野外，去过田园生活呢？否则一旦秦君去世，你还会这么轻松吗？”

赵良这番暗伏杀机的谈话，在商鞅看来，不过是愚蠢的恐吓。他认为：如今新法已经深入人心，即使秦孝公去世，后人也无法更改，法律不改，谁又敢拿我怎么样呢？因此，没有认真地对待。

五个月后，秦孝公生病去世，太子驷继位。奴隶主们盼望已久的机会终于来了。他们对太子驷说：大臣的权力太重，国家就危险；左右臣属太亲，国君就危险。现在秦国的妇女孩子都说是商君之法，而不说是国君之法，君臣颠倒，国家是要出乱子的。有的贵族诬告说，商鞅想要谋反。太子驷本来就对商鞅怀恨在心，于是找了个借口，下令捉拿商鞅。

商鞅得知消息后，慌忙带着妻儿老小，一直逃到关下，想要找客舍住宿，客舍主人见他们没有“验”，拒绝招留，说道：“商君订下法律，让没有‘验’的旅客住宿，要受连坐的罪。”商鞅没有办法，便打算到魏国去。魏国的守将襄庇，憎恨商鞅用欺诈的手段俘虏了公子，拒绝让他进关。

于是，商鞅只得返回商邑，派人到各邑去征兵，企图用武力来做最后的抵抗。但是，正由于他自己推行的变法，使秦国建立起庞大的由国家统一指挥的军队，他组织起的一点点邑兵是无法与之对抗的。商鞅采取先发制人的办法，去袭击郑邑（今陕西省华县），但终因寡不敌众，被秦军包围，邑兵战败，商鞅被俘。在郑的彭池，商鞅被残酷地“车裂”了。他的全家也惨遭杀害。

商鞅是在我国的历史进程中起着重要作用的杰出人物，他一生致力于变法图强，以法治国。他制定的法律长期为秦国所奉行，这是秦国最后能够统一全中国，建立郡县制中央集权国家的主要原因。后来秦始皇推行的一系列政策，都是商鞅法令的再现和扩展。而他的法制思想直至今日仍为海内外学者所重视。也正因为如此，使他在我们民族众多的杰出人物中，始终占据着政治谋略家的位置。

▲ 说客之冠苏秦：

合纵而抗的韬略



## ○ 奔走游说的谋术

---

### ■ 刺股研学揣摩术

苏秦，生卒年不详，字季子，战国时东周洛阳（今河南洛阳东）人。

苏秦曾经拜在鬼谷子门下学习游说之术。学成之后，他便四方游说，不料处处都遭冷遇，最后连路费都没有了，困难重重之下只好还家。

家里人也瞧不起他，兄嫂、弟妹、妻子都嘲讽说：“想以搬弄口舌为职业，受苦受穷也是应该的。”苏秦感到无比惭愧，决心要来日大展宏图。于是，足不出户，终日读书。

苏秦把家中所藏之书，全部统统阅读了一遍，仍然觉得凭借自己所学难于出人头地，感慨道：“一个读书人虚心地接受书本知识，却无法仗此谋求荣华富贵；尽管这样的知识很多，可又有什么用处呢？”

依凭什么样的知识，才能出人头地？苏秦昼思夜想，反复琢磨，终于悟出了这样一个道理：只有得到君王的赏识，才能受到重用；要想得到君王的赏识，就得学会揣摩君王的心意。可惜的是，能够授人以这种知识的书籍，实在少得可怜。

终于，苏秦找到了兵家名书《周书阴符》。他看出，弄懂此书之日，便是出头之时。于是，他便埋头攻读此书。苏秦读书



十分刻苦，为了克服夜间疲倦，他便找来一个尖锥，一当产生困意，就用锥子刺扎自己的大腿，从而使自己清醒下来。千百年来流传的刺股佳话，就产生于这时。

苏秦将《周书阴符》反反复复地读了一年，从中学到了许多揣摩君王心意的诀窍。他充满信心地说：“凭着这点本事，就足以游说当代的国君了！”

## ■ 合纵联盟

尽管苏秦对游说一举充满自信，满有把握，但初始仍旧即困难重重，四处碰壁。

苏秦想见周天子。可是，周天子的近臣都瞧不起他，周天子更是拒不接见。他只得改变主意，到秦国去求见秦惠文王。苏秦看出，天下最强之国莫过于秦，秦国吞并其它各国是早晚的事。能够得到秦王重用，乃一生之大幸。于是，他便向秦王献计如何兼并六国。

秦惠文王说：“您的主意好是好。可是，好比鸟的羽毛尚未丰满，不可能展翅高飞；我国的政治尚未走上正轨，谈不上兼并天下。”

当时，秦国刚刚诛杀了商鞅，对游说之人人都很憎恨和反感，当然不肯任用苏秦。苏秦费尽心机，一再争取，秦惠文王始终对他不理不睬。

苏秦一气之下，由主张秦吞天下，变为反秦抗秦。他发现各国国王对秦国既怕又不服；打，打不过；降又不甘心。如果将

他们联合在一起，就可以抵抗秦国了。于是，苏秦到了燕国，开始了合纵抗秦的游说。

苏秦拜见了燕国国君燕文侯，说：“燕国乃是天然的府库之地。没有战争之患，人民安居乐业，这种和平境况没有比燕国更好的了。大王明白为什么燕国没有受到秦国的侵略吗？这是因为中间有个赵国作屏障，挡住了秦国。秦国决不会历经几千里，越过赵国来打燕国。可是，赵国要想打燕国，那就太容易了，渡过滹沱河，涉过易水，不到四五天，就可抵达燕国首都。我希望大王能跟赵国合纵亲善，然后再联络中原诸侯共同抗秦，让天下结成一体，燕国也就没有什么担忧的了。”

燕文侯自知燕国弱小，合纵联盟对其安全尤为有利，所以非常赞成苏秦的主张，供给苏秦车马和金银布帛，请他去跟赵国联络。

## ■ 身挂六国相印

赵国国君赵肃侯听说苏秦到来，亲自到郊外迎接，谦恭地向苏秦请教。

苏秦说：“国家安定的根本大计，在于选择邦交，邦交选择得恰当，才能平安无事；否则，必然祸患不断。大王，恕我直言，赵国现在的邦交政策就不大妥当。大王是不应服事秦国，对秦国称臣的。”

赵肃侯叹道：“秦国强大，我赵国无力与之为敌呀！”

苏秦说：“仅靠赵国一国之力，当然无法战胜秦国。我仔细

研究过，中原列国的土地比秦国大五倍，军队比秦国多十倍，诸国若能结成一个整体，合力向西攻打秦国，秦国一定会被打败的。可是，那些主张连横的人，都想割让各国的土地给秦国，以图一时之安。这样，会使秦国越来越强，中原列国被一一吞并的危险也就越来越大。依我之计，大王莫如用合纵联盟统一韩、魏、齐、楚、燕、赵六国的办法，去反对秦国。无论秦国攻打哪一个国家，六国便一齐出兵讨伐秦国。这样，孤立的秦国就一定不敢危害各国了。”

赵肃侯完全赞同苏秦合纵抗秦的主张。于是，给苏秦 100 辆车马，1000 斤黄金，100 双玉璧，1000 匹绸缎，请他去联络各国诸侯。

苏秦先去了韩国，对韩宣王说：“韩国北面有巩邑、成皋这样坚固的城池，西面有宜阳、商阪这样的要塞，土地纵横九百余里，拥有军队好几十万，普天下的强弓劲弩都从韩国出产，韩国的兵士又都能征善战，凭着韩国兵力的强大和大王的贤明，却侍奉秦国，拱手屈服，使国家蒙受耻辱以致被天下人耻笑，实在是应该呀。”

苏秦见韩宣王面露羞愧之色，便趁火浇油，有意激怒韩宣王：“大王的土地有穷尽，而秦国的贪求却没有止境；拿有限的土地去迎合那无止境的贪求，这正是通常所说的买下怨恨，结下祸根，用不着交战而土地已落入他人之手。我听说有这样一句俗说：‘宁做鸡的嘴，不做牛的尾巴。’现在，大王拱手屈服，以臣子的身份侍奉秦国，这跟做牛的尾巴有什么不同呢？大王如此贤明，韩国军队如此强大，却蒙受甘愿做牛的尾巴之丑名，我真替大王感到羞愧呀！”

韩宣王一下子脸色大变，挥动手臂，睁大眼睛，按住宝剑，

眼望长空，发誓道：“我尽管没出息，但从此决不再向秦国屈服！今天您用赵王的教导来晓喻我，我愿意诚恳地听从您的安排。”

苏秦辞别了韩宣王，又先后拜见了魏襄王、齐宣王、楚威王，详细说明了向秦国割地求和的危害和联合抗秦的益处，使这三个诸侯也赞同了他的意见。

至此，苏秦完成了他合纵联盟的游说。

公元前 333 年，六国诸侯按照苏秦的安排，云集在赵国的洹水开会，正式订立了合纵抗秦的盟约，并且公推苏秦为“纵约长”，把六国的相印都交给了他。

苏秦北归，途经洛阳，车辆马匹如长龙，行装无数，各国都派使者护送，其气派简单直比得上国王。周天子听说后，想起当初对苏秦的蔑视，难免有些恐惧，急忙派出人马替苏秦扫清道路，并且派出使臣迎到郊外慰劳苏秦。苏秦见周天子都对他敬畏三分，自然感到无比骄傲。

回到赵国，赵肃侯封他为武安君。

苏秦为了给秦国一个下马威，派人将合纵盟约送给了秦王。秦军果然不再敢轻举妄动。

## ○ 对付陷害的谋术

---

### ■ 出使齐国

合纵联盟限制了秦国的对外扩张，秦国当然不能等闲视之，总想寻找机会瓦解联盟。

终于找到了突破口。秦国施用欺骗手段，挑唆起齐国和魏国联合起来攻打赵国。

赵王作为联盟的盟主，最为担心的是秦国，时刻防范着秦国的进攻。万没料到，自以为同心协力的两个盟友，竟然掉转刀枪首先向他开战。赵王焉能不恼怒万分？在责骂齐国和魏国背信弃义的同时，对苏秦也极为不满，认为事情全坏在了苏秦身上。

赵王训斥苏秦说：“看看吧，这就是你所主张的合纵抗秦的好处。我们赵国既得罪了秦国，又挨齐国和魏国的进攻。抗秦没抗成，结盟反倒结成了冤家。你不说一国挨打各国均来救援吗？让我见识见识你的援兵吧！”

苏秦耽心战事恶化，赵王在情急性恼之下会杀了他，便请求出使燕国，说他一定会设法报复秦国。

赵王对苏秦已毫无兴趣，便由他而去。

苏秦离开赵国以后，合纵盟约就彻底瓦解了。

这年，燕文侯去世，太子继位，这就是燕易王。燕易王是秦

王的姑爷。燕易王刚刚登位，齐国趁燕国大丧之机，向燕国发动了进攻，连续夺取了十座城池。

易王眼见齐军夺关取城，大兵入境，希望苏秦能有退兵之策，便先将了苏秦一军：“从前您来燕国，我父王资助您去见赵王，于是约定六合纵。现在齐国先攻赵国，接着又进攻我燕国，恐怕天下人都会耻笑您的主张呀！”

苏秦非常惭愧地说：“这是齐国中了离间计。我看，齐王终究会有后悔的那一天。”

易王说：“等到齐王后悔的那一天，恐怕我燕国的大半国土都落入齐国之手了。”

苏秦看透了易王的心意，说：“请大王放心，我会替您把失地收回来。”

于是，苏秦奉命赴齐。

苏秦见了齐宣王，拜了两拜，先是俯首表示庆贺，继而抬头表示慰问。庆贺是恭喜，慰问自然是对忧伤的同情。

齐宣王觉得很奇怪，问：“为什么刚刚向我表示完庆贺就向我表示慰问呢？我也没有什么值得忧伤的事呀！”

苏秦说：“我听说饥饿的人所以忍饥挨饿而不吃乌头，是因为用乌头填饱饥肠与挨饿同样有害。现在燕国虽然弱小，但大王不要忘了，燕王是秦王的小女婿。秦王眼见自己的女婿受人欺负，能置之不理吗？大王贪图燕王的十座城池，即和强大的秦国结下了仇怨。如果让弱小的燕国做前锋，强大的秦国做其后盾，招来天下精兵攻击您，您现在的做法不就如同吃乌头充饥一般吗？”

齐宣王一听，吓得脸色都变了，忙问：“情况既然如此，那我该怎么办呢？”

苏秦说：“我听说古时候善于控制事态发展的人，能够变祸患为幸福，利用失败的机会取得成功。大王如果能够听从我的意见，就应该归还燕国的十座城池。燕国见城池失而复得，必然十分高兴。秦王知道您是由于他的缘故才归还燕国城池，也会非常高兴。舍弃十座城池，换来的却是和燕王、秦王的友情。这样一来，大王对天下发号施令，也就无人敢不从命。也就是说，大王只需空口表示依附秦国，而用十座城池的代价取得天下。这是霸主的事业呀！请大王三思。”

齐宣王斟酌再三，认为有理，当即下令退兵，并将 10 座城池奉还给燕国。

## ■ 不诚实的辩白

燕易王见失地收复，欣喜万分，想要重用苏秦。不少宠臣闻听此讯，都很妒忌苏秦，纷纷在燕易王面前底毁他：“苏秦是个反复无常、左右摇摆、叛卖国家的人，迟早他会作乱的。”燕易王信以为真，不但未重用苏秦，反倒剥去了他原来的官职。

苏秦自以为此次出使齐国，功高盖世，不被委以重任已不近情理，居然还落了个被剥去官职的下场。他知道这是那帮妒嫉他的小人暗中作祟的结果，他不想委屈求全，决心要夺回燕易王的宠爱。

苏秦求见燕易王，直言不讳地说：“我本是个鄙陋的人，原本没有半点功劳，大王就亲自授我官职，以礼相待。如今我替大王说退了齐军，收复了失土，照理说，大王应该更加亲近我，

为什么反要剥去我的官职呢？肯定是有人在您面前中伤我，说我不诚实吧？其实，我的‘不诚实’，正是大王的福气啊！”

燕易王一怔，诧异地问：“有哪个君王喜欢不诚实的臣民？”

苏秦没有正面回答，说：“大王，假如现在有一个人孝顺象曾参，一个人廉洁象伯夷，一个人诚信象尾生，让这三个人辅佐您，您看怎样？”

燕易王毫没迟疑地说：“足够了。”

苏秦摇摇头，说：“如果象曾参一样孝顺，以孝为上，不肯离开父母在外住宿一晚，大王怎能让他步行千里，为解救燕国的危困而奔走呢？如果象伯夷一样廉洁，坚守义气，宁可饿死在首阳山，也不肯做周武王的臣子，不接受封侯的赏赐，大王又怎能让他步行千里，为燕国的利益而到齐国去干一番事业呢？如果象尾生那样坚守信用，和女子约好在桥下相会，洪水涌来也不离开，宁肯抱着桥柱让水淹死也要等那女子，坚守到了这种程度，大王又怎能让他步行千里，用智谋迫使齐国的强兵退却呢？大王，我正是因为坚守忠信才不被您信用的。”

燕易王说：“天下没有因为忠信而获罪的。”

苏秦说：“并非完全如此。我听说有个在远地做官的人，他的妻子与人私通。闻知其夫将归，妻子便做了毒酒。待丈夫归来，妻子便让小妻捧着毒酒送给丈夫，小妻想说出酒中有毒，恐怕丈夫驱逐主妇；要不说吧，又恐怕毒死丈夫。左右为难，只好假装昏倒，把酒泼在地上。丈夫大发雷霆，责打了她 50 大板。尽管小妻对上保住了丈夫性命，对下成全了主妇，但她还是免不了挨打，怎么能说坚守忠信就不至于得罪别人呢？我的不幸，跟这件事恐怕有些类似吧？”



终于，苏秦说服了燕易王。

燕易王不仅重新启用了苏秦，而且还对其倍加宠爱。

## ■ 离燕赴齐

苏秦身居燕国，虽然远非身挂六国相印时那般春风得意，但也是声威显赫之人。

然而，苏秦并未得意忘形，他清醒地看到了危及自身的隐患，忧虑之情也日益加深。妒嫉他的人总在费尽心机地想要搞垮他。他不得不提防，苏秦最害怕的是别人揭露他与燕文侯夫人——燕易王之母不正当关系。

其实，燕易王早已知晓此事，但出于极其微妙的心理，燕易王一直装作不知，反倒对苏秦更加亲近。如果没有外来因素，彼此皆可相安无事。不过，苏秦想到，那帮相要搞垮他的人一旦无计可施，定然会丧心病狂地借此隐私大作文章。一旦弄得满城风雨，让燕易王觉得无颜面世，燕易王焉能容他？随便找个借口，都会置他于死地。于是，苏秦便想及早离开燕国。

苏秦决定去齐国！他之所以做出这样的决定，关键在于他想报复齐国，因为齐国破坏合纵盟约，先攻赵后攻燕，弄得他狼狈不堪。

乍一听苏秦要离去，燕易王感到十分惊愕；继而又听说苏秦要去齐国，燕易王更觉疑惑不解。

苏秦说：“我继续留在燕国，不会给燕国带来更大的利益。如果我去了齐国，会对大王和燕国更有利的。”

苏秦扼要地说明了他的计谋。

燕易王深知，目前对燕国威胁最大的莫过于齐国，假如苏秦的计谋能够得以实现，无疑是对燕国大为有利的，便答应了苏秦的请求。

苏秦假装得罪了燕易王而逃奔齐国的。得罪的缘由，逃奔的经过，苏秦编织得天衣无缝，齐宣王丝毫也未看出破绽，便深信不疑，并将苏秦委以客卿。

齐宣王去世，叩王登位。齐叩王对苏秦仍象先王那般宠爱，言听计从，甚至有过之而无不及。

苏秦利用宣王去世之机，劝说叩王应该隆重地安葬先王，用以表明自己的孝道，借此征得人心，并论了征服天下的至关重要。

齐叩王认为言之有理，便问他怎样安葬才算隆重。

苏秦早已设计好了蓝图，建议叩王，一是应将先王的墓地修造得天下无与伦比，出葬入墓应该声势浩大，这样才能证明叩王的孝道。二是应将现在的宫室加高，修饰一新，并且多辟园林，以示先王去后，叩王有着远大的志向，这样才能使人感到叩王是众望所归的君王。

齐叩王下令照此办理。

然而齐国为此耗费了大量财力、物力、人力。群臣暗自叹息，民众怨声载道。齐叩王尚蒙在鼓里，以为自己的举动会受到天下的赞誉。孰不知，正是中了苏秦的计谋。苏秦就是企图让齐国破落、凋蔽下去。

一遇时机，苏秦决不放过，明则替齐国出谋划策，且又让人深信不疑，按计行事；实则是促进齐国的衰落，不战自败。

## ■ 死后为己复仇

齐国的不少大臣都仇视苏秦，但大都出于妒嫉之心，与苏秦争夺国王的宠信而已。然而，无一人能斗过苏秦。绞尽脑汁，机关算尽，仍然未能动摇苏秦的地位。苏秦始终是齐王最喜爱的宠臣。

于是，有人不惜重金买下刺客，密谋刺杀苏秦。苏秦遭到暗杀，虽未当场身亡，但伤已致命。

齐王闻讯大怒，派人四处捉拿凶手。然而，朝廷上下愤恨苏秦人相互勾结，彼此照应，凶手和主谋岂能抓到？

苏秦眼见自己不会久于人世，又见凶手逃之夭夭，料定他死后就更抓不到凶手了。然而，此仇不报，他焉能瞑目？终于，苏秦想出了复仇之策。尽管这种做法对他来说是极端痛苦的，但他还是决意去做，因为舍此已别无他法。

苏秦对齐王说：“我快要死了。看来，我不仅死前看不到惩治凶手，恐怕我死后在天之灵也看不到呀。大王只有按我说的去做，才能捉住凶手。”

齐王问：“怎么做？”

苏秦说：“请您派人在街市上将我五马分尸，就说我为了燕国要在齐国作乱，才受此惩罚。这样，杀害我的凶手就会自动露面了，大王也就可以替我报仇了。”

齐王觉得这样做未免过于残忍，他下不了手。

苏秦问：“难道大王不想替我报仇吗？”

齐印王说：“仇是一定要报的，但未必只此一法呀！”

苏秦说：“唯有如此，捉住凶手才有一线希望。请大王满足我的要求吧。”

在苏秦再三地说服和请求下，齐印王被迫无奈，只好按照苏秦的话去做。

杀害苏秦的凶手果然主动露面了。他满以为刺杀外国间谍是有功之举，肯定会得到齐王封赏的。岂不知他是自投罗网，齐王当场就让人杀了他。

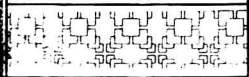
苏秦死后，他暗中破坏齐国的事实才被大量揭露出来。

然而，齐王已悔之晚矣！

苏秦由一普通的平民，成为名扬天下、长于权谋机变的说客，终于游说六国合纵联盟，成为中国历史上唯一身挂六国相印的人，足以可见说明他非凡的才智。尽管他为之奔走呼号的合纵大业，并未顺应历史发展的潮流，但他的所作所为闪耀出的智慧之光，却令后人叹为赞服。他刺股问学的刻苦精神，也是值得后人学习的。



▲ 策士之雄张仪：  
连横而亲的方略



## ○ 以口舌刀枪的策术

---

### ■ 唇枪舌剑

张仪(? ——前 309 年),魏国贵族后裔。早年,他与苏秦一起拜鬼谷子为师,研习合纵、连横之术,苏秦自惭才能不及张仪。

出师之后,张仪游说诸侯,一度南涉楚国,并有幸与令尹(楚相)昭阳同席进餐。可巧,昭阳丢失一块玉璧。相府中有人疑心张仪穷困行窃,便把他捆绑起来,拷打逼供。后来,见张仪死也不肯招认,只得一放了事。

张仪出山不久,便吃了一个闭门羹,心中好不烦恼。他跌跌撞撞地赶回家来,对妻子一五一十地倾诉委曲。妻子悲恨地长叹一声,说:“都怪你一心读书游说,不然,哪能招惹这些苦楚。”此时,张仪有说不出的酸咸苦辣,又有理不完的心头乱绪。想来想去,还是欲罢不忍。于是,他张大嘴巴问妻子:“看我舌头还有没有?”妻子不解其意,笑着说:“舌头还在。”张仪心想,只要还有舌头,便能把活人说死,死人说活,又有何忧!于是,他欣慰地说:“舌在,足矣!”后来,张仪就凭借这张利口,巧施纵横之术,襄助秦国统一天下。

## ■ 西行人秦

周显王三十九年(前 330 年),纵横家苏秦经过劳力奔波,先后说服了燕、赵等国,初欲合纵抗秦。这一年,适逢秦国派大良造公孙衍(号犀首)破魏军于雕阴,擒龙贾。苏秦唯恐秦国继续用兵,惊散列国合纵,便想派人游说秦惠文君,使其暂缓出兵。可此等重任,唯独张仪足以承担,余无可托之士。苏秦深知请将不如激将,便施出一个伎俩,派人暗示张仪,说:“当初,先生与苏秦交谊至深。现今苏秦仕途亨通,您何不前去求见,借以实现此生宏愿。”张仪当然希图同窗提携,便赶到赵国来见苏秦。苏秦预先告诫守门小吏不为张仪通报,又设法不让他离开。如此数日,苏秦才接见张仪,让他坐在堂下,赐给仆妾食物,并喝斥说:“以你的才能,竟使自己困辱到如此地步?我并非不能推荐你,使你骤得富贵,而是你不足大用。”说完,苏秦转身离开。

张仪本想他乡遇故知,定能谋得一官半职,不料毫无所得,却空受一番羞辱。一时怒火中烧,拔腿就走。

张仪细想列国形势,其它诸侯皆不足成事,唯独秦国前途无量:小则可打击赵国,借彼一洗私冤;大则可倚此实现自己终生的政治抱负。于是,他毅然就道,西行人秦。这倒算是懵懂一时,聪明一世。他在抉择从政的国度时,是极有理智的。这是张仪之所以比苏秦功名卓著的主要原因。

张仪走后,苏秦告诉舍人:“张仪是天下贤士,我自恐不

如。日后能掌握秦国权柄者，唯独此人。可是，张仪十分贫寒，无由进身。我怕他贪恋小利而不能遂其宏愿，所以才召来羞辱他，借此激励他的志气。先生可为我追随张仪西行，暗中帮助他行事。”苏秦又奏请赵王资助金币、车马，派舍人暗随张仪，行则同车，宿则同舍，金钱器物恣其所取，只装作慷慨解囊的义士，而不告诉他背后受人指使。

周显王四十年（前 329 年），张仪到了秦国，见到秦惠文君。他凭着出类拔萃的才干，立时得到重用，被授任为客卿，参与谋划军国大事。

至此，苏秦的舍人要辞谢而去。张仪说：“我依赖先生，得以身居显位，现在刚到报德之时，何故要匆匆辞别？”舍人说：“此恩此德，纯系苏君所施。”然后把苏秦意图一一转告。张仪又是感激，又是羞愧，叹道：“我在他人圈套之中，却全不觉悟，我不如苏秦已显而易见。何况我又刚到异邦，哪能谋攻赵国！请代我谢苏君，他用事时，我决不贸然建言。”

西汉司马迁在《史记·张仪列传》篇末，曾评论苏秦、张仪得失：“张仪之行事（指机诈权变）甚于苏秦。然世恶苏秦者，以其先死，而仪振暴其短（张仪得以宣扬、暴露苏秦的短处，过恶），以扶其说（说彼之非，成己之是），成其衡道（使列国与秦连衡）。要之，此两人真倾危（倾人之国，危人之国）之士哉！”



## ○ 游说外交的策术

### ■ 饰身相魏

周显王四十一年(前 328 年),秦惠文君命张仪同公子华(桑)共伐魏,大败魏军。张仪鉴于当时天下形势,诸侯之地五倍于秦,诸侯之兵十倍于秦,为秦确立了一条总的战略方针:交替使用武力进攻与政治怀柔两手策略,集中力量打击近邻魏、韩两国。为此,他劝说秦惠文君,将所占焦、曲沃二地归还于魏。另外,又派秦公子繇出质魏,谋求和好。

这一打一拉,弄得魏国且喜且惧。趁此时机,张仪又身入其国,游说魏惠王,说道:“秦王对待魏国很是宽厚,魏国不可无礼于秦。”魏王慑于秦国强大的军事力量,又感谢秦国归还土地,入使通好,竟然迷迷糊糊地钻入瓮中,献出上郡、少梁十五县(今陕西东北部)给秦。张仪略施小谋,便使秦国名、利双收,多得了别国土地,又落了个睦邻友好的美名。

是年,秦置相国(也称相邦,以丞相位重者当之),由张仪任此职。张仪在秦一年有余,即当此重任。此后凭其文武全才,出将入相,可谓官运亨通。

周显王四十四年(前 325 年),张仪建议秦国用王号,称秦惠文君为秦惠文王,显然是要同徒有其名的周天子并驾齐驱。这年,他亲自为将,取魏国陕,却把当地民众归还于魏,又是且

打且拉的策略。

周显王四十六年(前 323 年),张仪与齐、楚大臣召集大会。此会也是服务于秦国远交齐、楚,近攻韩、魏的总战略方针的。

早在周显王四十五年(前 334 年),魏国用相国惠施之策,欲东联齐,南和楚,共抗强秦。不料事与愿违,却迭遭齐、楚两国攻击。到了周显王四十七年(前 322 年),魏惠王因联齐之策无效,便驱逐惠施,反要联合秦、韩,报复齐、楚。

秦惠文王见有隙可乘,便与张仪精心策划,免除他的秦相国之职,暗地派他前去魏国活动,意在拆散关东诸侯的合纵计划,劝说魏国做个与秦连横的带头羊。

魏惠王正在内外交困之际,一见张仪到来,竟然不加思索,把他视为旋转乾坤的宝贝人才,任之为魏相。张仪对天下大势洞若观火,又对魏国内政了如指掌,再借助他的巧口利舌,不论是正理、反理,总能讲得头头是道。

首先,他纵论魏国兵微将寡,地无险阻,又四面受敌,既不可战,也不可守。

其次,他分析合纵抗秦是画饼充饥,难于成事:“亲昆弟、同父母,尚有争钱财者,而欲恃苏秦诈伪反复之谋,其不可成事甚明。”

其三,他大讲背秦之害:“大王不事秦,秦下兵攻河外(魏国河西之地),据卷、衍、燕、酸枣(四地皆属河外),劫卫取阳晋,则赵不南(不能南下),赵不南而梁(魏)不北(不能北上),梁不北则纵道绝(合纵受阻),纵道绝则大王之国欲毋危不可得也。秦折(一作“挟”)韩而攻梁,韩怯于秦,秦、韩为一,梁之亡可立而须(待)也。此臣之所为大王患(忧虑)也。”

其四，他侈谈联秦之利：“为大王计，莫如事秦。事秦则楚、韩必不敢动；无楚、韩之患，则大王高枕而卧，国必无忧矣。且夫秦之所欲弱者莫如楚，而能弱楚者莫如梁。楚虽有富大之名而实空虚；其卒虽多，然而轻走易北（易被击败），不能坚战。悉梁之兵南面而伐楚，胜之必矣。割楚而益梁，亏楚而适秦，嫁祸安国，此善事也。大王不听臣，秦下甲士而东伐，虽欲事秦，不可得矣。”

以上说辞，既含有真知灼见，又不免夸大其辞，虚声恫吓。张仪的聪明才智就在于能够把“实非”之事论证得“似是”，使魏国君臣不明真伪。更重要的是，他的外交活动有秦国强大的武力作为后盾，致使张仪能巧妙地交替使用着政治诱降和军事进攻两手。每当在魏国的活动遇到严重阻力时，他便暗暗约会秦兵伐魏，给予当头棒喝。

如此数年，魏国对外方针一直举棋不定。这就为秦国的发展及其分头打击关东诸侯争取了时间。

到了周慎靓王二年（前 319 年），张仪作为秦国间谍的面目暴露无遗。魏逐张仪，以公孙衍为相。张仪无负于使命，复返秦国为相。

次年，公孙衍串连魏、赵、韩、燕、楚五国合纵抗秦，推楚怀王为纵约长。这是第一次大规模的纵合活动。但是，由于各国利害不同，因之态度各异；楚、燕很不热心此举，不肯出兵与秦作战；齐国更是隔岸观火，坐等渔人之利。只有三晋（魏、韩、赵）由于历史上的和地理上的亲密关系，出师同秦国交兵。结果，函谷关一役，三晋失利而回。继之，秦国派“智囊”樗里疾率兵反攻三晋，大破魏、赵、韩军于修鱼（今河南原阳西南）。合纵抗秦，初举告败。

实践证实了张仪之论的合理一面：魏国将立足点置于外援之上，是要大失所望的。

## ■ 以诈欺世

秦国在威服东邻魏、韩之后，大踏步东进。此时，首先应选择的打击目标正应该是楚国。楚国地广兵多，但大而无实，尤其政治上腐败，守旧势力盘根错节。张仪早已认识到楚国的衰弱。还在他初任秦相时，便公然寄书楚令尹说：“往年你曾诬我盗取玉璧，如今望你善守楚国，提防我盗你的城池土地！”这不纯属于泄私愤，而是经过深思熟虑的公开挑战。

但是，当时最大的障碍，是楚与民富兵精的齐国一度结成联盟，共同抗秦。鉴于这种情况，秦国的重要一步棋，就是拆散齐、楚合纵。为此，张仪于周赧王二年（前 313 年），又肩负重任，远道赴楚。

楚怀王听说张仪到来，特意把他安置在高级馆舍，并谦恭地问：“先生辱临敝国，将有何见教？”张仪对答说：“秦王和我最喜爱的是楚王而最憎恶的是齐王。大王若能闭关绝齐，我愿请秦王将商于之地六百里献给楚国，并使秦女做大王箕帚之妾。秦、楚娶妇嫁女，结为兄弟之国。这样，楚国北弱齐国，西交强秦，可谓一举而三利俱全。”昏庸贪婪的楚怀王一听此言，立刻眉开眼笑。

楚国多有庸碌之臣，纷纷恭贺怀王不战而拣了个大便宜。但也不乏有识之士，看穿了秦国的反间伎俩。谋臣陈轸便独吊

楚王，说破张仪的机关：“秦国现今所以看重楚国，无非是有齐国结为外援。倘若闭关绝齐，楚必孤立。秦岂能爱一孤国，而予之商于之地。一旦张仪骗楚，大王必再结怨于秦国。此则一举而树东西两敌，岂不可悲可吊吗！”楚怀王十分执拗，竟斥退陈轸，并以相印授予张仪，天天设宴款待这个不速之客。

张仪见楚王与齐绝交，暗自庆幸完成使命，便迅速打道回国。楚王派将军逢丑父随他至秦，讨取土地。

张仪回到秦国，假装失足坠车，卧病不朝。

一直等了三个月，逢丑父仍未讨到土地，便投书秦王，申明前约。秦王说：“如果真有前言，须待齐、楚绝交之后，才可践约。”逢丑父转告楚王，怀王唯恐绝齐不深，惹得秦国不满，便派勇士北行，去辱骂齐王，献媚于秦。齐王大怒，主动请求结好秦国。

张仪见大功圆满，这才上朝理事，并对逢丑父说：“你为何呆在这里，还不快去取土地？”逢丑父问：“地在哪里？”张仪更改前言，说道：“我有奉邑六里，愿献楚王左右。”逢丑父愕然，固争商于六百里土地。张仪反赖地将“奉邑六里”误听为“商于六百里”。此时，逢丑父明知被欺，却已无可奈何，只得归报楚王。

楚怀王怒不可遏，要立时兴兵伐秦，以雪此恨。陈轸知道，倘若愤然出兵，必定失去理智，只得又来谏阻，极言“伐秦非计”。然而，越是昏聩之辈，越难忍受一己私忿。

周赧王三年（前 312 年），楚怀王命大将屈 伐秦，两国合战于丹阳。秦斩楚国甲士八万，俘（一说杀）主将屈 ，又虏列侯、执珪七十余人，并攻占楚国汉中郡。怀王且羞且恼，又起倾国之师，复战于兰田，再次大败亏输。这时，韩、魏两国也趁火打劫，南袭楚国。楚国别无良策，只好与秦割地谈和。

张仪此举因尚计谋，后世的所谓“仁人”往往指斥他背信弃义，是有失正道的“诈人”；在传统戏剧中，也为他勾勒了一副丑角脸谱。张仪的行为的确不可谓堂堂正正，但他与楚怀王见利忘义、背盟卖邻相比，岂不是小巫见大巫。何况，处在立国为私的时代，决不可用“光明磊落”四字来衡量社会行为。

## ■ 因佞说宠

周赧王四年（前 311 年），秦国为推行连横策略，情愿割让汉中郡的一半给楚国，以求两国重归于好。楚怀王不愿受地，却愿生得张仪，以泄往日之恨。

秦王知张仪到楚国必死，不忍开口放行。这张仪的确是艺高胆大，竟然自告奋勇，请命出使。他说：“秦强楚弱，我有秦国做靠山，大王做后盾，楚国未必敢轻易地加害于我。再者，我与楚王佞臣靳尚相善，靳尚得幸于楚王宠姬郑袖。郑袖所言，楚王必听。有此二人在楚，谅无大忧。”秦王见张仪略无惧色，便放他前往楚国。

楚怀王一见张仪，怒不可遏，立即把他打入死牢，拟择日行刑，亲自辱而杀之。

张仪身坐虎口，竟泰然自若。他求人找来靳尚，付与一条锦囊妙计。靳尚依计先见楚王，奏道：“大王拘捕张仪，一旦得罪秦王，失掉盟国欢欣，天下必轻大王。愿王三思再三思。”怀王闻言，不觉犹豫起来。

靳尚又连忙去见郑袖，煞有介事地说：“秦王甚爱张仪，拟

用六县土地和绝色女子把他赎回。楚王看重土地，势必宠幸秦女。到那时，夫人专宠的地位恐怕要岌岌可危了！为今之计，不如劝说大王，放出张仪了事。”郑袖涉身利害，急忙去求情于楚怀王，日夜撒娇装嗔，搬口弄舌，说道：“从来人臣各为其主。如果大王杀死张仪，秦必怒而伐楚。妾请求母子一同迁往江南，免做秦国砧上鱼肉。”怀王经不起妇人纠缠，遂赦免张仪，又复厚礼相待。

张仪乘机进说怀王，一则晓之以理，讲述合纵决不可恃，以及秦、楚连横之利；一则极力宣扬秦国武威以及秦、楚交恶之害。他说：“倡导合纵者无异于驱群羊攻猛虎，两不相敌十分明显。如今大王不交欢于秦，秦国劫韩驱魏而攻楚，则楚必危。秦从巴、蜀备船输粟，浮岷江而下，不需十日可抵楚国西境扞关。扞关闻警，则楚国东部只得退保城池，黔中、巫郡即难为大王所有。秦举兵出武关，则楚国北境隔绝。秦攻楚，可在三个月以内告捷；而诸侯救楚，需待半年以上奏效。期待弱国的救援，而忘掉强秦的危害，这是我最为大王担心的。大王诚能听我愚计，我可使秦、楚长为兄弟之国，勿相攻伐。”楚怀王被先前的战败吓破了胆，终于接受了张仪的建议，与秦国再结盟好。

张仪离开楚国，顺道抵韩，游说韩襄王。因他熟知各国要害所在，同样能娴熟地运用威逼、利诱两手，说什么：“韩地险恶山居，国无二岁之食，现卒不过二十万。秦驱孟贲、乌获一般的猛士，攻伐不服之弱国，无异于垂千钧之重于鸟卵之上。大王不事秦，秦下甲据宜阳，塞成皋，则韩王之国必被切割，鸿台之宫、桑林之苑非王所有。”最后，他说道：“为大王考虑，莫如永结秦韩之欢。秦国所愿，无非是削弱楚国，而能削弱楚国者

无过于韩国。并非韩国强大于楚，实因其地与楚相接。倘若西面事秦，南面攻楚，秦王必喜。这样，攻楚而取其地，嫁祸而求悦于秦，实是最好的计谋。”韩襄王为秦国强大的军事力量所慑服，只得俯首听命。

张仪归报秦惠王，惠王封他五邑之地，号曰“武信君”。随后，秦王又派他前去齐、赵、燕等国游说。

张仪所以能展开旋风般的外交攻势，首先在于有秦国强大的政治、军事、经济力量作为支点。其次，张仪凭其多年阅历，洞悉列国形势，熟知天下山川地理，针对各种情况，均能指陈利弊，切中要害。再次，张仪工于权变，擅长鼓动。他每每因人、因事之不同而分别制其说，凡欲驱人向前，他便大张旗鼓，使闻者不忍坐待；凡要劝人后退，他便虚声恫吓，使闻者庶几谈虎色变；真可谓翻手为云，覆手为雨。这也是纵横者流的共同特点。

## ■ 连环二计

周赧王四年（前 311 年），张仪在返国途中，恰值秦惠文王死去，其子武王即位。

秦武王自为太子时，一向憎恶张仪。因此，群臣乘机进谗，说道：“张仪为人无信，左右卖国以取容。如仍用他，恐为天下耻笑。”诸侯听说张仪与武王不睦，纷纷背叛连横之约，又思合纵，张仪失去政治靠山，害怕构罪被杀，便对秦武王说：“为秦考虑，倘若东方有变，大王才能多得土地。我听说齐王最恨张



仪，张仪在何处，齐王必兴兵伐之。因此，我愿以不肖之身前去魏国，齐必兴师伐魏。齐、魏兵连而不能解，大王便可乘机伐韩，入三川，临二周，周室祭器必出。然后挟天子，案图籍，王霸之业可成。”秦王信以为真，遂备车三十乘，送张仪抵魏。他略施小计，竟然逃出是非之地。

张仪到了魏国，齐国果然兴师来伐。魏襄王惊恐不安，张仪却泰然说道：“大王勿虑，我请让齐国罢兵。”魏王将信将疑。张仪派舍人冯喜到楚国，又借楚使辗转至齐，对齐王说：“据我所知，大王甚恨张仪。然而，大王却也过分托大张仪。”齐王不解其意。使者把张仪与秦王所定之计和盘端出，然后说道：“现今张仪入魏，齐王果然立即发兵击魏，是大王内耗齐国而外伐盟邦，并使秦王深信张仪之谋。”齐国觉得有理，遂罢兵而去。

张仪在国运垂危的魏地，无非是谋求自己的生存而已，决不会对魏国的兴亡有回天之力。这是他政治生涯的尾声。

张仪相魏大约一年，于周赧王六年（前 309 年）死于此。

▲ 匡秦贤相范雎：

内强外力的韬略



## ○ 自我推销的策术

---

### ■ 招妒受辱

范雎(? 一前 255 年),一作范且,或作范雎,字叔,战国时魏国人。

范雎早年欲周行天下,游说诸侯,一试胸中抱负,却苦于家徒四壁,囊空如洗,难以成行。其后,他欲事魏王,也因孑然一身,无人引进。想来想去,只好投到魏国中大夫须贾门下,以期谋个出头之日。

一次,魏王派遣须贾出使齐国,范雎随从供职。在齐国一留数月,齐襄王闻知范雎有辩才,特赐予他黄金十斤和酒肉诸物。范雎身在异国,肩负通使重命,岂敢擅自受用私馈之物,一再辞谢不纳。须贾见随从受到优惠,心中很不是滋味,以为他暗将魏国机密出卖给齐国,故得厚报。须贾翻动妒肠,嘱咐范雎留用牛酒,封还黄金。

回到魏国后,须贾反向相国魏齐指控范雎私受贿赂,有辱使命。魏齐大怒,命舍人拷问范雎,只打得他肋折齿落。

范雎壮志未酬,岂能轻生,便佯装死去,徐图脱身。魏齐命人用苇席裹尸,弃于茅厕中,还下令家中宾客轮番向席中撒溺,故意凌辱范雎,以戒后人。范雎知是小不忍则乱大谋,只得咬牙强挺。其后,他伺机请求守护吏卒,说道:“倘能设法救我

出去，其后必当重谢。”吏卒见他可怜，谎报魏齐，说范雎早已死去，把他扔到荒郊。范雎这才抽身逃走，靠着魏国人郑安平帮助，藏匿在民间，化名为张禄。

## ■ 投奔秦国

周赧王四十四年（前 271 年），秦昭王遣使臣王稽入魏。这时的秦国，由于孝公、商鞅变法奠定下富国强兵的坚实基础，又经惠文王、武王、昭王几代人的不懈努力，国势更加强盛。秦国有个传统政策，荐贤者与之同赏，举不肖者与之同罪连坐。因此，秦国的有识之士，时常注意访求人才。

郑安平听说秦使到来，便身充贱役，去服侍王稽，想人中代为范雎通融。不料，王稽却先问起：“魏国是否有贤人，愿与我一起归秦？”郑安平答道：“我乡里有个张禄先生，欲拜访使君，论述天下兴亡之事。可是，张禄有仇家在此，不敢白日造访。”王稽很能屈就，连忙说：“白日不便，可在夜间来见。”

郑安平依言，在一个茫茫黑夜，带领范雎走访王稽。两人就座，促膝而谈。未待范雎把话说尽，王稽已知他是个少有的贤材，暗嘱咐说：“我归国之日，先生可在魏国京郊三亭之南等待。”约罢而散。

王稽把使命迅速交接完毕，立即辞归秦国。路过三亭，以车载范雎，西驰而去。

行至秦国湖县，远远望见尘头起处，一队车骑蜂涌而来。范雎本是个有心之人，连忙询问：“来者何人？”王稽若有所思

地回答：“当朝相国、穰侯魏冉，似是又去东巡县邑。”范雎虽然身处陋室之中，却始终关注着大千世界，对秦国政局多有了了解。眼前的魏冉身系秦国贵族，是秦昭王之舅，宣太后之弟。他曾久居将相要位，为秦国头号权臣，与华阳君、泾阳君、高陵君并称“四贵”。范雎心知，大凡一个人的权力、地位到了登峰造极的地步，往往滋长自满、保守情绪，进取精神日渐消退。因此，他忙对王稽说：“我耳闻穰侯一向专擅秦国大权，厌恶招纳诸侯宾客。此次会面，轻则受辱，重则被逐。我且藏匿车底，免遇麻烦。”王稽依言安排。

不一会，穰侯来到王稽车前。他照例慰勉几句，然后站在车边，察看随从人员，并问道：“关东情况怎样？诸侯有何事变？”王稽回报：“无有。”接着又问：“车中是否带来诸侯宾客？宾客实属无益之人，徒乱秦国而已。”王稽连称：“不敢！”穰侯未看出可疑之人，不便久久盘查，遂率众东去。

一场虚惊过后，王稽连忙扬鞭策马。他正在暗赞范雎妙算，却又听范雎说：“据我所知，穰侯有智，但多谋而迟。刚才已疑车底有人隐藏，忘记搜查。事后必然悔悟，将要掉马来赶。因此，还需再避一避。”于是，范雎下车，从小路步行而去。

果然，才行十余里，穰侯便遣人赶来重新搜索，见车中未藏游士，这才作罢。

## ■ 巧进说词

范雎入秦时，正是秦国迅猛攻击关东六国的时候。这时，

欲入秦国干政，有诸多困难：一则是“四贵”掌权，排除异己；二则是秦庭上下人材济济，自然傲视关东人物；三则是秦昭王被权臣贵戚包围，又兼深居简出，难得亲理万机。范雎用尽心机，务求面见秦昭王，陈述安邦治国大计。

一次，他求人向秦昭王侈报家门，说道：“现在魏国张禄先生，为天下辩士。他要拜见大王，声称：‘秦国势如累卵，失张禄则危，得张禄则安。’可是，其言只可面陈，不可代传。”结果范雎住在下等客舍，过着粗食淡饭的生活，等待一年有余，仍未得到任用。

周赧王四十五年（前 270 年），秦国跨越韩、魏而攻齐国，取刚、寿二地，用以加大穰侯冉的封邑陶。这就给范雎攻击政敌提供了借题发挥的机会。魏冉自秦昭王二十一年（前 294 年）代相以来（中间因病辞相一岁），虽然建树不凡，但也犯了一些重大策略性错误，主要表现在三个方面：其一，数次用兵赵国，违犯了避实击虚的原则。那时，赵国经过武灵王“胡服骑射”，进行政治、军事变革仅三十年，又有一批杰出的政治家、军事家如蔺相如、廉颇、赵奢等主持国政，国力正处在鼎盛时期，堪称北方强国。秦轻视韩、魏两个肘腋之患，跨国远征，缺乏正确的策略原则和得力的措施，必然招致重大的损失，作出无谓牺牲。比如，开始于昭王三十七年且延续到次年的秦、赵之战，便以赵奢挥师大破秦军告终。其二，秦国约会齐国分别尊称东、西二帝，过早地暴露了秦国并吞天下的政治意图，触犯了当时人们心目中以周天子为正统的旧观念，图虚名而招来实祸。其三，接连远伐齐国，进行没有必胜把握且得不偿失的消耗战，浪费了人力、物力。这显然违背了秦孝公、惠文王、秦武王以来的传统方针，转移了主要斗争目标，是十分失策

的。其四，秦国在昭王当政初期，业已出现枝繁干弱的趋向，贵族私家富厚重于王室，倘再扩充魏冉封邑，更助长尾大不掉之势。

鉴于上述失误，范雎当即上书秦昭王，说道：

臣闻明主立(临)政，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。故无能者不敢当职焉，有能者亦不得蔽隐。使以(假使以为)臣之言为可，愿行而益利其道，以臣之言为不可，久留臣无为也。语曰：“庸主赏所爱而罚所恶，明主则不然，赏必加于有功，而刑必断于有罪。”今臣之胸不足以当楯质(腰斩时所伏器具)，而腰不足以待斧钺，岂敢以疑事尝试于王哉！……臣闻善厚家者取之于国，善厚国者取之于诸侯。天下有明主，则诸侯不得擅厚者，何也？为其割荣(能分割擅权者之政)也。良医知病人之死生，而圣主明于成败之事，利则行之，害则舍之，疑则少尝(稍试)之，虽舜禹复生，弗(不)能改已。语之至者(至深至秘之语)，臣不敢载之于书，其浅者又不足听也……臣愿得少赐游观之间(用点游玩时间)，望见颜色。一语无效，请伏斧质(愿受死刑)。

范雎直接涉及到选官制度问题。他力主选贤使能，奖励军功、事功，反对用贵任亲。这在血缘关系纽带又粗又长的早期封建社会里，无疑是闪光的思想。其次，他指出权臣“擅厚”(即专权专利)问题，是直刺时弊，且击中了秦昭王的心病。昭王是很有雄心、很有作为的帝王，但早年处在宗亲贵戚的包围之中，已有如芒在背之感，对这样的谏词自然十分关切。再次，范雎所说“语之至者，臣不敢载之于书”，显然示之有隐秘之语，诱使秦昭王想入非非。这是故意打埋伏，设法面见秦昭王。最后，范雎信誓旦旦地宣扬其言的绝妙效用，足以振聋发聩。

秦昭王见书大喜，立谢王稽荐贤之功，传命用专车召进范雎。

## ■ 语激秦王

范雎进入秦宫，早已成竹在胸，径直向禁地闯去。秦昭王走来，他故意不趋不避。宦官见状，怒声斥逐他说：“大王已到，为何还不回避！”范雎却反唇相讥，说道：“秦国何时有王，独有太后和穰侯！”这话分明是刺激昭王。由于语中有较强的针对性，果然收到出奇制胜的效果。昭王听出话中有音，又恰恰点到心中隐痛，赶忙把他引入密室，单独倾谈。

凡是一个足智多谋的人，均能把虚与实、张与弛处理得恰到好处。秦昭王越是急切地请教高见，范雎越是慢腾腾地故弄玄虚。秦昭王毕恭毕敬地问道：“先生以何教诲寡人？”范雎却一再“唯唯”连声，避而不答。最后，秦昭王深施大礼，苦苦祈求说：“先生难道终不愿赐教吗？”

范雎见秦王心诚，这才婉言作答：“臣非敢如此。当年吕尚见周文王，之所以先栖身为渔父，垂钓于渭水之滨，在于自知与周王交情疏浅；乃至同载而归，立为太师，才肯言及深意。其后，文王收功于吕尚，而最终得以王天下。假使文王疏于吕尚，不与之深言，那是周无天子之德，而文王、武王难与之共建王业。”

这番话的妙处，是把眼前的秦王与古代的神君相连，既满足了秦昭王的虚荣心，又激励他礼贤下士。范雎话里话外，还以吕尚自况，把自己摆到贤相的地位。昭王却之，即等于自贬到桀、纣行列。这就是逼使对方就范的计谋。



继之，范雎舍身处地地说道：“臣为羁旅之臣，交疏于王，而所陈之词皆匡君之事。处人骨肉之间，虽然愿效愚忠，却未见大王之心，所以大王三问而不敢作答。臣非畏死而不进言，即使今日言之于前，明日伏诛于后，也在所不辞。然而，大王信臣，用臣之言，可以有补于秦国，臣死不足以为患，亡不足以为忧，漆身为癞、披发为狂不足以为耻。臣独怕天下人见臣尽忠身死，从此杜口不语，裹足不前，莫肯心向秦国。”这话更进了一层，先是披露肝胆，以情来感昭王；嗣之说以利害，以杀贤误国震慑昭王，给自己的人身、地位争取更大的安全系数。

最后，范雎才点出秦国的政治弊端：“大王上畏太后之严，下惑奸臣之谄，居深宫之中，不离阿保之手，终身迷惑，难以明断善恶。长此以往，大者宗庙倾覆，小者自身孤危。这是臣最恐惧的。”

其实，上述之弊虽确有之，但并非治理秦国的当务之急。范雎所以要大论此事，意在用“强干弱枝”来迎合昭王。与此同时，也借以推翻范雎将来立足秦廷的政敌。谋略家们的良苦用心，往往表现在一言一行之中。他们为着自我的政治意图，不停地开动着思想机器。

正因如此，才使范雎言必有中。秦昭王推心置腹地答道：“秦国僻远，寡人愚下。如今得以受命于先生，真是三生有幸。自此以后，事无大小，上至太后，下及大臣，愿先生悉教寡人，万勿疑虑。”

## ○ 内强公室的策术

### ■ 远交近攻

范雎虽已取信于秦昭王，具备了从政的基本前提，但因初入秦庭，尚不敢深涉内政，仅只纵论外事，借观秦王俯仰。他首先分析了秦国的优势：

大王之国，四塞以为固，北有甘泉、谷口，南带泾、渭，右陇蜀，左关、阪，奋击（雄兵）百万，战车千乘，利则出攻，不利则入守，此王者之地也。王并此二者而有之。夫以秦卒之勇，车骑之众，以治诸侯，譬若施韩卢（良犬）而搏蹇兔（獾兔）也，霸王之业可致也。而群臣莫当其位，至今闭关十五年，不敢闾兵于山东者，是穰侯为秦谋不忠，而大王之计有所失也。

范雎既看到秦国地利，又看到秦民善战，可谓“知己”。秦昭王一听，自然“顾闻失计”。范雎接着说道：

穰侯越韩、魏而攻齐刚、寿，非计也。少出师则不足以伤齐，多出师则害于秦……王不如远交而近攻，得寸则王之寸也，得尺亦王之尺也。今王释此而远攻，不亦谬乎！且昔者中山之国地方五百里，赵独吞之，功成名立而利附焉，天下莫之能害也。今夫韩、魏，中国之处（地处国中）而天下之枢（中枢）也，王其欲霸，必亲中国以为天下枢，以威楚、赵。楚强则附赵，赵强则附楚，楚、赵皆附，齐必惧矣。齐惧，必卑辞重币以事秦，齐附而韩、魏可虏也。

这段奏议明确提出了“远交近攻”的策略原则，是范雎的

一个杰出贡献。回顾秦国历史，自秦孝公、商鞅和秦惠文王、张仪以来，一直是重点打击国门外的两大近敌——韩、魏，范雎总结了这几代人的实践经验，进一步作了理论阐述，升华为“远交近攻”的策略。这个原则不仅在当时具有极大的现实意义，而且对后世有着深远的影响，为中国政治思想史增添了光辉的一页。范雎还为这一原则拟定了四个具体实施步骤：1. 就近重创韩、魏，解除心腹之患，壮大秦国实力；2. 北谋赵，南谋楚，扶弱国，抑强敌，争夺中间地带，遏制各国的发展；3. 韩、魏、赵、楚依附秦国之后，携五国之重，进而威逼最远且是当时最强大的对手齐国，使其回避与秦国的竞争；4. 在压倒各国的优势下，最后一个个消灭（即所谓“虏”）韩、魏诸国。

## ■ 强干弱枝

范雎在秦数年，日益亲信。到了周赧王四十九年（前 266 年），范雎开始在内政方面实施变革，推行“强干弱枝”方针，加强中央王权。他进谏说：

夫擅国之谓王，能利害之谓王，制杀生之威之谓王。今太后擅行不顾，穰侯出使不报，华阳、泾阳等击断无讳，高陵进退不请。四贵备而国不危者，未之有也。为此四贵者下，乃所谓无王也。然则权安得不倾，令安得从王出乎？臣闻善治国者，乃内固其威而外重其权。

秦昭王闻言惊觉，当年罢穰侯魏冉，拜范雎为相，封之于应（在今河南鲁山之东），号为应侯。次年，宣太后死，便将穰侯、泾阳君皆遣赴封邑。与此同时，以秦昭王为首的中央政府

的权力更为集中。

在战国时期，中央集权制度的确立与不断强化，是历史发展的大趋势，是当时的重大社会变革。其意义在于，削弱了以往分封制度所造成的地方上的离心倾向，促进封建割据走向封建大一统。秦国所以能完成统一中国大业，与这一整套政治制度的比较成熟大有关系，而范雎对于秦国中央集权制度的完善则有着不容忽视的功勋。战国末年，秦国客卿李斯曾上《谏逐客书》，历数宾客对秦国历史发展起到了重大作用，使秦得“富饶之资”和“强大之名”。其中也恰当地评价了范雎的杰出贡献：“昭王得范雎，强公室，杜私门，蚕食诸侯，使秦成帝业。”

同时，也应该看到，范雎的“强干弱枝”之策，不纯出于忠君忧国的公心，另有排除异己势力的私意。他与“四贵”代表着地主阶级中的两个不同政治集团。就其对秦国的建树而言，穰侯魏冉的业绩是不可抹煞的。司马迁有云：“天下皆西向稽首者，穰侯之功也。”但范雎却比此辈更富于政治上的进取精神，思想更为敏锐眼界更为开阔。范雎唯有排开这些封建贵族的干扰和掣肘，才能展现自己的政治宏图。实践证明，尔后的秦国政治、军事、外交活动，确比此前更加生机盎然。

## ■ 从小国吃起

秦国“远交近攻”的原则确立以后，鉴于韩国早已衰弱不堪，便连续重点打击魏国。周赧王四十七年（前 268 年），秦用

范雎谋，命五大夫绾率军伐魏，攻取怀（今河南武陟西南）；越一年，攻取邢丘（今河南温县东）。至此，韩、魏两国均已沦为秦国附庸。

在这种形势下，范雎及时为秦昭王划“收韩”之策，即通过军事、外交两条途径，首先收降“七雄”中最弱小、且处于秦国心腹的韩国。

范雎首先指出“收韩”的意义：“秦、韩之形，相错（交织）如绣。秦之有韩也，譬如木之有蠹（蛀虫）也，人之有心腹之病也。天下无变则已，天下有变，其为秦患者孰大于韩乎？王不如收韩。”

然后，范雎又确定了“收韩”的具体方略：占据政治、经济、军事要塞荥阳，断绝太行之道，把韩国分割为三，然后各个击破。

据史籍稽考，嗣后秦国的行动果然如此，发动了一连串灭亡韩国的战役；秦昭王四十二年（前 265 年），秦军攻占韩国少曲（今河南济源东北）、高平（今济源南）；四十三年，秦大将白起攻取陘城（今山西曲沃东北）；四十四年，白起攻取韩太行山以南的南阳，次年又取野王（今河南沁阳），至此，已将韩国拦腰斩断，使整个上党地区完全孤立起来。

在秦军雷霆万钧般的打击下，韩国步步败退，摇摇欲坠。

秦国却从对魏、韩的战争中得到了人力、物力补偿，实力巨增，因之，东进步伐大大加速，扩大了对赵、楚两国的战争规模。

## ■ 外交欺骗

周赧王五十三年(前 262 年),秦再派左庶长王龁强攻韩国上党。上党守冯亭拒守无方,便想出一条“嫁祸”的计策,率众降附赵国,借以吸引秦、赵决斗,企图使韩国脱身,苟延残喘。对于这种“无故之利”,赵国有识之士均虑之甚远。可是,以赵考成王和平原君赵胜为首的上层统治集团,早已觊觎韩国,几致垂涎三尺。今见上党唾手而得,竟然利令智昏,不计其害,以致授人口实,引火烧身。

秦以干戈经营数年,岂容他人坐收渔利。同年四月,秦军乘大胜余威,移师攻赵。

起初,赵委老臣廉颇拒敌于长平(在今山西高平西北)。廉颇本是久战名将,一与秦军交锋,连连失利,立知敌兵锐不可当,不可强取。他思之万全,无过于深沟固垒,不与接战,拟待其力穷气竭,再图捕捉战机。在当时,廉颇的这种战术无疑是高明的。秦军跨国远征,深入异乡,不得地利,又失人和,粮饷、武器、兵源的补充均极度困难,最利速战速决,最忌旷日持久。

秦军屡屡挑战,廉颇每每置之不理。一延经年,赵孝成王却如坐针毡,另与谋臣虞卿和楼昌商议对策。以楼昌之见,请发重使与秦媾和,虞卿看得更为远大,认为:“目前或和或战,完全取决于秦。秦决意破赵,必不许和。不如发使以重宝贿赂诸侯,请求援救。秦疑天下合纵,或可撤兵。”赵王却用楼昌谋,遣郑朱至秦求和。

秦国胜利在望，岂肯轻易许和。秦昭王便同范雎商定一条计谋，优厚招待赵使郑朱，并到处散布和谈迷雾。

赵孝成王闻讯，自以为得计，喜形于色地转告虞卿。虞卿看破了秦国的阴谋，说道：“大王必然不得和议，反会招致败军之祸。”赵王连忙追问缘故，虞卿便说破了昭王、范雎的计谋：“长期以来，天下之人皆注目秦国和战之举。郑朱身为赵国贵人，秦王、应侯必显重此人以示天下。天下猜度赵王业已与秦言和，谁肯救赵？秦知天下不救赵，则必不肯签约。”虞卿这番见解极有辩证观点，可惜赵王愚昧，难以采纳。

结果，悉如虞卿所料，秦国只一味张扬与郑朱和谈之事，却并不肯罢战，以此争得时间，去施展新的计谋。

## ■ 反间计

周赧王五十五年（前 260 年），秦、赵相持近两年，仍不得决战。秦国君臣将士十分焦躁，却又束手无策。

范雎更为清醒地认识到，战事久拖不决，秦军势将深陷泥淖，无力自拔。作为一个出色的谋略家，务须对彼方的文臣武将的长短、优劣乃至秉性、积习了如指掌，才能料敌制胜。正是基于知多识广，范雎才能定出一条奇妙的反间计。

范雎派间谍向赵王吹风：“秦国唯独害怕马服君之子赵括为将。廉颇老而无能，易于对付，不久即降。”

赵王对廉颇先前损兵折将本已不满，后又怨他长年固守不战，不能驱敌出国门之外。如今一听到风言风语，立即疑心

大起，竟不辨真伪，匆忙委派赵括代廉颇为将。

赵括何许人也？他身为将门之后，是赵国名将马服君赵奢之子。此子自幼研习兵法，但徒读其父书传，不知变通，反以为自己的才学无人可及，把那兵凶战争之事看得如同儿戏。

赵括平日时常坐而论道，纸上谈兵。一旦代将，立即东向而朝，威临军吏，拉大旗，做虎皮，致使将士无敢仰视者。他还把赵王赏赐的黄金、财物归藏于家中，日日寻思购买便利田宅。

赵括来到长平前线，悉更廉颇往日约束，易置将校，调换防位，一时弄得人心浮动，紊乱不堪。

秦王、范雎探知赵国已入彀中，暗派武安君白起为上将军，火速驰赴长平，并约令军中：“有敢泄露武安君为将者斩！”

这白起是战国时期无与伦比的久经沙场的名将，一向能征惯战，智勇双全。论帅才，赵括远不能与白起相比；论兵力，赵军绝难与秦兵抗衡。可是，赵括目空一切，既不知己，又不知彼，竟然轻举妄动，出兵邀战。白起挥师迎敌，稍一接仗，主力旋即佯装败退，然后张开两翼奇兵，对赵军前堵后截，左右包抄，断绝其粮道。在决战的关键时刻，秦昭王亲至河内，征发十五岁以上的男子悉赴长平战场，遮绝赵国援军和粮食，与之进行战略决战。赵军陷于重围四十六日，粮尽援绝，自相杀戮以取食。赵括迫不得已，把全军分作四队，轮番突围，又辄被击退。此子唯独末节可嘉，于绝望之时，能自率锐师搏战，兵败，被射杀。之后，赵军四十万人降秦。秦仅放回老弱年幼者二百四十人，其余全部坑杀。长平古战场尸横遍野，至今时有枯骨、箭簇被发掘出土。这充分表明了古代战争的无比残酷性。

长平之战，秦国先后消灭赵军四十五万，大大挫伤了雄踞



北方的赵国的元气，使其从此一蹶不振。战后，秦军乘胜进围赵国都城邯郸。虽曾有赵国名士毛遂自荐，赴楚征援；又有魏国信陵君窃符救赵，这只能是争一时之生存，无法挽回赵国败亡的厄运。

秦军在长平大战中虽亦“死者过半”，但此战却是秦国历史上空前绝后的大胜利，具有划时代的意义。就整个战国时期的政治、军事形势而言，秦与关东六国的战争，如果说秦惠文王时转入战略相持阶段的话，至此则进入战略反攻阶段。此后，虽有庞煖组织的最后一次赵、魏、韩、楚、燕五国合纵抗秦，但仅仅是困兽犹斗而已。其间，秦国也曾偶尔有战败甚至降敌之事，但其东进的步伐已是无法遏止的。仅历三十年，秦正式灭韩，俘韩王安；再历十载，又先后灭赵、魏、楚、燕、齐，安全实现了范雎“远交近攻”、各个击破关东诸侯、统一中国的战略蓝图。

## ■ 妒杀白起

政治家的胸怀理应是宽阔的。但在私有至上的时代，人们囿于私利，往往于胸中深构城府，陷人于无形。这就酿成无数悲剧。

范雎的度量也是不甚宏大的，所谓“一饭之德必偿，睚眦之怒必报”，就是对他的胸襟既生动、又刻薄的勾画。自他登临相位，身在一人之下，万众之上，曾将往日恩恩怨怨，一一偿报。

范雎与白起，是秦昭王的左膀右臂。秦国历史所以能达此极盛时期，与这两人的文韬武略大有关系。以长平之战为例，白起身在前线，有披坚执锐、智斗强取之战绩；范雎远在庙堂，有坐运筹策、发纵指示之功劳。将与相的配合十分默契，而秦昭王从中协调也英明难得。正因为有这样的君王将相，才取得那样辉煌的胜利。

可是，范雎为了维护独擅国政的一己私欲，对白起竟然心存芥蒂，暗运杀机。

周赧王五十六年（前 259 年），秦军复定上党，再取太原，威震三晋。韩、赵恐惧万分，忙用厚币去求救纵横家苏代。此人与乃兄苏秦都是当时大名鼎鼎的说客，胸中襞积千般诡计，颠黑倒白、截长续短，可谓驾轻就熟。他来到秦国，径直问范雎：“武安君擒获马服子赵括否？”答道：“是。”又问：“进围邯郸否？”答道：“是。”苏代说：“赵国灭亡，则秦王为帝，武安君为三公。武安君为秦战胜攻取，略取七十余城，南定鄢、郢、汉中，北破赵括全军，虽周朝的周公、召公和吕望，功绩也不加于彼。君能甘居白起之下吗？到那时，你虽不欲屈尊，也无能为力了。昔日秦曾攻韩，围邢丘，困上党。然而，上党之民却甘心附赵。可见，天下之人不乐为秦民由来已久。如今灭亡赵国，赵北部国土必然入于燕国，东部国土必然入于齐国，南部国土必然入于韩、魏。如此，君所得土地人民能有几何？由此看来，不如允许韩、赵割地以和，勿使武安君再建功勋。”

这几句话恰恰触及范雎心病，他遂进谏昭王：“秦兵劳苦，请许韩、赵割地以和，且休士卒。”秦昭王依议，于当年正月罢兵。

白起明知范雎忌妒自己功劳，故意从中作梗，自此与他结

怨。数月之后，范雎复命王陵攻赵都邯郸。王陵因遇赵国军民顽强抵抗，屡屡受挫，损兵折将。

周赧王五十七年（前 258 年），秦昭王欲再用白起取代王陵。白起一则有病在身，二则心怨范雎先前掣肘，三则自思长平战后秦国伤痍者未起，拒不接受王命，却对昭王说：“赵都邯郸实不易攻。外则诸侯怨秦日久。救兵将至；内则秦战长平，死者过半，国内空虚。倘若决意远绝山河，争人国都，赵兵应其内，诸侯攻其外，心破秦军。”秦王亲来请将，又使范雎传命，白起终系起赵武夫，过于使气任性，竟不计后果，决不肯行，这就潜伏下杀身之祸。

其后，秦王又派王龁代替王陵。二王均非白起一类出色的将才，仍然迟迟不能攻克坚城。滞留日久，遂遇楚国春申君、魏国信陵君率数十万众救援邯郸，致使秦军多有亡失。

败军之际，秦王正自烦恼，白起却自负先见之明，凑过来说道：“不听臣计，今日如何！”秦王再命白起出将，白起仍旧十分强项，自称病笃，不肯应命。秦王怒将白起革职，罚为平民，逐出咸阳。

白起行至杜邮，范雎与秦昭王核计：“白起左迁，怏怏不服，口有余言，恐为后患！”于是，秦王急差使者追赶白起，赐予一柄利剑，令其自裁。

## ■ 退位荐蔡泽

周赧王五十八年（前 257 年），白起既死，范雎便遣亲将郑

安平助攻赵国。魏国信陵君无忌在邯郸城下大破秦军，郑安平破围，遂率二万士卒降赵。

依照秦法：“任人而所任不善者，各以其罪罪之。”据此，范雎便株连降敌大罪，当收三族连坐。秦王法外施仁，原有其罪，不加赐食物，慰勉范雎。

越一年（前 255 年），范雎的另一亲信王稽，身为河东守，却与关东诸侯私通，因此被赐以弃市重刑。范雎接连涉嫌，身家地位岌岌可危，不能不思退身之路。

一日，秦昭王临朝兴叹：“现今武安君既死，郑安平、王稽等或叛或降，内无良将，外多敌国，我恐楚国铁剑利而将士勇，倡优拙而思虑远，借以图秦，实堪忧虑！”话中虽不无激励朝臣之辞，但显然另有责备范雎之意。范雎情知失宠，且惭且惧，只得借病退避，时常不肯上朝。

就在范雎进退维谷之时，燕人蔡泽来到秦国。此人貌不惊人，却是志向宏大，才华超众。他曾广游列国，屡以其学干政，可惜久久怀才不遇。此时获悉范雎失意，连忙赶来，欲下说辞。可他知道，侯门幽深，殊难面见相国，于是想出个激将法来，使人扬言于范雎：“燕客蔡泽，为天下雄辩智士，倘能一见秦王，必可夺取范雎相位。”

范雎自拜相以来，渐渐目空天下人物，尚在通常情况下，很难出面会客。今日听到这番狂言大语，不知不觉地落入圈套，忿然自语道：“五帝三代之事，诸子百家之说，我悉知之；千人之辞，众口之辩，我能摧折。此人谅有何德何能，敢困我于秦廷，夺我的相位。”于是，他马上召见蔡泽，傲然问道：“先生有何术竟能夺我相位？”蔡泽不慌不忙地对答：“君侯见识何其晚！众所周知，君明臣直为举国大福，父慈子孝、夫信妻贞为一

家大幸。然而，比干忠正却不能存于殷，申生孝敬却不能完于晋。原因何在？皆因其下虽有忠臣、孝子，其上并无明君、贤父。纵观古今，身与名俱全者，最上；名可旌而身死者，居中；身存而名辱者，最下。商鞅、吴起、文种诸人，竭力尽忠，功高盖世，然而却惨遭诛戮，不得身名俱全，甚为可悲。现以君侯而论，声名功绩不如上述三子，然而禄位贵盛、私家富厚却有过之而无不及。再看秦王信君侯，又不如秦孝公信商鞅、楚悼王信吴起、越王勾践信文种。当此之时，尚不知进退之术，我诚恐君侯祸患深于商鞅等人。君岂不知：天地万物，四时之序，无功者来，成功者去，这是浅易道理；日中则移，月满则亏，物盛则衰，这是天地常数；进退盈缩，与时变化，这是圣人大道。可惜凡夫俗子，惑于私利，以致昏聩不悟。正如鸿鹄、犀、象，所居之处本远离险地，但为香饵引诱，终不免于死。书中有言：‘成功之下，不可久处。’君侯相秦，计不下座席，谋不出廊庙，坐制诸侯，利施三川，以实宜阳；决羊肠之险，塞太行之道，斩断三晋通途，令六国不得合纵，栈道千里通于蜀汉，使天下皆畏秦。秦之欲已得，君之功至极，正当秦国分功之时，却不思退避，则有商鞅、吴起、文种之祸。君何不让归相印，择贤者而授之。”

蔡泽谈天道，论人事，堂而皇之，语语动人，也确实寓有深意。范雎则是心有灵犀，一点即通。他赶忙奏和秦昭王，盛誉蔡泽之贤，荐他代己为相。

范雎于秦昭王五十二年（前 255 年）谢病辞相之后，不久病死。

▲ 功过昭著的李斯：

急功近利的韬略



## ○ 积极建功的谋术

### ■ 不甘卑贱

李斯(?—前 208 年),楚上蔡(今河南上蔡西南)人。

李斯年少时曾为郡中小吏,常见茅厕中的老鼠觅食污秽之物,又时时受人犬惊扰,惶惶然不可终日;再看粮仓中的硕鼠,居廊庑大厦之下,仰食积粟,无忧无虑。他触物生情,万千感慨地叹道:“人或贤或不肖,亦如鼠辈,与所处境地关系至大。”于是,他决心择地而处,遂投师于名家荀卿,同韩非一起学习帝王为政之术。

学成之后,李斯思度楚王不足为谋,六国又皆衰弱,无从建功,便欲西入秦国。临行,荀卿曾测试他胸中抱负。李斯慨然陈辞说:“学生听说,得时无怠,理应急起直追。方今诸侯倾力相争,游说者参与政事。秦国欲吞并天下,成就帝王大业,这正是智谋之士奔走效力、建功成名的时节。辱莫大于卑贱,悲莫甚于穷困;非世恶利,自托于无为,绝非士人真情。久处卑贱穷困境地而不求进取,则无异于禽兽!”

综观九流中的士子,多有如斯之念。只是有的偏偏扯出“仁义”旗号,巧作掩饰;有的以退为进,曲线谋私……。李斯则公然摈弃礼义,不事虚伪,奋力图进,追求功利,这正是他的品格。

荀子嘉他满怀壮志，放之西行入秦。

## ■ 进谏秦王

公元前 247 年，李斯已至咸阳。这年，正值秦庄襄王病死，其子秦王政继位，年幼，相国吕不韦总揽朝政。李斯为附骥尾，设法投到吕氏门下。因他才华横溢，很受吕不韦器重，任之为郎。

在此期间，李斯看到天下形势已发生重大变化；韩王入朝称臣，魏亦举国听命于秦。此年，虽有魏国信陵君率五国联军偶败秦将蒙骜，实为回光返照，垂死挣扎。秦对六国已占压倒优势，应不失时机地出兵翦灭诸侯，建成帝业。因此，他乘机进谏秦王政（始皇），说道：

胥人（庸人）者，去（失去）其几（时机）也。成大功者，在因瑕衅（缺口）而遂忍（当机立取）之。昔者秦穆公之霸，终不东并六国者，何也？诸侯尚众，周德未衰，故五伯（霸）迭兴，更遵周室。自秦孝公以来，周室卑微，诸侯相兼，关东为六国，秦之乘胜役（役使）诸侯，盖六世（秦孝公、惠文王、武王、昭王、孝文王、庄襄王六代）矣。今诸侯服秦，譬若郡县。夫以秦之强，大王之贤，由灶上骚（扫）除，足以灭诸侯，成帝业，为天下一统，此万世之一时也，今息（慢）而不急就（不速行动），诸侯复强，相聚约纵，虽有黄帝之贤，不能并也。

秦王政闻言大喜，立刻擢升李斯为长史，并遵照他的计谋，暗遣谋士、刺客游说诸侯；对各国大臣、名士，凡能用金币财帛收买者，便以重贿结交；凡不能收买者，便以利剑刺杀。与此同时，又派名将劲旅追随其后，以武力相迫。从秦王政元年



至九年(前 246—前 238 年),史书所见,仅对魏国的大规模军事行动就有六次,进行了毁灭性的打击。由于这一正确策略的实施,秦王政才得以续六世余烈,振长策而驰骛宇内。也由于这一政策的成功,李斯得以跻身于客卿之列。

## ■ 谏逐客书

早在秦王政元年(前 246 年),韩国派著名水工郑国充当间谍,入秦执行“疲秦”任务,亦即诱使秦王开凿河渠,大兴土木,借此耗费他的人力、物力,使之无力东伐。郑国西引泾水至瓠口,东注于洛河,修筑一条约三百华里长的干渠,即历史上著名的“郑国渠”。此术之愚蠢,犹如以肉投虎。虽然耗费了秦国十年功力,却可灌溉农田四万余顷(约合今二百八十万亩),从此关中地区成为沃野,使秦国更加富强。正如郑国本人后来所说,水渠修成,“为韩延数岁之命,为秦建万世之功”。

渠将筑就,郑国的间谍身份也暴露了,一时舆论哗然。

秦王政九年(前 238 年),内廷宠臣嫪 叛乱。次年,又查明相国吕不韦与嫪 之乱有关,罢免其相,遣送封国。

郑国、吕不韦皆非秦国人,这就为一向守旧、排他的宗室大臣提供了口实。他们借机推波助澜,在秦王政面前煽动说:“由各诸侯国来到秦国求仕的人,大抵皆为其主充作说客、间谍,请一律逐出!”秦王政对此也不能不加怀疑,于是下了一道“逐客令”,并在咸阳大肆逐捕异国士人。李斯也在被逐之列。

李斯步离咸阳,踏上茫茫征途,失意之感,不忿之情,油然

而生。于是，他写就一篇《谏逐客书》，转呈秦王政。因为这是一篇议论纵横、文情并茂的佳作，又是一篇思想犀利、逻辑性强的政论文章。

李斯列举大量事实，说明秦王贪恋异国之物，秦廷充斥着四方的许多奇珍、异宝、骏马、美女，却排挤异国人才，据此反驳。

秦王政读罢此书，幡然省悟，立即派人追至骊邑，召回李斯，恢复其官职爵禄。《谏逐客书》对秦国继续罗致天下人才起了不可忽视的作用。

## ■ 谋陷韩非

秦王政收回逐客令之后，依旧重用客卿李斯。李斯根据当时形势，以为韩国是最近的邻邦，实力又最弱，应“先取韩以恐他国”，即先灭韩国，借以震慑其他国家，逐步完成统一中国大业。究其实质，这仍是沿袭秦国传统的战略方针。不同之处在于，此前的远交近攻，仅只对近邻韩、魏采用打击、削弱方针，而对远邦赵、燕、楚等国采用绥靖政策，力求稳往这几个国家，使之不能合纵抗秦，援救韩、魏。李斯的贡献是根据时势的发展，清醒地认识到统一大业水到渠成，不失时机地转入逐步灭亡六国的轨道。

秦王政英明果决，立命李斯谋划灭韩。韩王安十分恐慌，便与公子韩非商讨救亡图存之策。

韩非系韩国贵族，早年曾与李斯一同师事荀子，攻读刑名

法术之学。韩非口吃，不善于演讲，但擅长著述，李斯自以为才学不如韩非。可是，由于两者在人生道路的抉择上大相径庭，致使结局殊不一样。李斯能择地而处，择主而仕，涉足于蒸蒸日上的秦国，投依雄才大略的秦王政，终能大展奇才，立下不朽的业绩。韩非念念不忘故国，情牵于贵族世家，身归于江河日下的韩国，希图挽狂澜于即倒。结果，他见韩国日趋削弱，屡屡以书进谏，昏聩无能的韩王每每不能听用。韩非愤恨治国不尽心修明法制，昧于求才任贤，不能力图富国强兵；宽缓时宠信沽名钓誉之徒，紧急时才征用甲冑之士，所养非所用，所用非所养，令国贼禄蠹凌驾于功臣斗士之上，使廉直之臣不容于邪恶小人。对此，真是痛心疾首，悲愤莫名。于是，他总结古今得失，奋笔撰写《孤愤》、《五蠹》、《内储》、《外储》、《说林》、《说难》等五十余篇，计有十余万言。

秦王政读过韩非著述，连连拍案叫绝，赞叹道：“寡人得见此入，与之(交)游，死不恨矣！”也因为仰慕韩非之才，秦国更加急攻韩国，以求虏取此人。

韩王起初不信用韩非，及至情势危急，才想到韩非的用场，并于秦王政十四年(前 233 年)派他出使秦国，劝秦存韩。

韩非至秦，眼见万象峥嵘，耳目为之一新，知是来到英雄用武之地。于是，他当即上书秦王政，说道：“如今，秦地数千里，雄师百万，号令赏罚严明，天下不及。臣冒死求见大王，进献计谋。大王诚能听臣之说，必一举而破天下合纵，亡韩，克赵，降服楚、魏，亲附齐、燕，使秦成霸王之名，君临四境诸侯。否则，大王斩臣示众，以戒为王谋划而不尽忠之人。”这话说得斩钉截铁，使秦王越发敬重韩非，便把他羁留在秦国，以备后用。

这一来，却触犯了大臣李斯和姚贾的私利。李斯一则嫉妒韩非的才学，恐怕他夺走自己擅宠的地位；二则更怕他破坏“先取韩以恐他国”的战略计划，可谓是非参半。姚贾则纯系私人仇怨。当初，秦王政封姚贾千户之土，拜为上卿，韩非很是不满，说道：“姚贾是魏国的大盗，赵国的逐臣。秦用此人主持国政，何以勉励群臣？”李斯、姚贾同声相应，便交互在秦王面前毁谤韩非，说道：“韩非身系韩国公子，终究是心向韩国，必不肯为秦国效力，这是人之常情。日后放他归国，定然贻害不浅，不如寻其过错，依法诛杀了事。”秦王对这个不速之客也难以深信不疑。欲加之罪，何患无辞！韩非很快就被囚入狱中。李斯尚怕秦王反悔，急忙派人送毒药予韩非，敦促他速速自杀。

韩非初入狱中，还想上书自辩其冤。久而久之，哭诉无门。一切才人，怨愤不已，只得仰药自杀。过了一些时候，秦王政猛然悔悟，派人去赦韩非，为时已经晚矣。

韩非是杰出的思想家，却不是个高明的政治家。他能批判地吸收商鞅、申不害、慎到等不同流派的法学理论，融“法”、“术”、“势”三者于一炉，成为先秦法家思想的集大成者。但他并未能将自己的理论运用于自己的政治实践中去。因为认识同实践并非天然联接在一起的，思想家与政治家终究有很大的距离。

李斯害死了韩非，却在自己的政治生涯中贯彻了韩非的基本思想。

## ■ 力驳分封

秦王政用李斯等人的计谋，终于在十余年间，先后灭掉韩、赵、魏、楚等国。

到秦王政二十六年（前 221 年），秦军攻入临淄，齐王田建投降，秦国终于完成了统一中国的大业。李斯因功业卓著，累官至廷尉，位列九卿。

秦由一方诸侯而变成全国性政权，要重新议帝号，定制度，本是题中应有之义。丞相王绾、御史大夫冯劫和廷尉李斯等人一起献议。

李斯多有贡献。此外，李斯还亲作《仓颉篇》，用小篆书写，作为识字课本，用以统一全国文字（即“书同文”）。这有助于克服此前分裂割据时代“言语异声，文字异形”的状况，促使统一的多民族国家的形成。

李斯的历史功绩，莫过于他在分封制与郡县制论争中所起的作用。

（前 221 年），丞相王绾等人奏言：“诸侯初破，燕、齐、楚等地偏远，倘不设置侯王，难以镇守。请立诸子为王。”这是主张沿袭周朝的分封制度，在秦朝统治区域内再次封诸侯、建同姓。

秦始皇将王绾之议下达朝廷，群臣争言分封可行。

廷尉李斯独具政治远见，力排众议说：

周文（王）、武（王）所封子弟同姓甚众，然后属（族）疏远，相攻击如

仇讎，诸侯更相诛伐，周天子弗能禁止。今海内赖陛下神灵一统，皆为郡县，诸子功臣以公赋税重赏赐之，甚足易制。天下无异意，则安宁之术也。置诸侯不便。

确如李斯所言，郡县制与分封制有着明显的优劣之别。中国的国家制度处在初级发展形态时，家是国的缩影，国是家的放大。基于此，这时期的国家的显著特征，表现为王权与神权的统一、政权与族权的统一、君与父的统一、贵与亲的统一。因此，国王便采用宗法分封制度，按着血缘的亲疏，将国土和人民如同布帛菽粟房产宅基一样分给子孙后代。此制，在王朝初建、且势力鼎盛之时，由于中央王权的强大和血缘关系的亲密，尚具有相当大的维系力量。久而久之，亲属关系日益疏远，各个封国划地自守、拥兵独立，那就不再是亲属友邦，而成为仇家敌国。一旦中央王权软弱无力，对地方失去控制，就会出现“相攻击如仇讎”、“天子不能禁止”的局面。春秋以来，敌国如林，多系周天子亲属，却互相残杀，就是实证。随着国家制度自身的发展，至战国时，已出现了专制主义中央集权制度，地方推行郡县制，官吏随时由国王任免，均衣食国王颁发的俸禄。臣僚失去独立的经济基础。悬命于一人，十分易于操纵，社会生产和生活也易得安宁。李斯所谓“甚足易制”，道理就在于此。

秦始皇毅然赞同李斯之议，于是分天下为三十六郡（后增至四十余郡），每郡设置守、尉、监。中国历史上第一次分封制与郡县制的大论战，也是秦王朝建立后的第一次大的政治斗争，终以秦始皇、李斯为首的坚持郡县制论者的胜利而告结束。

## ■ 首倡焚书

随着政治上的统一，势必要求思想、理论上的统一，历朝历代概莫能外。但是，即使是真理，一旦过了头，便会成为谬误。李斯为使舆论一律，所采取的措施难免于荒唐：1. 除去秦国史籍和医药、卜筮、种树等书外，将民间所藏的《诗》、《书》和诸子学说等，皆送交郡中焚毁；令下三十日不烧，黥面罚作筑城苦役。2. 有敢谈论《诗》、《书》者处以弃市（杀之于市）重刑。3. 以古非今者，举族连坐。4. 官吏知情不报者，与之同罪。5. 凡欲求学者，以吏为师，研习法令。

秦始皇准奏，如议实行。

越一年，即秦始皇三十五年（前 212 年），一向怂恿秦始皇求长生不死药的方士侯生、卢生等人，连年诈术破灭，便诽谤秦始皇一通，然后逃之夭夭。秦始皇大怒，命御史按问在咸阳的诸儒生“为妖言以乱黔首”之状。诸生转相告发。于是将犯禁的四百六十余名儒生坑杀于咸阳。

以上，就是历史上聚讼纷纭的“焚书坑儒”事件。对此，赞扬者不乏其例，责骂者更有人在。本来是一桩甚为简单的历史旧案，却牵动了古今人物，以致久无了断。原因在于，赞扬或责骂者，往往与自己的政治境遇、政治需要联系在一起，用以借题发挥，指点时政。其实，用历史唯物主义的观点客观地看待这一积案，就不难得出结论。其一，这一举动的出发点在于实现思想统一，这是已经完成军事、政治统一后必然要认真思

考和解决的重大议题。倡导“师今”，主张向前看，反对“师古”、“颂古”、裹足不前，有着进步的社会意义，尤其对于巩固刚刚缔造的多民族的统一国家有积极作用。其二，一次坑杀四百六十余名政治反对派，在中国封建社会的历史长河中，仅仅投入一粒小石子，本不足惊奇，只应引起几丝涟漪，而不足激起轩然大波。此前此后的统治者大多残忍的屠戮功臣宿将和知识分子，规模往往大于此举。其三，采取焚书坑儒的极端手段，来解决思想文化领域的矛盾，借以达到愚民目的，实现文化专制和思想统制，是非常简单、残暴的，它毁灭了许多文化典籍，对后世造成恶劣影响，对当时的社会效果也很不好。后人诗云：“坑灰未冷山东乱，刘项原来不读书”，即是总结了历史对这一愚蠢举动的嘲讽。

一言以蔽之，它是封建专制制度所结的苦果，但它还不是封建专制制度最丑恶的表现。



## ○ 附炎趋利的谋术

---

### ■ 贵利屈节

秦王朝建立后，经历了两次重大政治斗争，李斯稳居丞相宝座，通家均随之贵显：其子李由为三川郡守，诸男皆娶秦公主，诸女悉嫁秦公子。

大凡旧式的政治家，一旦权势达到登峰造极地步，奋力进取的道路便走到了尽头。越是处在无可危及其地位的情况下，越是思想停滞、保守，甚至僵死、蜕化。作为地主阶级政治家的李斯，当他的地位达到人臣之巅峰，有时良知未泯，还能顾及到“物盛则衰”的自然法则，表现得不同凡响；有时则被显赫的势焰推入茫茫迷津，有如俗子庸夫，不知所之。当初在穷促力单之际，他倒能操纵命运的一叶扁舟，乘风破浪，勇往直前；而今却对于命运的巨轳不能驾轻就熟，难以料知自己的归宿。他面对门庭若市、高朋满座的盛况，曾喟然兴叹：“嗟呼！吾闻之荀卿曰：‘物禁大盛’。夫（李）斯乃上蔡布衣（平民），闾巷之黔首（百姓）。上（指秦始皇）不知其弩下（低劣），遂擢（提拔）至此。当今人臣之位无居臣上者，可谓富贵极矣。物极则衰，吾未知所税驾（驾止何处）也！”

正当他惴惴不安的时候，一件突然的变故发生了。秦始皇三十七年（前 210 年），他再次出巡，西还至沙丘（今河北广宗

西北),病危。当时随行官员仅有左丞相李斯、中车府令赵高。少子胡亥因特蒙偏爱,得以跟随在身边。长子扶苏由于数谏忤旨,被北遣上郡,监大将蒙恬备匈奴。秦始皇在重病弥留之际,因甚忌讳一个“死”字,群臣均不敢早日奏请安排后事。直至神志昏沉,他才命赵高代诏,赐公子扶苏书,大意云:将边事悉交蒙恬,速赴咸阳料理丧葬。书未发出,秦始皇竟于这年七月悠然长逝。

开国帝王的暴死,往往引起举国惶乱。何况秦始皇死在巡游途中,生前又未及确立太子。李斯唯恐诸子争位,天下生变,便秘不发丧,将尸体装入可以调节冷热的车中,沿途上食及百官奏事如旧,内置一亲信宦官作替身,代为应答。

秦始皇即死,诸子和大臣面临着一次权力的再分配。围绕这一问题,形成了两大对立营垒。一方以长子扶苏、武将蒙恬、蒙毅为代表;另一方以少子胡亥、宦官首领赵高为代表。在双方的争夺中,丞相李斯举足轻重,倚扶苏则扶苏胜,附胡亥则胡亥立。就在关键的时刻,李斯顾及身家私利,屈从了宦官赵高,与之一同谋划了沙丘政变。

赵高扣留往秦始皇所赐公子扶苏的诏书,对胡亥说:“皇上已崩,未封王诸子,而独赐长子诏书。长子至,即立为皇帝,而您却无尺寸之地。方今天下之权,存亡在于你、我及丞相,愿思虑之。须知:制人与受制于人,岂可同日而语!”胡亥年少无谋,在老奸巨猾的赵高反复教唆下,很快萌发了政治野心。

赵高清楚地知道,当时尚无丞相李斯首肯,此阴谋便无法实施。因此,他征得胡亥同意之后,便对李斯说:“先帝所赐长子诏书及符玺,皆在胡亥那里,如今欲定太子,仅凭君侯与赵高之口足矣。”李斯先是厉声斥之为“亡国之言”,并曾指出此

行的危害。但是，赵高掌握了李斯的致命弱点——强烈的权利独占欲，于是便以此作为突破口，开展蛊惑战：“君侯自料才能是否可比蒙恬？功高是否可比蒙恬？谋远不失是否可比蒙恬？无怨于天下是否可比蒙恬？与长子有旧交而受信用是否可比蒙恬？”李斯一闻此说，不得不蔫蔫地答道：“此五者皆不及蒙恬。”

其实，就前三者看，既才能、功高、谋远无失，李斯绝不在蒙恬之下。后两者，李斯委实不及蒙恬：蒙恬为长子的心腹故旧，特受信任；蒙恬在秦统一后的两次重大内部政治斗争中，不象李斯那样锋芒毕露，自然未尝结怨于天下人。而直接决定李斯安危荣辱的却恰恰是后两者。这就不能不勾起李斯的后顾之忧。

赵高心知击中要害，更进一步煽动说：“我身充内宫贱役，管事二十余年，未尝见秦之丞相、功臣有封及二世者，最终却皆受杀身之祸。皇帝二十余子，皆君所知。长子刚毅而武勇，信人而爱士，即位必用蒙恬为丞相，君侯终不怀通侯之印归于乡里，这是显而易见的事。君听臣之计，则有孔、墨之智，长享封侯之贵，且得乔松之寿。今释此而不从，祸及子孙，足为寒心。善者以祸为福，君何去何从，望速酌定。”李斯终于动摇了，背叛了，象一个断脊折骨的可怜虫，“仰天而叹，垂泪太息”。于是，他听命于赵高，与之共同篡改了秦始皇遗诏，立胡亥为太子。另又伪造诏书，命使者送与长子扶苏，说：“……今扶苏与将军蒙恬率师数十万以屯边，十有余年不能进而前，士卒多耗，无尺寸之功，反而数次上书直言诽谤我，因不能归为太子日夜怨望。扶苏为人子不孝，赐其剑以自裁！将军蒙恬与扶苏居外，不匡正，宜知其谋，为人臣不忠，其赐死。”

扶苏发书阅毕，涕泗横流，走入内舍，便欲自杀。蒙恬自知重任在肩，劝说道：“陛下居外，未立太子，使臣将三十万众守边。公子为监军，此系天下重任。现一使者持书来，即自杀，安知其中无诈！应再上书请命，然后再死不迟。”使者连连催促，扶苏叹道：“父赐子死，尚何复请！”遂伏剑自杀。

扶苏已死，胡亥至咸阳即位，是为秦二世皇帝。赵高任郎中令，身居要害部位，把持朝中大权。

## ■ 助纣为虐

胡亥、赵高通过沙丘事变窃取最高统治权后，进一步策划于密室，以求应付当时的严峻形势。胡亥欲长有天下，“悉耳目之所好，穷心志之所乐”，便问赵高：“大臣不服，官吏尚强，及诸公子必欲我争，为之奈何？”赵高奸而不昏，答道：“沙丘之谋，诸公子及大臣皆疑，而诸公子尽帝兄，大臣又系先帝所置，今陛下初立，此属意怏怏皆不服，恐为变。”赵高明知自己出身低微，骤登“上位”，“管中事”，大臣“特（只）以貌从”，“其心实不服”。鉴于此，他拟定一个组织措施，拼凑自己的黑班底。一方面，他提议：“收举余民”，即把一向受压抑的失意政客，包括六国的遗老遗少网罗起来，充实自己的政权基础；另一方面，用极其简单粗暴的方式，翦灭当今势族，削弱自己的政敌，基本做法是“严法而苛刑，令有罪者相坐诛，至收族，灭大臣而远骨肉；贫者富之，贱者贵之。尽除去先帝之故臣，更置陛下之所亲信者近之。此则阴德归陛下，害除而奸谋塞，群臣莫不被润

泽，蒙厚德，陛下则高枕肆志宠乐矣”。简言之，用高官厚禄收买笼络一批地位低下、容易操纵的势力，同时用严刑苛法打击、残害难以驾驭的皇族和功臣宿将。二世胡亥遵用此术，“更为法律”，将群臣、诸公子交由赵高枉法鞠治，在杀大臣蒙毅等人后，又将十二公子戮死于咸阳，十公主磔死于社，“相连坐者不可胜数”，“群臣人人自危，欲叛者众”。此外，胡亥、赵高还继续大兴土木，“赋敛愈重，戍徭无已”。胡亥、赵高几乎把社会的各个阶级、阶层统统推向自己的对立面，自然注定其覆亡的命运。

对于上述暴行，李斯或者退让默许，或者随声附和，或者公然赞助，完全丧失了一位政治谋略家应有的气质、魄力和高瞻远瞩的眼界。

及至秦二世元年七月，社会矛盾不可调和，陈胜、吴广揭竿起义，关东豪杰并立，自置为侯王，李斯才被敌对阶级宏亮的进军号角和如火如荼的争杀场面从沉沉迷梦中惊醒，妄想乘机谏说胡亥，改弦更张。可是，这已经为时晚矣。当初沙丘谋变时，胡亥少不更事，赵高官小身微，二人羽翼未丰，那时，倘若李斯靠他的聪明才智，巧运机关，大有文章可做；即使是正道直行，以力相争，也不至于有性命、官位之忧。如今，一则是秦政积弊难除，二则是胡亥早已不可救药，三则赵高也已结成党援。因此，李斯软而无力的劝谏，不仅无益，反而受到胡亥的诮让：“居三公位，如何令盗如此！”

当此之时，李斯还未到山穷水尽地步。退一步，可象叔孙通等人那样，弃官而逃，另谋他就；进一步，可依靠他在朝廷中的声高位重，联结右丞相冯去疾、将军冯劫等同僚，扯出反奸党赵高的旗帜，也是很有号召力的，至少无必死的结果。遗憾

的是，李斯私欲无度，过份地贪恋爵位，看重身家性命，竟致茫然无措，“不知所出”，最后还是步步退缩，“阿二世意，欲求容”。他还变本加厉地奉书献议：“全道而行督责之术”，亦即“独擅天下之利……独断而审督责”。还进一步叙述说：“明君独断，故权不在臣也。然后能灭仁义之涂，掩驰说之口，困烈士之行，塞聪掩明，内独视听，故外不可倾以仁义烈士之行，而内不可夺以谏说忿争之辩。故能率然（公然）独行恣睢之心而莫之敢逆。若此可谓能明申、韩之术，而修商君之情。”这就把商鞅、申不害、慎到、韩非等人的法治思想引向极端。

日思独断专行的胡亥采用此术，“行督责益严”，“税民深者为明吏”，“杀人众者为忠臣”结果，刑者相伴于道，死人日积于市，秦民愈益惊惧思乱。在秦末反抗斗争烽火已成燎原之势时，此行无异于推波助澜，火上浇油。

当此之时，如果说赵高陷君误国的话，李斯则进而在思想理论上做了配合。但是，利令智昏的李斯，企图通过对二世胡亥阿谀取容，对宦官赵高步步退让平保全自己，却恰恰葬送了自己。胡亥“独断专行”的必然结果，是加重帝权与相权的矛盾，他只能把功与利独揽起来，而把过与害推到一人之下、万众之上的丞相李斯身上。胡亥、赵高物以类聚，声气相通，可在一定时期内倚为躯体爪牙，互相利用。而胡亥、赵高与李斯终究远非同道，只能暂时相处，久之则如眼中的钉，肉中之刺，必欲拔除而后快。

## ■ 名辱身死

到了秦二世二年(前 208 年),随着外部斗争愈演愈烈,最高统治集团的内部矛盾也越发不可调和。

赵高恃宠专权,骄纵不法,常因私怨擅杀无辜。他怕大臣入朝奏事,暴露其恶,便对二世胡亥进了一番奏议,说道:“天子所以贵不可攀,在于群臣仅能闻其声,莫可见其面。如今陛下富于春秋,未必尽通诸事。现坐朝廷,亲理万机,一旦举措不当,则见短于大臣,非所以示神明于天下。”胡亥受其诱骗,从此深居简出,每日怀抱姬妾,观赏角抵之戏和俳优之乐。遇到政事,独与赵高在宫禁中裁决,大臣均不得见面。

赵高心知李斯有话欲面陈二世胡亥,便设了个“请君入瓮”的圈套,对李斯说:“关东群盗蜂起,今上却愈益大发徭役,修治阿房宫,收聚狗马无用之物。臣欲劝阻,可惜人微言轻。这本是丞相份内之事,何不犯颜直谏?”李斯聪明半世,糊涂一时,竟毫无防范地说:“我本来早就欲言,但所言不可代传,务须面陈。可今上常居深宫,不坐朝廷,无缘相见。”赵高说:“待上闲暇时,我愿为丞相通报。”李斯深信不疑。事后,每当二世胡亥同宫中妇女纵情嬉戏之时,赵高辄通知李斯入宫求见。如此数次,不仅未能面陈奏议,反因冲散了胡亥的好事,他大发雷霆,对赵高说:“平时我多有空闲,丞相并不来找。偏偏我在寻欢时,却来请事,岂不是欺我年轻,故意来窥探我的隐私!”赵高趁机添油加醋地中伤:“如此则危险了!当年沙丘之事,丞

相与谋。今陛下已立为帝，而丞相位不加尊，其意无非希望裂地封王。另有一节，丞相长男李由为三川郡守，可楚地盗贼陈胜等军屡过三川，李由闭城不肯出击，恐因丞相祖居楚地，与陈胜等为邻县人。我闻李由与陈胜常有文书往来，未知其详。”赵高还煞有介事地挑拨说：“丞相居外，权重于陛下。今日陛下不提丞相事，臣不敢言。”赵高这番言语，犹如利剑长枪，足可以暗伤李斯。二世胡亥欲究治李斯的罪行，先派人去案验李由“通盗”之情。

李斯闻状，知无退路，这才上书，极言赵高之罪。但此时胡亥、赵高情同形影，狼狈为奸，欲借胡亥除赵高，无异于与虎谋皮！

昏君胡亥执迷不悟，反而责备三大臣，说：“凡贵有天下者，得肆意极欲，主重明法，使臣民不敢为非……今朕即位二年之间，群盗并起，君不能禁，又欲罢先帝之所为，是上无以报先帝，决不能为朕尽忠效力，何以在位？”于是将冯去疾、冯劫、李斯均捕入狱中，交由赵高鞠治。

二冯声言“将相不辱”，遂自杀身亡。李斯贪生，又自负其辩才，且依仗一生功高，自问忠心不贰，便从狱中上书，备述平生对秦国的建树，希图二世胡亥见书省悟，顿发善心。

他所以不容于胡亥，恰恰因为功高震主；他所以受忌于赵高，恰恰因为位压群僚。因此，他越是重申己功，就越加快了自己的死亡。

赵高见到奏章，说：“囚安得上书！”使从吏弃书，不为转呈，然后派党羽十数起，冒充钦命御史、谒者、侍中，轮番刑讯李斯。凡有直言争论，每每报以无情笞打，直至李斯甘心诬服。其后，二世胡亥又派人案验其罪，李斯还以为仍如先前使者，

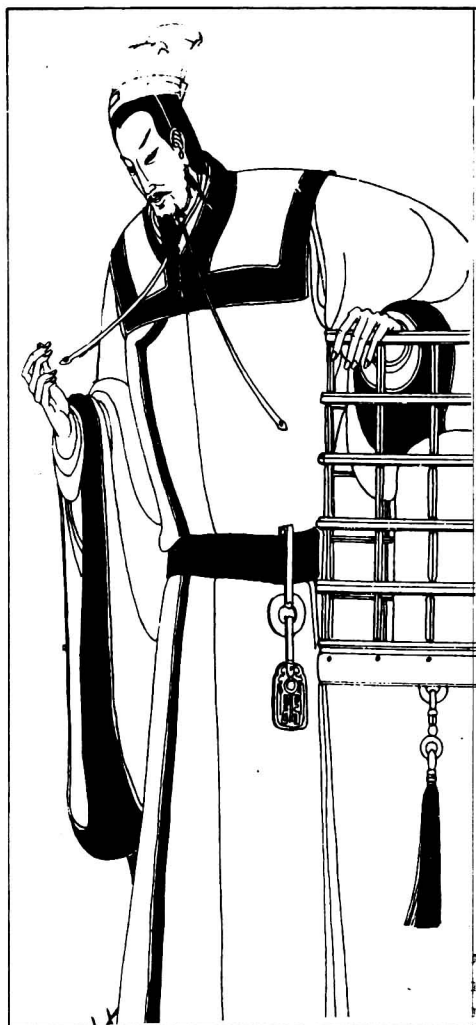


再不敢出言辩冤。这时，赵高却立刻将屈招的供词上奏二世。胡亥蒙在鼓里，反高兴地说：“无高君，几乎被丞相出卖。”赵高又伪造李由勾结群盗谋反情状，李斯终被判处极刑。

秦二世二年(前 208 年)七月，李斯具受五刑，腰斩于咸阳市。当他出狱受刑时，回顾同被押赴市曹的次子，老泪纵横地说：“吾欲与若(你)复牵黄犬，出上蔡东门逐狡兔，岂可得乎！”死到临头，才想到恬退之途，野居之乐，只不过加重了他末日的凄惨气氛。举家及三族被诛，宣告了这个悲剧人物的最后结局。

▲ 千古良辅张良：

运筹帷幄的韬略



## ○ 审时度势的谋术

### ■ 复仇刺秦王

张良(?—公元前156年),字子房。传为城父(今安徽亳县东南)人。祖父与父亲相继为韩国五世之相。

韩国位于中原,介于魏、秦、楚诸国之间,历来是兵家必争的战略要地。春秋末期,自韩、魏、赵氏“三家分晋”之后,韩作为独立的封建国家列于战国七雄之中。

张良先辈曾“五世相韩”:祖父开地辅昭侯、宣惠王、襄哀王;父平相 王、悼惠王。不过至张良时代,韩已逐渐衰弱,终于在公元前230年,被秦王政派内史腾一举翦灭,将其置为颍川郡。韩国的灭亡,使张良失去了承继父业的机会,丧失了显赫荣耀的地位,使他象许多贵族遗少一样,心中充满仇恨的烈火。

那时,张良年少尚未出仕,其家有僮仆三百余人,仍不失为势族。张良深怀国亡家败之悲愤,弟死而不葬,悉散家财,访求刺客。终于,访得一力士,并制一铁椎120斤,趁始皇东游(公元前218年)之际,埋伏于阳武博浪沙(今河南原阳)进行狙击。结果,误中副车而未果。为此秦王政愤然“大索天下”,张良只得更名改姓,流落下邳(今江苏睢宁北)。

诚然,这次,张良“以匹夫之力而逞于一击之间”(宋苏轼

《留侯论》),未免莽撞猛浪,然而作为一个年轻的落魄贵族的心态,还是可以理解的。刺杀秦王的失败,是他走上政治舞台的一个序曲。

## ■ 孺子可教

张良隐匿于下邳。一日,到沂水圯(桥)上散步,遇一穿着短袍的老翁,近前故意把鞋摔到桥下,然后傲慢地差使张良说:“小子,下去给我拾鞋!”张良愕然,不禁拔拳想打他。但碍于长者之故,不忍下手,只好违心地下去取鞋。老人又命其给穿上。饱经沧桑、心怀大志的张良,对此带有侮辱性的举动,居然强忍不满,膝跪于前,小心翼翼地帮老人穿好鞋。老人非但不谢,反而仰面长笑而去。张良呆视良久,老人又折返回来,赞叹说:“孺子可教也!”,遂约其5天后凌晨在此再次相会。张良迷惑不解,但反应仍然相当迅捷,跪地应诺。

5天后,鸡鸣之时,张良便急匆匆赶到桥上。不料老人已先到,并斥责他“为什么迟到,再过5天早点来”。第三次,张良半夜就去桥上等候。他的真诚和隐忍博得了老人的赞赏,这才送给他一本书,说:“读此书则可为王者师,10年后天下大乱,你用此书兴邦立国;13年后再来见我。我是济北穀城山下的黄石公。”说罢扬长而去。

张良惊喜异常,天亮看书,乃《太公兵法》。从此,张良日夜诵读,刻苦钻研兵法,俯仰天下大事,终于成为一个深明韬略、文武兼备,足智多谋的“智囊”。

## ■ “转舵”随英主

公元前 210 年，历史上发生了一个重大事件：秦始皇在出巡期间病死于沙丘平台（今河北平乡广宗一带）。二世胡亥与赵高勾结，窃位登基。二世元年七月，暴发了陈胜、吴广为首的大规模农民起义。风起云涌的历史潮流把张良也裹挟而入。九月项梁、项羽和刘邦起兵响应陈胜。张良也聚众百余，扯旗反秦。

秦二世二年正月（公元前 208 年）离下邳百余地的留县（今江苏沛县东南）驻扎一支秦嘉的队伍，立楚国后裔景驹为王。景驹是楚之景、昭、屈三家大姓之一。张良起事后自感身单势孤，难以立足，只好率众投靠楚王景驹。不料，途中与沛公刘邦相遇。两人初遇，一见倾心，遂拜张良为厩将（管理军马的将官）。张良数以“太公兵法”进说刘邦，刘邦每每心领神会，多用其策。张良喟然感叹道：“沛公乃天授之英主，天成其聪颖！”。从此，君臣相得，如鱼得水。一个从谏如流豁然大度；一个天纵智慧，神机妙算。这次不期而遇，张良“转舵”随英主，反映了他的纷纭复杂的形势中，头脑比较清醒，眼光也比较独到。

公元前 208 年，陈胜、吴广相继被害。这时，世世为楚相的项氏叔侄率八千所谓“关中豪杰”的“关中兵”起事，已发展为六七万人，并拥立楚怀王之孙熊心为王，集各路义军首领于薛城，趁机游说项梁：韩王后代成最为贤明，即已立楚之后人为

王，还应立韩之后人为王，与楚互为声援。早在下邳之际，张、项之间便有旧谊，因而项梁一口应承。韩王成遂拜张良为司徒（相当于丞相）之要职。张良“复韩”的政治目的终于达到了。“复家”的政治夙愿也得以实现，因而竭尽全力扶持韩王成，挥师收复韩地，游兵于颍川附近，时而攻下数城，时而又为秦军所败。形势并不理想。后韩王成终因无地无兵，不得已而听令于刘邦。而此时，刘邦奔袭陈留（今开封东南），截获大量粮饷；又转攻开封，北取白马（今河南滑县），转战黄河两岸，机动灵活地打出了一派较好的形势。

## ■ 佐策进关中

秦二世二年末，楚怀王命刘邦、项羽分兵伐秦，并约定，谁先入关进咸阳，谁便可以立而为王。刘邦取道颍川、南阳，拟从武关入关中。

翌年四月，刘邦受阻于洛阳，转而南下与张良合兵一处，接连攻下原韩地城池十余座。遂令韩王成留守韩都阳翟（今河南禹县），自己则率张良向咸阳进军。六月，西进大军破南阳，越伏牛山，逼南阳太守退守到宛城（今河南南阳）。刘邦入关心切，欲绕道而行之。张良深感不妥。沛公刘邦兵微将寡，直入秦京畿与其劲旅决战，岂非以卵击石；宛城系秦重要据点，如果刘邦借取南阳之威，强军攻之，垂手可拔，而绕道越之正犯了兵家大忌；前有强秦阻挡，后有宛敌追杀，弄不好将全军覆灭。于是，张良精辟地向刘邦分析了此种局势，并为其谋划攻

宛之计。刘邦果断地采纳了张良之策，连夜偃旗息鼓，秘密返还并于黎明前将宛围之三匝，以攻心之术，招抚南阳太守，赦免全城吏民，兵不血刃地轻取宛城。南阳系秦之大郡，民众富足，此举不仅解除了西进的后顾之忧，还获得了大量补给，扩兵两万余众，接着乘胜顺利地拿下关中门户——武关，浩浩荡荡地开进了秦朝腹地。

此间，项羽正在大战巨鹿，降秦军主力章邯。在南北两线失利的情况下，秦内部矛盾激化，秦相赵高索性杀死胡亥，另立子婴为王，并遣使与刘邦，欲图分割关中。

张良再次献策，刘邦不准秦降，依然挥麾西进。九月，抵山峽关（今陕西兰阳东南）。峽关为古代南阳与关中的交通要隘，易守难攻，为扼守咸阳的东南大门，是历来兵家必争之地。秦派重兵把守，十分精锐。而刘邦只两万之众，如不能顺利拿下此地，项羽大军有可能先入关中。刘邦心急如焚，欲强取之。而张良以为“秦兵势强，不可轻举妄动”，否则，不仅因决战而消耗了实力，而且拖延了入关时间。张良经过调查，知峽关守将乃屠夫之子，商人出身，必好小利，遂向刘邦提出智取之策，说：“主公暂按兵不动，派人预备五万人的用具，留为总攻；再在峽关四周山上多张旗号以为疑兵，惑乱敌心，同时派酈食其携重金贿赂守关秦将，则必有佳音。”果然，秦军见后面被围，声势浩大，人心惶惧；守将贪恋钱财，情愿倒戈，并约义军联合西袭咸阳。

刘邦闻讯大喜，正考虑联合进兵之事，张良冷静地分析说：“此乃秦将贪利之轻诺，恐怕士卒未必服从，不如借此混乱之机一举消灭它。”刘邦从谏，引兵过峽关，破兰田，因出其不意，攻其不备，连战告捷。西进大军直逼灞上（今陕西西安城

东),兵叩咸阳。

汉元年(公元前 206 年)十月,咸阳城外轺道亭,秦王子婴白马素车,捧玉玺符书,开城出降,秦遂亡。在张良的辅佐下,刘邦不足一年,长驱直入,夺取关中。在开创汉室天下的大业中,张良功绩赫赫,其谋略之英名远播四方。

## ■ 谏主抚民心

初入秦宫,无数金银财宝,满目金碧辉煌,使许多人忘乎所以,昏昏然。连刘邦这样杰出的政治家也意欲留宿秦宫,贪恋宫室,沉溺美色。对此,一些贤达之士焦急如焚。屠狗出身的武将樊哙冒死犯颜强谏,直斥刘邦“要做富家翁”。然而这种方法简单的规劝毫无成效。在这关键时刻,又是张良起了决定性的作用。他提醒刘邦:“秦之所以灭亡,在于逆行无道。今沛公大业未竟,权位不定,岂能贪图一时安乐?”张良深知,欲使刘邦放弃声色犬马,幡然醒悟,真正认识到问题的严重性,必须促其“心动”。因而他没有采取樊哙犯颜直谏的办法,而是心平气和,软中有硬,婉转巧妙地为刘邦分析古今成败的经验教训,提出“倘欲为天下除残去暴,建大功立大业,成帝王之事,理应布衣素食,励精图治”的道理,并劝说刘邦听从樊哙的进谏,指出“忠言逆耳利于行,良药苦口利于病”。作为一个高明的策略家,除了需要具备超人的智慧,在谏诤最高掌权者的时候,还应讲究谏劝的语言艺术。张良紧紧抓住刘邦的心理,话也说得易为对方接受。而且受刻,刘邦果然愉快地接受了刘卓



有远见的规劝，下令封存府库宫宝，还军灞上整治军队。刘邦为了笼络人心，张良建议，召集当地父老豪杰并与之约法三章：“杀人者死，伤人及盗抵罪”，并通告四方：立即废除暴秦的一切严刑苛法，保护投降的秦王子婴、诸吏人等；还派人与秦吏一起到处晓谕此意，博得秦民拥戴，争先恐后用牛羊酒食慰劳汉军，惟恐刘邦不为秦地之王。

鸿门宴，是中国历史上一段脍炙人口的斗智斗勇的佳话。张良在这次生死攸关的斗争中，以其大智大勇，既巧妙地帮助刘邦安全地脱离虎口，又使项羽内部埋下了君臣相隙的祸根，充分显示了张良灵机应变、妙计泉涌的策略家的惊人智慧。

秦亡之后，天下权利如何分配？必然引起几支反秦义军的争端，尤其实力强大的刘、项。当初楚怀王曾对二人有约：“先入关中者，王之”，并在划分路线时，有意偏袒刘邦，让其取易走之南路，而使项羽当其难，取北路。

后来，果然刘邦先入关，但其军力战功远不及项羽：巨鹿之役后，项羽军威大振，扩兵40万（号称百万），而刘邦只拥兵10万（号称20万），相形之下，实力悬殊；论将才，项羽拔山举鼎，叱咤风云，威武难挡；其麾下能人勇士云集，如骁勇善战的英布，智虑超群的范增、陈平等；而刘邦虽然宽宏大度、知人善任，但在敌强我弱之际，终不能立即倒转乾坤，一改优劣，只能慢慢积蓄力量。在这关键而敏感之际，刘邦又误用下策，派兵扼守入关要塞，因而使刘项矛盾更趋表面化、白热化。

## ■ 鸿门侍宴

汉元年十一月，刘邦部下曹无伤密告项羽：“沛王欲王关中”。项羽兵至函谷关，见刘邦守军，甚怒，遂命英布强攻取之，并接连拿下新丰、鸿门（今陕西临潼东北），欲与刘邦决一死战。

项羽的叔父项伯曾杀人，随张良隐匿，二人甚有交情。项伯不忍张良死于兵刃，遂连夜单骑驰入汉营，私见张良，劝其速离。但张良表示：沛公有难，离去不义，并将这一紧急情况告知刘邦。刘邦大吃一惊，忙问对策。张良说：“大王估计自己能抵挡住项王的进攻吗？”刘邦沉思良久，表示不能。于是张良向刘邦进献一个能屈能伸，变进为退的策略。他让刘邦邀见项伯，并结义联姻，表白自己不敢称王的心迹，恳请项伯代向项王“澄清误会”。

这个建议对处于劣势中的刘邦保存实力，防止强大的项羽突然袭击有着重大的意义。作为谋略家的张良能够知己知彼，审时度势，并在危机中筹划有方，层次井然，确非常人可比。项伯是项羽的叔父，也是项氏集团的核心人物。在刘邦、张良的拉拢下，他果然答应劝阻项羽，并提议刘邦面谢楚王。

项伯回营后，面陈项羽，百般疏通，极力主张应善待沛公，使原已剑拔弩张的局势有所缓解。但项羽虽表面答应，暗中却与范增策划酒宴上刺杀刘邦的阴谋。于是，一场刀光剑影的鸿门斗智开场了。

刘邦赴宴如同虎口做客，去之危险，不去又不行，前后为难。张良知己知彼，精辟地向刘邦分析了项羽其人，决心展开一场心理战，以谨慎灵活地保护沛公安全。

翌日，刘邦只携文臣张良、武将樊哙及百余从骑来到楚营。一见面，刘邦、张良便千方百计委婉地从道义上压倒对方。刘邦策略地回顾了楚汉联盟的历史，有理有节地表明入关并无非分之想，倒是项王有违约之嫌；进而，刘邦又以退为进，揭露小人进谗，造成彼此误会，话中有刺，软中带硬，使项羽理屈词穷，无言以对，只好露出底蕴，把曹无伤抛出来做替罪羊。这样，刘项交锋的第一回合刘邦便占据了主动。

酒宴上，范增屡次以目示意，又再三举起玉玦，暗示项羽速杀刘邦。但项羽犹豫不决，不愿贸然行事，只是默然不应。计谋多端的范增只好从帐外召来勇士项庄，以舞剑助兴为名，伺机击杀沛公。项伯看出破绽，拔剑对舞，用身体遮掩，使项庄难以下手。由于事前争取了项伯，使第二回合又化险为夷。

燃眉之中，张良托词步出帐外，命樊哙速去保驾。樊哙入大帐，拥盾仗剑，目视项羽，怒发冲冠，大有一夫勇当万夫之势。项羽骇然，只好以酒相慰。樊哙立而饮之，再劝再饮，并借酒发挥，面斥项羽：“当年秦王有虎狼之心，肆意刑杀吏民，致使天下皆叛。怀王与诸将曾立约为：‘破秦先项入咸阳者为王’，如今沛公先入咸阳，毫毛不取，封闭宫室，还军霸上，以待大王到来。所以派军守关，只是戒备不测。如此劳苦功高，不但未受任何封赏，您反听信流言蜚语，欲诛有功之人，这不是走亡秦的老路吗？”樊哙义正词严，大义凛然，使项羽瞠目结舌，无言以对，从心理上又输给了对方。

樊哙以武将身份，正好扮演了如此粗犷的角色，把别人不

好说的话讲出来，命中项羽的要害。这第三回合的斗智，文臣武将默契配合，转守为攻，改变了刘邦的劣势，掌握了斗争的主动权。

接着，刘邦以入而为借口，留下车骑，在樊哙第四将的卫护下，轻骑简从，经骊山、过芷阳，抄近路，秘密返回灞上。而身陷龙潭虎穴的张良估计刘邦已回到军中，才重返帐内，辞谢道：沛公因不胜酒力已醉，不能亲自辞谢大王。现备下白璧玉斗各一双，献给大王和范将军。项羽忙回问刘邦哪里去了？张良回答，已还军中。项羽无可奈何，只好收下宝物，不了了之。范增气得把玉斗摔到地上，拔剑击得粉碎，愤怒地说：“夺项王天下的人，一定是沛公！”

在张良的谋划下，刘项这场惊心动魄的斗争，终以项、范枉费心机，功败垂成而结束。

## ○ 决胜千里的谋术

---

### ● 出策烧栈道

鸿门宴后，项羽恼羞成怒，凶残毕露，纵军入京，大肆烧杀，“项羽一炬火，骊山三月红”。（宋王安石诗《读秦汉间事》）

汉元年正月，项羽恃强凌弱，自封西楚霸王，定都彭城（今江苏徐州），统辖九郡，并“计功割地”，另封 20 人为侯、王。刘邦被封为汉王，分辖巴蜀两地。

张良难忘旧情，欲返阳翟再事韩王成。刘邦赐金百镒、珠二斗。而张良将这些重金全部转给项伯，请他在项羽面前多多美言，再为汉王加封汉中之地。

汉中，土地肥沃，物产丰富，交通发达，士民众盛。在项伯的说服下，项羽又把汉中加封给刘邦。这样，汉王将秦岭以南三郡联成一体，定都南郑（今陕西南郑东北）形成独立之势。汉中易守难攻，张良此举，对于当时军力尚不足以称霸的刘邦来说，退守此地，养精蓄锐、再图大业，具有重要的战略意义。

四月，各路诸侯罢兵就国。张良西送汉王，直至褒谷（今陕西褒城）。此处群山环抱，峭壁险峻，只有栈道凌空高悬，以度行人。分手时，张良再为刘邦出谋画策，建议他烧毁栈道。这样，既可以防止敌兵进犯汉中，以便乘机休养生息，富国强兵，等待时机，再展鸿图；又可以稳住项羽，表明汉王无意复东。刘

邦依议而行，委托张良返回时，沿路烧掉栈道，将千里栈道焚为灰烬。张良此计，用心良苦，它为刘邦的项固发展和日后东进，取得了重要的保证。

果然，刘邦入汉中后，励精图治，积极休整。4个月后，即同年八月，用大将韩信之谋，避开雍王章邯的正面防御，暗渡陈仓故道（今陕西宝鸡），从侧面出其不意地打败了雍王章邯、塞王司马欣、翟王董翳，从而平定三秦，夺取了关中宝地。这“明烧”“暗渡”之计，张良韩信携手，珠联璧合，成为历史上的一段佳话。

项羽闻报，怒不可遏，决定率兵反击。张良再次用计，寄书迷惑项羽：“汉王出兵是为了取得汉中，如实现楚怀王的约定，决不东进。”同时警告项羽说：“齐国欲与赵国联兵灭楚，大敌当前，灭顶之灾，不可不防啊。”此时，项羽既想攻齐，又想平汉，举棋不定。看了张良的信后，他以为最大的威胁是正欲反叛的齐王田荣，而刘邦并没什么危险，因而无意西顾而发兵北攻，与毫无生气的腐朽势力田荣大战，夺取三齐之地。

张良利用楚军东西受敌，顾此失彼的弱点，把项羽的注意力引向东方，从而放松了对关中的防范，为刘邦赢得了宝贵的休养生息的时间。

不久，项羽于彭城杀死了韩王成，使张良相韩的幻梦彻底破灭。明李贽曾评论此事说：“为汉驱一好军师。”项羽杀韩王成客观上帮了刘邦的大忙。

冬十月，张良逃出彭城，躲过楚军的追查，终于又回到了刘邦身边，受封为成信侯，朝夕相随汉王左右。

## ■ 下邑之谋

汉二年(公元前 205 年)春,刘邦接连收伏五个诸侯,并乘项羽攻打田荣之机,率兵 56 万,浩浩荡荡,东进伐楚。然而,汉王却犯了一个战略性的错误:攻占彭城后,忘乎所以——“日置酒高会”,结果给项羽造成回军解救之机。项羽亲率 3 万精兵,从小路赶回,向汉军发动突然袭击。刘邦数十万刚俘虏和组合的乌合之众,难以协调指挥,连粮饷都筹备不齐,所以一经接战,便几乎全军覆灭,甚至连自己的老父、妻子、儿女都被楚兵俘获,充作人质。许多诸侯又纷纷叛汉降楚,刘邦只带张良等几十人脱身,军事上再度遭受重大挫折。

当时,刘邦的妻兄吕泽屯兵下邑(今安徽砀山县东),刘邦狼狈地逃到这里。在此兵败危亡之际,又是张良深谋远虑,匠心独运,在全面分析总结了彭城之战失败的教训后,为刘邦想出一个利用矛盾,联兵破楚的绝招,这就是历史上著名的“下邑之谋”。

所谓“下邑之谋”,其内容分三个部分:一是争取英布,瓦解项氏集团;二是联络彭越,加强反楚力量;三是委托韩信,以成大事。他建议汉王:“捐之此三人,则楚可破也”,这是张良正确分析当时敌我友三方形势后而作出的富有战略意义的谋略。

九江王英布,是一员“枭将”,原为骊山刑徒,归从项羽后,曾坑杀秦卒 20 万并杀义帝于江中。英布与项羽有隙。项羽攻

打田荣时征调英布支援，他借口有病，只派几千人马应付；彭城之战，项羽令其相助，他又是按兵不动。项羽对他颇为怨恨，多次派使者责之以罪。对于项英之间的矛盾，张良洞察秋毫，决定充分利用这个矛盾，以为我用。于是他建议汉王刘邦派“舌辩之臣”，前往游说英布策反。项羽听到这个消息后，不但没有安抚拉拢用以稳定处于矛盾状态之中的英布，而且派人杀死英布之妻，这就使英布从项羽集团中彻底分化出来，倒向汉王，成为汉军伐楚的一支重要力量。

彭越曾帮助过汉王攻打昌邑秦军，二人有段昔日旧谊。项羽分封诸侯时，彭越没有得到封地，所辖万人也没有一个较好的安身立命之所，因而对项羽十分不满。齐王田荣反楚时曾联络彭越造反，为此项羽曾令肖公角攻伐他，结果失败。张良看到了在楚汉相争的两大营垒对峙中，无所归属的彭越力量的重要性，建议汉王千方百计地争取彭越。此举对于改变刘项双方实力的优劣具有战略性的意义。事实的发展也正是如此：彭越归汉后，拜为魏相国，带兵从后袭击楚军，断其粮道，牵制楚军兵力。汉三年（公元前204年）秋，楚汉主力在荥阳对垒决战，彭越乘机攻下睢阳、外黄等城十七座，把战火一直烧到项羽的后院。项羽命曹咎守成皋，自己带兵回击彭越，汉军又乘机消灭了曹咎。在刘邦的战局中，彭越宛如插在楚背上的一把尖刀，使项羽首尾难顾，这就是力地配合了汉军在荥阳主战场的战斗。

“下邑之谋”虽然不是全面的战略计划，但它构成了刘邦关于楚汉相争战场计划的重要内容。正是在张良谋画的指导下，一个内外联合共击项羽的军事联盟终于形成，扭转了楚汉战争的局势，使刘邦由被动而转为主动，由战略防御而转为战



略进攻。

## ■ 借箸阻分封

汉三年(公元前204年)冬,楚军围汉王于荥阳,双方久战不决。楚军竭力截断汉军粮食补给和军援通道,使汉军交通堵塞,储粮告罄,形势十分困难。刘邦固守孤城,朝不保夕,难以支撑局面,心情十分焦虑。面对这种危局,汉军队伍内部的各种主张也就应运而生,纷纷“亮相”。

酈食其提出了一个对付楚军的办法。他认为只要实行分封的德义,也就是复立六国之后,六国的君臣、百姓便会感戴刘邦的功德,刘邦的力量便会得到加强和壮大,就会出现“陛下南向称霸”的局面。这其实是一种“饮鸩止渴”的夸夸其谈,当时刘邦并没有看到它的危害性,反而拍手称赞,并命人刻制玉玺,让酈带往各地分封。在这关键时刻,张良从外面返回谒见刘邦。刘邦把此事告之,并向他请教此计得失如何?张良一听,惊问道:“这是谁给陛下出的计策?”他沉痛地摇摇头接着说:“如果照此行事,陛下的大业就算完了!”刘邦大吃一惊,慌忙问道:“为什么?”张良伸手从酒桌上拿起一双筷子比比划划地陈述起来。

原来,酈食其是以历史上帝王的分封作法为依据来劝说刘邦分封六国后裔的;张良根据“治世不一道”的观点,逐一论述了酈之主张的错误和危害。

其一,往昔商汤、周武王伐夏桀殷纣后封其后代,是基于

完全可以控制必要时还可以臻其于死地的考虑，然而如今刘邦能控制诸侯并于必要时致其于死地吗？

其二，昔日周武王表彰先朝之忠良，意在奖掖鞭策本朝臣民。现今汉王所需的是招降纳叛，是旌忠尊贤的时候吗？

其三，武王散钱发粟是用敌国之积蓄，现汉王军需无着，哪里还有能力救济饥贫呢？

其四，周武王把兵车改为乘车，倒载兵器以示不用，今陛下鏖战正争怎能效法呢？

其五，过去，马放南山阳坡，牛息桃林荫下，是因转入升平年代。现激战不休，怎能偃武修文呢？

其六，天下游士，跟随汉王是为了日夜盼望得到咫尺之地；如果封完六国后人，各归其主，谁还有心情帮助汉王打江山呢？

其七，楚军目前强大，六国软弱必得屈从，怎么能向汉王称臣呢？

张良的分析，极其精妙，且切中要害。他看到古今时移势异，因而得出绝不能照抄照搬“古圣先贤”之法的结论。况且，以往是天下大势稳定，而今楚汉相争，胜负未决，分封六国只能削弱自己的力量，而被楚军逐个击破。其中，即或有强者出现，也会拥兵自立，绝不会臣属汉王。尤其重要的是，张良认为封土赐爵是一种很有吸引力的奖赏手段，赏给战争中有功之臣，用以鼓励天下将士追随汉王，使分封成为一种维系将士之心的重要措施。

张良借箸谏阻分封，使刘邦恍然大悟、茅塞顿开，以致辍食吐哺，大骂鄙食其：“臭儒生，几乎坏了老子的大事！”然后，下令立即销毁已经刻制完成的六国印玺。

## ■ 十面设埋伏

楚、汉主力在荥阳一带进行持久的拉锯战，虽然一时难分胜负，但韩信、彭越在齐、梁两地袭击楚军，使项羽受到很大牵制，再加上刘邦张良之谋，加封英布为准南王，使之公然叛楚降汉。这样，久而久之，汉军逐渐强盛，而楚军却兵疲粮绝，终于使项羽被迫在汉四年八月，送回了被扣押的刘邦的父亲与妻子，楚汉双方签订了并存和约，即历史上有名的“鸿沟议和”。双方商定，以鸿沟为界，中分天下，东归楚，西归汉。这项议和表示项羽的强大优势已经发生倾斜。

九月，项羽从主战场东撤，刘邦也欲引兵返西。在此重大的转折之际，如何把握住形势的变化是至为重要的。深谋远虑的张良，看出了项羽失道寡助、腹背受敌、捉襟见肘的处境，便与陈平同谏汉王：“如今汉据天下三分有二，此时正是消灭楚军的有利时机，必须穷追猛打，趁机灭楚，否则放虎归山必将后患无穷。”

刘邦采纳了张良的建议，亲率大军挥戈向东、追击楚军，并派人约会韩信、彭越合围项羽。

汉五年（公元前202年）冬，刘邦追击楚军至固陵（今河南太康），却遭败北。他躲在固陵的壁垒中，因始终不见韩信、彭越的援军，心情十分焦躁，便问张良：“W了们为什么不来践约？”作为一个谋略家，张良始终关注着政治舞台上主角们的一举一动，尤其是对于他们内心深处的隐秘世界，更是竭力地

进行探索和分析。韩、彭二将未能及时前来参战，其原因他已经十分清楚，而且对应之策已思谋成熟，便回答说：“楚兵既将灭亡。韩信、彭越虽已受封为王，但没有确定的疆界。大王若能与之共分天下，他们便会马上前来驰援。否则最终成败，尚不可知。”汉王遂依张良之计，把陈州之东直到海边的地盘划封于齐王；把睢阳以北直到谷城的地盘划封给梁王。结果，两个月后，韩、彭果然派兵来援。

汉五年十二月，各路兵马会集垓下（今安徽五河县沱河北岸）。韩信用“十面埋伏”之计围困楚军；张良用“四面楚歌”之计瓦解敌兵士气，终于打败项羽，迫其乌江自刎。长达四年之久的楚汉战争，以刘邦的全胜而告结束。

## ■ 定都献策

国基初奠，定都何处，将对西汉王朝的巩固与发展有着重要的意义。

起初，刘邦打算定都洛阳，其左右多为六国旧人，他们也认为东周都洛阳；绵延几百年；而秦都关中，却二世而亡。上上下下几乎一致认为定都洛阳是最人佳之选择。这时，齐地布衣之士娄敬远道而来，叩见汉高祖刘邦，极力主张建都于关中。汉高祖询问张良，张良赞誉娄敬的真知灼见，并为汉高祖从各方面精辟地分析了建都关中的意义。

从军事上看，洛阳虽四周有成皋、崤山、澠池、黄河、洛水之山河险阻，但地处中原，容易四面受敌，并非用武之地。关中

东有峽关、函谷关可作为屏障；西有陇山、蜀水相为依靠、负山带河，比洛阳更为险要。如扼守关中三个方面，而独以一方控制诸侯，其势如高屋建瓴，足可成为能攻能守之战略要地。

从经济上看，洛阳方圆数百，中间狭小，土地贫瘠；而关中沃野千里，南得巴蜀之富饶，北含胡人丰茂之牧地。诸侯安定时，可利用黄河渭水运送物资西进于京师；诸侯叛变时，可顺流东下，运送军需到东方。关中对西汉王朝来讲，可谓“金城千里，天府之国”。

张良的分析全面而深刻，加之素负众望，又深得刘邦信赖，因而汉高祖决定建都关中。

## ■ 功成而名就

汉六年（公元前 201 年）正月，汉高祖刘邦剖符分封有功之臣 20 多人。未被分封之人议论纷纷，争功不休，每天都有人在朝廷三五成群地窃窃私语。

国基初奠，需要安定团结，人心动荡，不是祥兆，刘邦因问“如何办呢？”张良进言道：“陛下平时最恨的，且为群臣共知都是谁？”刘邦说：“雍齿与我有旧怨，几次三番困辱过我，我早就想杀他，只因其功多，不忍下手！”张良赶忙建议说：“请大王速封雍齿，以示群臣，则人人可以自安。”

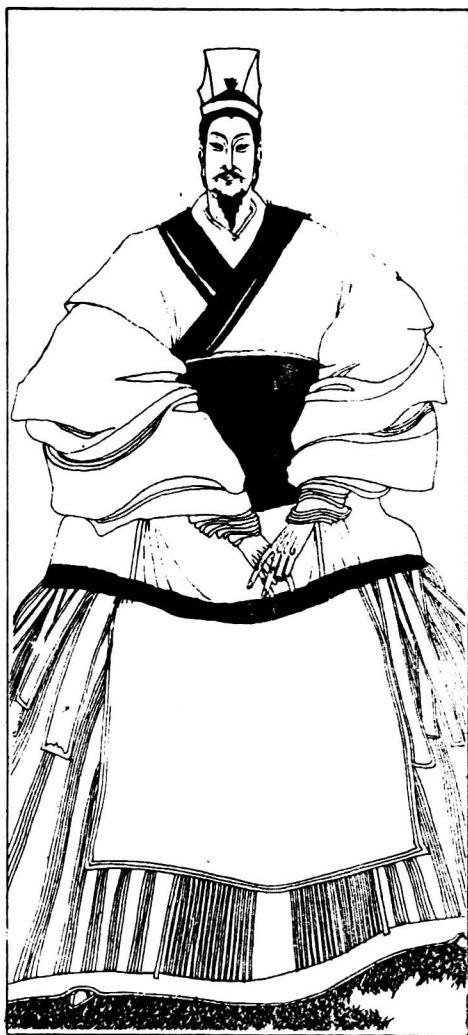
张良略施小计，不仅纠正了刘邦任人唯亲、徇私行赏的弊端，而且轻而易举地缓和了矛盾，收伏了人心，稳定了大局。这种安一仇而坚众心的权术，极受后世政客的欣赏。

高祖封侯，因张良一直随军谋划，功高盖世，汉高祖便让其自择齐地 3 万户为封邑。那时，连年战争，人口锐减，粮食奇缺。齐地素以富饶著称，对于困难重重、立国不久的汉朝来说，齐地的 3 万户是个极为丰厚的食禄。然而，张良却婉然谢绝了刘邦的厚赐，只选个万户左右的留县，受封为“留侯”。张良置荣利而谈之，明哲保身，用心可谓良苦。

西汉建国后，张良曾悉心研究军事，整理了春秋以来的 182 种军事著作，编次了汉初传世的各类兵书，并根据自己的实践“删取要用，定著 35 家”，为我国古代军事科学的弘扬和发展做出了杰出的贡献。

汉惠帝六年（前 185 年）夏，张良病逝于长安，谥曰文成侯。

公元前 201 年，登上了皇位的刘邦嘉封功臣。张良作为文臣而没有战功，汉高祖刘邦却盛赞说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，子房功也。”纵观张良的一生，特别是他在辅佐刘邦创立西汉王朝的过程中，思谋深远，积极务实，气度宽宏，审时度势，因时制宜，良策迭出，妙计泉涌，堪称千古良辅，智慧的化身。就是在建功立业之后，他也能巧妙地斡旋于王戚贵族之间，不但明哲保身，而且潜心著书立说，彪炳青史，成为我国古代谋略家行列中的佼佼者，为后世所景仰赞颂。



▲ 汉室智囊陈平：  
阴谋急智的韬略

## ○ 进身立业的谋术

---

### ■ 违俗择婚

陈平(?—公元前178年),阳武(治所在今河南原阳东南)户牖乡(在今河南兰考东北)人。少时家贫,与兄嫂同产,仅有薄田三十亩。他酷爱读书,专心研习黄老学说,探求治世之术。其兄陈伯宽厚仁慈,靠他埋头耕耘,供养陈平在外游学。

按着秦时法律习俗,家贫者难以被推择为吏。因此,陈平长年碌碌,也没有寻到可意的职事。嫂嫂见他游手度日,难免心生嫉恨。一次,有人问道:“陈平生贫寒人家,怎么长得这样魁梧?”嫂嫂在一旁冷言冷语地挖苦道:“他也不过是装了一肚子秕糠罢了!有这样的小叔子,倒不如没有好。”只因这件事,陈伯竟把妻子休掉。

陈平早已到了婚娶年龄。可是,富人家的女子不肯嫁给这个穷书生,穷人家的女子他又看不上,终落得高不成、低不就,迟迟未得合适的姻缘。

户牖乡有个富户名叫张负,他的孙女曾五次出嫁,都不幸死了丈夫。人们都说她妨丈夫,再也无人敢来求婚。陈平一心只想找个臂助,去干一番事业,竟破除忌讳,把阴阳生克等等妄说置之不顾。于是,他暗打主意要娶张负的孙女。

正巧,邑中有大丧,陈平知张负主持其事,自己也去殷勤



帮忙。张负喜陈平体貌奇伟，做事精明，从此和他有了交往，偶尔还到他家中走走。陈平家居陋巷，背靠邑中围墙搭起一座斗室，徒有屋壁三面，而且是有门无窗；门口悬挂一领破苇席，用以遮风避寒。张负却是个有心人，偏在不显眼地方，看出了不平常的迹象：陈平门外，似有长者往来的车辙、马迹，由此推知他不是个寻常人物。

张负回到家中，便对儿子张仲说：“我想把孙女许配给陈平。”张仲愕然望着父亲，问道：“陈平那样贫穷，一向又不耕田、管家，全县人都耻笑他的所作所为，您为何偏把闺女许给他？”张负说：“陈平如此奇伟壮美，岂能长久贫穷！”最后，还是张负做主，把孙女嫁给陈平；又借给他许多钱米，作迎娶之资；另送给他不少酒肉，作待客之用。孙女临嫁，张负还告诫说：“你不要因他贫穷而待夫不恭，失掉妇道；待他兄嫂要象对待父母一样。”其实，大凡青年女子遭遇丧偶之祸，柔软的心灵便刻下深深的伤痕。一旦续嫁，竟把男人看得十分珍重，担心他冷热失调，更怕他多病多灾。何况此女五次丧夫，更是难得陈平这样的美男子。从此，陈平外得富翁舅，家有贤内助，致使“资用益饶（费用更加充裕），游道日广（谋事的道路越走越宽）”。

家庭是社会活动的休整所，是许多英雄建功立业的基本后盾。陈平正是看到了人生的这一重要环节，才决计娶个富家孤孀，这就是其智之所在。

## ■ 宰肉言志

凡要成长为一个杰出人物，既需要有志向、有胆识，又需要脚踏实地向前迈进。在陈平的步履中，人们既可听到不同凡响的声音，又可以看到他的坚实足迹。

一次，陈平在里中主持祭社神，分肉甚均。为此，父老们纷纷赞扬他说：“善哉，陈孺子为宰（陈后主持分肉，做得真好啊）！”陈平却喟然长叹道：“使平得宰天下（假让陈平得以主宰天下），亦如是肉（也象分肉这样公道）。”年纪轻轻的陈平，已看到世间不均、不平，立志要为天下均平。

## ■ 择主而仕

秦二世元年（前 209 年）末，陈胜农民起义军部将周市略地河南，拥立魏公子咎为魏王，自任魏相。

次年六月，魏王咎与秦将章邯战于临济（今河南封丘东）。就在这时，陈平约会几个少年，前去投奔魏王咎，被授任为太仆，替魏王执掌乘舆和马政。之后，陈平曾献策于魏王，不仅未被采纳，反而遭人谗毁，受到疑忌。他知魏王咎难成大事，便毅然出走，另谋高就。

不久，魏王全军惨败，周市为秦军所杀，魏王咎自焚而死。

秦二世三年(前 207 年)冬,项羽率兵来到黄河之滨,准备北渡反击秦军,解赵王歇巨鹿之围。陈平慕名投到项羽麾下,参加了著名的巨鹿大战,并随项羽破秦入关。只因项羽缺乏知人之明,使陈平难得有重大建树,虽被授位为爵卿,却是徒有虚名,并无实权。于是,他封金挂印,仗剑而逃,再去寻求施展抱负新的道路。

陈平两次出逃,三次择主而仕,又是其大智使然。倘与同时代的著名谋臣范增相较,便可显然看出他的高明。范增情知项羽不可为,却疏于变通,结果落得身败名裂。陈平见可仕则仕,见不可仕则去,终于能立身扬名。

陈平逃至黄河,恰遇一叶扁舟,便急忙登船求渡。艄公见陈平仪表非凡,又单身独行,知是私逃的将官,疑他腰间必定挟有重金、宝器,顿生图财害命的念头。船到中流,陈平察觉艄公目动言肆,神色异常,料他居心叵测,可能要做黑道上的买卖。一丝惊恐掠过之后,陈平立刻想出一条应急的计谋:他把衣服脱下,往船板上用力一甩,然后裸着上身来帮艄公划船。艄公看他腰间别无一物,衣他落船也无硬物撞击之声,知是行囊空空,遂打消相害之意。一场凶险,竟被他轻而易举地化解了。

陈平久闻汉王刘邦知人善任,便于汉二年三月,到修武降汉。经汉将魏无知推荐,当天面见刘邦。两人纵论天下大事,言语十分投机。刘邦大喜,破例擢任陈平为都尉,留在身边做参乘,并命他监护三军将校。

汉军诸将见状哗然,纷纷对刘邦说:“大王得一楚军逃兵,还不知他品行才能高低,便与他同车共载,又使他监护军中长者,未免过分抬举!”刘邦不仅不为闲言所动,反而根据陈平才

干，又升伍为副将。大将周勃、灌婴心中不满，渐渐放出许多流言：“陈平外表美如冠王，内心未必干净。听说，他在家时曾盗其嫂（与嫂子私通）。出仕之后，先投魏王咎，混得无法容身，只好逃亡归楚。在楚也不中用，这才投奔汉王。如今大王封他尊官，让他监护诸将，凡送给他金子多的人，便分派了好缺；否则，便安排些坏差使。陈平实是个反复无常的乱臣，请大王要当心访察他。”

刘邦经不住众人再三诋毁陈平，便心生疑团，并严词责备魏无知。

刘邦召陈平而问道：“先生仕魏不终，仕楚又去，如今又与我共事，难道不令人疑心你的信义吗？”陈平侃侃而论，借机对刘、项的用人路线作了深刻分析：

臣事魏王，魏王不能用臣（之）说，故去事项王。项王不信任人，其所任爱，非诸项即妻之昆弟（非项氏家族，便是妻子的兄弟）；虽有奇士不能用。臣居楚闻汉王之能用人，故归大王。裸身来，不受金（应指接受刘邦所赐之金）无以为资。诚臣计画有可采者，愿大王用之；使（假使）无可使用者，大王所赐金具在，请封输官，得请骸骨（请送还我的身子骨，我自行辞归）。”

寥寥数语，说破了各方的政治优劣。它不仅是一篇绝妙的政论文字，而且是一个高超的进身法术。话中既贬斥项羽用人唯亲，又褒扬刘邦用人唯贤，便迫使刘邦顺着高竿往上爬，以重用陈平来博得英明令主的美称。这种一箭双雕的进谏艺术，正是谋臣的惯技。无怪刘邦听完，当即起身答谢，厚赐陈平金银，并擢升为护军中尉，专门监督诸将。从此，将士再也不敢妄言陈平之短。

## ○ 奇绝怪邪的谋术

---

### ■ 反间范增

汉三年(前204年)四月,楚汉战争到了最激烈的时刻。项羽围刘邦于荥阳约一年之久,断绝了汉军外援和粮草通道。刘邦十分忧虑,欲割让荥阳以东与楚媾和。项羽恼恨刘邦先前趁火打劫,直捣楚军老巢彭城,必欲置之死地而后快,岂肯丢下可即之功,在他孤城之下订盟?

眼望前程茫茫,刘邦心绪低沉地对陈平说:“天下纷纷扰扰,何时可得安宁?”

陈平心知已到展示奇才的时候,便从容对答说:“项王为人恭敬仁爱,守节之士、好礼之徒多追随他左右;然而,每至赏赐功臣,却又吝啬爵位和封邑,因此士人便不愿依附于他。汉王简慢无礼,品行清廉之士不愿屈节投顺;然而,大王能慷慨厚赐功臣,因此,士人中的亡命之徒、嗜利之辈却乐为之用。如果诚能去其两短,袭其两长,天下可在屈指、挥臂之间顷刻安定。然而,大王秉性轻慢,动辄辱人,又怎能集项王之长,得廉节之士呢?”我想现今有几个可以乱楚的人,那就是项王的骨鲠老臣亚父范增、钟离昧、龙且、周殷等。大王如能舍得几万黄金,可纵反间计,离间其君臣,使之上下疑心。项王本来猜忌信谗,必然引起内讧和残杀。到那时,我军乘机反攻,势必破楚。”

陈平直接道破了楚汉双方的得失：其一，从阶级构成来看，楚军中颇多有身份、重名节的社会上层势力，因此难免守旧和腐朽气息。而汉军的中间则是大量的中下层士人。他们虽被偏见视为“亡命”、“无耻”，却无疑是一批有血有肉的、富有进取精神的人物。其二，从策略思想来看，项羽吝啬本无实际价值的爵邑，妄图独揽天下土地分配之权，实为欲谋私而无方。刘邦以天下土地恩赐天下士人，用本无价值的爵位换得将士以血汗相报，获慷慨之美名，成私家之事业，可谓取天下有道。

刘邦慨然付出四万黄金，交与陈平，恣其所为，不问出入。陈平用重金收买楚军中的将士，使之散步流言：“钟离昧等人身为楚王大将，功劳卓著，却不能裂地封王，因此欲与汉军联合，同灭项氏，分王其地。”

项羽一向耳软，果然顿生疑心，遂遣使至汉，探察真伪。陈平指使侍从抬进上等的餐具，装满丰盛的食品。一见楚使，却佯装惊讶，窃声说道：“原以为是亚父范增的使者，却是项王使者！”于是，匆忙把原物送回，又换上劣等食具、物品。

楚使受此羞辱，不胜其忿，返回大营后，一五一十地报告项羽。

从此，项王大疑范增。范增提议乘胜速取荥阳；项羽置之不理。范增见主子生疑，半是灰心、半是恼怒地对项王说：“天下事成败已定，请君王好自为之。臣乞还这把老骨头，退归乡里！”不料，项王十分薄情，竟然准其所请。

范增解甲归田，一路上且忧且恨，将至彭城，背生痂疽，一病而死。至此，项羽手下唯一的一个著名谋臣，竟被陈平略施小计除掉了。

## ■ 乔妆诱敌

汉三年五月，陈平见项羽中了反间计，逐退谋臣范增；又知楚军久围懈怠，遂决定再施妙策，从荥阳突围。

陈平先放出传言说汉王粮尽援绝，拟开城投降。然后，使将军纪信冒充汉王，准备诈降；又选了二千女子，使之身披铠甲，手执仪仗，待命出发。一切准备就绪，便乘夜打开荥阳东门，放出纪信和二千女兵。

一听说汉王出降，立刻传为新闻；再有许多巾幗女子身着戎装，忸怩作态，更是见所未见。楚军一时为好奇心驱使，竟然争先恐后地拥向东门围观。

刘邦和陈平乘西门敌兵空虚，立即开城逃向关中。

## ■ 计擒韩信

刘邦在同大敌项羽酣斗的同时，一直关注着内部异己势力的发展，尤其对智勇兼备的大将韩信，更是百般钳制，多次采用机诈手段，削夺他的兵权。

汉五年十二月，刘邦消灭项羽之后，旋即筹划消灭异姓诸侯王。他选择的第一个打击目标，便是最疏远、又最有实力和号召力的齐王韩信，改封韩信为楚王，将他调离军力、物力均

十分雄厚的三齐。

汉五年二月，刘邦即帝位，有人上书告发楚王韩信谋反。刘邦向诸将征询应敌方略，一些鲁莽的武士七嘴八舌地说：“速发兵活埋这小子！”刘邦自知并非善策，默然不应。此时，张良已借口有病功成身退，刘邦最看重的谋臣首推陈平，自然要向他请教。

作为一个思想深邃的谋略家，往往对内部政争如临如履。陈平先是辞谢不答，待刘邦问之再三，他才反问道：“告发韩信谋反一事，外人知道否？”刘邦摇了摇头。陈平沉思片刻，复问道：“陛下之兵是否精于楚兵？”刘邦答道：“难以超过他。”又问：“陛下之将谁能敌过韩信？”回答：“无人可及。”陈平说道：“兵不如楚精，将难敌韩信，反而要举兵强取，必然是轻启战端，我很为陛下担忧！”

刘邦急不可耐，一再求问万全之策。陈平说道：“古时，天子时常巡狩四方，会见各地诸侯。南方有一云梦泽，陛下何不声言出游此地，会诸侯于陈。陈是楚地西界，韩信必然到此迎驾。那时，陛下欲擒韩信，只需一个力士足以成功。”

刘邦依计，果然一举擒缚韩信，贬之为淮阴侯。此举避免了一场兵燹大灾，消除了再度分裂割据的祸根，维护了新建王朝的统一安定。

汉六年十二月，刘邦自陈回到洛阳，剖符行赏诸功臣，封陈平为户牖侯。陈平婉言辞谢：“此非臣一人之功，不敢擅得爵禄。”刘邦不解其意，问道：“我用先生计谋而战胜克敌，不是先生之功，又属谁人？”陈平答道：“倘不是魏无知，臣不能进身，又怎能立功呢？”刘邦称赞说：“象先生这样，可谓不背本了！”于是传命厚赏魏无知。



## ■ 白登解围

汉六年(前 201 年)秋,韩王信叛汉,与匈奴冒顿(音墨特)单于勾结,攻略太原。

汉七年(前 220 年)冬,刘邦率二十余万大军亲征韩王信。刘邦北至平城(今山西大同市东北),被冒顿纵四十万精骑包围于白登山(一名白登台)。汉军被困七日七夜,粮尽援绝。情况万分危急。陈平命画工绘一绝色女子图形,送给匈奴阏氏,声称:“汉皇帝危急,欲献此女媾和。”阏氏见画中女子年轻美貌,生怕她日后专宠后宫,因起嫉妒之意,忙对冒顿单于劝道:“汉、匈两主不应相迫太甚。如今即使夺得汉人土地,也难长住下去。况且,汉帝有神灵保护,务请单于留心!”冒顿单于思前想后,终于解围一角。

此时,正巧遇上大雾天气,远近敌我难分。陈平命令汉军各备强弓,上搭双箭,外向环形而立,一旦遇敌,万箭齐发。如此,一队队循序从开围之处撤了出来。

刘邦自平城回师,途经曲逆(今河北保定市西南),眼见县城十分壮观,油然而感念陈平劳苦功高,加封他为曲逆侯,让他尽有曲逆全县。在刘邦的功臣中,尽食一县者,独有陈平一人。

## ■ 阳奉阴违

刘邦晚年，西汉中央政权内部潜伏着一股暗流，外戚吕氏倚靠皇后吕雉，力图取代开国老臣，控制军政大权。值此，最为棘手的是既泼辣又精明的吕后。她内靠颇有心计的宠臣审食其参与谋划，赞襄政务；外则与骁将樊哙等人结成裙带关系，又把吕氏兄弟子侄安插到各个要害部位。在此景况下，有心人首先要考虑如何在盘根错节的关系网中存在下来，然后才能施加自己的政治影响，力挽时局。

内忧未除，外患又起。汉高祖十二年（前195年），燕王卢绾谋反。二月，刘邦命樊哙率兵前去平叛。出师不久，有人就在刘邦面前谈论樊哙过恶。刘邦闻言大怒，说道：“樊哙见我病重，想来是盼我速死！”他决意临阵换将，可又担心樊哙手操军权，或生不测。最后，还是采用陈平的计策：以陈平名义前往樊哙军中传诏，车中暗载大将周勃，待驰至军中，宣旨立斩樊哙，使周勃夺印代将。

陈平、周勃遵命而发，途中边行边细心合计。自然是陈平智多一筹，建议说：“樊哙是皇帝故交，功多劳重，况且又是吕后之妹吕 的丈夫，可谓既亲且贵。帝因一时愤怒，便要杀他；一旦气消，或许后悔。兼之吕后、吕 从旁搬弄，难免归罪于你我二人。你我不如拿住樊哙，绑赴朝廷，或杀或免，听凭皇上自己处置。”周勃忠厚老成，依议而行。

将到樊哙军前，陈平命人筑起一台，作为传旨的所在，另

外，派人持节去召樊哙。樊哙仅知文官陈平前来，只当是传达寻常敕令，并无多虑，立即独自赶来接诏。不料，台后蓦然转出武将周勃，当即将樊哙拿下，钉入囚车。周勃立即赶到中军大帐，宣旨代将，另由陈平押解囚车，返回京师长安。

陈平行至中途，突然获息刘邦病故。他料定朝中必由吕后主持政事，使局势变得更加险恶。唯一可恃的是，幸亏先前未斩樊哙，还可向吕氏屈意交待。即使如此，也怕夜长梦多，务必在朝中忙于治丧的时候，将自己剖白干净，否则，恐遭吕氏暗算。想到这里，他让囚车照常行驶，自己则抢先策马驰往长安。

还未到长安，就遇见使者传诏，命他与灌婴一同屯戍荥阳。陈平想到前事未及说明，再远离朝堂，怎不忧谗畏讥！于是，他心生一计，立刻跌跌撞撞地跑入宫中，跪倒在汉高祖榻前，放声悲号，且哭且诉，大意是说：先帝命我就地斩决樊哙，我未敢轻处大臣，现已将樊哙解押回京。这分明是向吕后表功。吕后、吕 得知樊哙未死，立即放下心来。又见陈平涕泪横流，忠君情义溢于言表，顿生哀怜之心。吕后说：“卿且节哀，外出就职罢了！”陈平自度一介文臣，身处外地，能有多大作为？他便再三请求留在京师，宿卫宫廷。吕后推辞不过，便任命他为郎中令，并负责教诲、辅佐新即位的汉惠帝。

陈平因在惠帝左右，当然消息灵通。他又时时接近吕太后，留心察看朝中动向，着意防范政敌构陷。因此，吕 屡屡进谗加害陈平，都不能如愿。陈平在两种势力的明争暗斗中存身下来。

## ■ 屈意附和

当初，汉高祖刘邦病危时，吕后曾问道：“陛下百岁后，萧相国即死，令谁代任？”刘邦答道：“曹参可。”吕后又问其次，刘邦答道：“王陵可。然（王）陵少戇（敢厚而刚直），陈平可以助之，陈平智有余，然难以独任。周勃重厚少文，然安刘氏者必勃也，可令为太尉。”

按照高祖遗嘱，萧何死后，即以曹参代相。

汉惠帝五年（前190年）八月，曹相国又死。吕后细思高祖遗嘱，无非是说陈平鬼点子过多，难以全信无疑，不能独托相国大任，务需一个忠厚老臣从旁节制。以她的政治经验和聪明才智，自会领略汉高祖的深意，遂于汉惠帝六年（前189年）十月，拜安国侯王陵为右丞相，以曲逆侯陈平为左丞相，以绛侯周勃为太尉。汉代以右为尊，陈平便是屈居副丞相位置。

王陵、陈平并相的第二年，汉惠帝死，吕太后临朝听政。

高（吕）后元年（前187年）冬，吕太后欲立诸吕为王，便先去征询王陵意见。王陵好直言，回答说：“高帝刑（斩杀）白马歃血立盟，宣誓说：‘非刘氏而王者，天下共击之。’现今立诸吕为王，即是违约。”吕太后不悦。随后再问陈平、周勃，二人皆说：“昔日高帝定天下，即以刘氏子弟为王；现今太后称制，欲以吕氏兄弟子侄为王，无所不可。”太后大喜。

罢朝以后，王陵责备陈平、周勃：“当初与高帝歃血立盟，诸君岂不在场？现今高帝驾崩，太后欲封吕氏为王，诸君却阿

谏逢迎，背盟违约，日后有何面目见高帝于地下！”陈平坦然对答：“今日面折廷事，我不如君；日后保全社稷，定刘氏之后，君却不如我。”王陵满怀气愤，恨恨无言。

这年十一月，吕太后恼恨王陵忤旨，夺回他的相权，改任为皇帝太傅。王陵肚里没有撑船的海量，也就难以咽下这口恶气，索性谢病辞任，杜门不出。

自从王陵免相，吕太后擢升陈平为右丞相。吕嬃因记前嫌，几次谗毁陈平，说他：“为丞相不理事，日饮醇酒，玩弄妇人。”陈平听后，暗自庆幸自己的计谋得逞。

自从汉高祖刘邦死后，陈平眼见主弱臣强，又兼吕后机诈阴狠，素性多疑。他自思才兼文武、志向远大之人必添震主之威，反会遭致疑忌，或许酿成杀身之祸。因此，他便故意装得胸无大志。在家中时，常常伴着美酒和妇女，似醉非醉；在朝廷上，事事随声附和，若即若离。现今听到吕嬃进谗，更加放荡自流。

吕太后看到陈平的作为，果然心中窃窃自喜。太后封诸吕为侯、为王，陈平无不听命，只是千方百计把住丞相要位，留待日后举大事时，也好居中调度。

## ■ 翦灭诸吕

高后七年（前181年），诸吕权势日炽。陈平忧虑局面长此以往，终致力不能制，必将祸及国家，害及己身。

一日，他静坐独思，竟毫未察觉陆贾走进身边。陆贾自行

就坐，然后打越说：“丞相的思念何其深远！”陈平骤然一惊，见是陆贾，忙问：“先生猜猜我正作何想？”陆贾微微一笑，说道：“足下富贵已极，想来再无贪欲；既然还有忧念，不过是顾忌诸吕。”陈平一听到破胸臆，深感知音难得，连忙请教：“先生所言不差。但不知如何应付？”陆贾说：“天下安，注意相；天下危，注意将。将相协调，则士民依附。如此，天下虽有变，权不能分。君何不交欢于太尉？”这话正与陈平心意相投。于是，二人促膝交颈，密商起来。

事后，陈平用陆贾之计，花五百金为太尉周勃祝寿。太尉也是有心之人，自然依例报答。两人借故你来我往，过往甚密，无形中，使吕氏的阴谋受到阻抑。

高后八年（前180年）七月，汉廷中的铁腕人物吕太后病死。中央政权的重心立即倾移，平衡失控，外戚吕氏同刘氏宗室以及政府官僚之间的矛盾达到不可调和的地步。各方剑拔弩张，一场厮杀迫在眉睫。

丞相陈平与太尉周勃详审时势，全面权衡朝中人物，酌定了一条计策。当时，曲周侯郦商老病在家，其子郦寄与赵王吕禄交谊甚厚。据此，陈平、周勃速派心腹劫持郦商，以此要挟郦寄去计赚权臣吕禄，劝他将兵权交予太尉周勃，快到自己的封国就任。吕禄身为上将军，受吕太后委任主持北军，驻防未央宫（皇宫），掌握中央的基干军事力量。但此人无勇无谋。他见刘氏诸王和灌婴等将争欲发兵讨伐诸吕，便轻信郦寄，自解上将军印，把北军交予周勃。

九月，周勃入主北军。此时，军心倾向刘氏。周勃当即行令军中：“为吕氏者，右袒；为刘氏者，左袒！”如此一呼，军中皆左袒，愿为刘氏效命。这样，一将一相顺利地把持了北军，控制

住封建政府的中枢——未央宫。为击败吕氏打开了最关键的一环。

中央军的另一支骨干力量是南军，受相国吕产节制。吕产不知北军变故。陈平侦知吕产阴谋，速召刘氏宗室中反对诸吕最坚定又最勇武的朱虚侯刘章，分头捕斩吕禄、吕通等人，将吕氏一族诛杀殆尽。

同年后九月，群臣拥立刘邦长子、代王刘恒即位，是为汉文帝。刘、吕之争，以吕氏势力的彻底崩溃而告终。从此，西汉转入大治时期。

## ■ 相主群臣

汉文帝即位后，仍以陈平为右丞相。陈平却借口有病，不肯上朝。文帝深感奇怪，叩问其故。陈平诚心请求说：“高帝时，周勃功不如臣；及至诛灭诸吕，臣功又不如周勃。我愿将右丞相之位让与周勃。”文帝嘉他谦让，又喜周勃老成，便以周勃为右丞相，位次第一，迁陈平为左丞相，位次第二。又恩赐陈平千金，加封三千户封邑。

汉文帝自登基以后，明习国事，亲理万机。一次临朝，他问右丞相周勃：“天下一年决狱多少？”周勃回答：“不知。”又问：“天下一年钱谷出入多少？”周勃还是摇头，不知其数。他自愧不能应对，顿时汗流浹背，狼狈不堪。

文帝心中不乐，转脸再问左丞相陈平。陈平不假思索地答道：“各有主事的官员。”文帝说：“谁主其事？”陈平答：“陛下

要知决狱之事，请问廷尉；要知钱谷之事，请问治粟内史。”文帝听后更为不满，略带愠怒地说：“既然各有主事之官，要你丞相何用？”陈平俯首谢过，然后朗朗回答：“主臣！陛下不知其弩下（不嫌老臣我低劣无能），使待罪（供职）宰相。宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉。”陈平此对，不仅表明他富有急智，擅长辞令，更说明他掌握了从政的要领——总理大政，把握关键，对当政者具有极大教益。文帝听后，连声称赞。

周勃满面羞惭，退朝后埋怨陈平：“您事前怎不教我应对之辞？”陈平笑道：“君居其位，怎能不知其任？假如皇帝问长安有多少个盗贼，您也硬要答出个确切数字吗？”周勃无言以对，自知其能远远不如陈平。

汉文帝元年（前179年）八月，周勃称病辞相，由陈平独任丞相。他在位一年，病重。第二年十月去世，被谥为“献侯”。

对于自己谋略人生，陈平有过精粹的总结，他说：“我多阴谋，是道家之所禁。吾世即废（一旦被废掉爵位），亦已矣（就完了），终不能复起。”这话颇具因果报应的情调。盖棺而论，陈平既是中国古代少有的智者，也不愧为封建社会的贤相。司马迁在《史记·太史公自序》中，对他的功绩作了高度评价，说是：“六奇既用，诸侯宾从于汉；吕氏之事，平为本谋，终安宗庙，定社稷。”此评是比较允当的。



▲ 智谋化身诸葛亮：

高瞻远瞩的韬略



## ○ 分析预见的谋术

---

### ■ 躬耕南阳

诸葛亮(公元181—公元234年),字孔明。东汉灵帝光和四年(公元181年)生于琅琊郡阳都县(今山东省沂南县)。他是西汉诸葛丰的后代。诸葛丰在汉元帝时任司录校尉。为人刚正,不避权贵。外戚许章奢淫不法,诸葛丰欲加收捕,而触怒元帝,被废为平民。诸葛亮的父亲诸葛珪,曾任太山郡郡丞。生有三子:诸葛瑾、诸葛亮、诸葛均。诸葛亮幼年时,父母去世,兄弟三人靠叔父诸葛玄抚养成人。

诸葛亮出生在东汉后期,是中国历史上最黑暗的时期之一。外戚、宦官递相专制朝政,骄横跋扈,穷奢极欲,肆意兼并土地,在诸葛亮四岁时,公元184年爆发了黄巾大起义。汉灵帝死后,宦官、外戚两大集团火并。外戚何进密召并州牧董卓进京,宦官先发制人,杀死何进。支持何进的世家大族官僚袁绍带兵入宫,杀尽宦官。宦官、外戚两败俱伤,使董卓乘机攫取了政权。他进洛阳,废少帝,立献帝。大肆劫掠,残杀百姓。把献帝挟持到长安,将洛阳烧为一片焦土。各地州郡长官,以讨董卓为名,各占地盘,攻战不已。东汉王朝名存实亡。

在兵荒马乱中,诸葛亮兄弟随叔父诸葛玄外出避乱。先投奔淮南的袁术,袁术派诸葛玄任豫章太守。袁术败死后,朝廷

派朱皓任豫章太守。诸葛玄在豫章立足不住，就带着诸葛亮、诸葛均到荆州投靠老朋友刘表。已长大成人的诸葛瑾则投靠了孙权。不久，诸葛玄死去。流落在荆州的十七岁的诸葛亮，就结庐于南阳，号曰隆中的地方，躬耕垄亩，隐居读书。诸葛亮自云“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”。表达了他对战乱和黑暗政治的愤慨、对军阀的厌恶。他长期经历颠沛流离的生活，饱尝了战乱的痛苦，因而渴望清平治世，立志根除暴政。他观察社会，苦苦求索治国平天下的韬略，他大量阅读兵法和先秦各家著作，经常和颖川的石广元、徐庶（字元直）、汝南的孟公威、博陵的崔州平等有志之士切磋学问，纵论天下之势。

诸葛亮身在垄亩，而心忧天下。具有改造社会、统一祖国的抱负和壮志。自比春秋战国时期著名将相管仲、乐毅。对此，一般人并不理解，而他的好友徐庶等人，认为并不过分。当时襄阳有位德高望重的名士庞德公，善于品评人物。他对诸葛亮特别器重，称他为“卧龙”。并称自己有才气的侄儿庞统为“凤雏”。

## ■ 隆中对策

建安十二年（公元 207 年）冬，刘备冒着严寒亲到隆中，“三顾茅庐”，访请诸葛亮。

刘备是刘景帝之子中山靖王刘胜的后代，为东汉宗室支族。在镇压黄巾起义中起家，于豪强混战中沉浮。虽有远大志向，并有关羽、张飞等猛将，可惜没有精明的谋士辅佐，故而屢

遭挫折失败。他曾先后投奔公孙瓒、陶谦、曹操、袁绍，飘泊半生，四处碰壁，深感缺乏智能之士的佐助是他不断失败的重要原因。于是极力寻觅、延揽人才。他去访问在襄阳很有名气的司马徽，司马徽向他介绍“俊杰之士，有卧龙、凤雏，卧龙为诸葛孔明，凤雏为庞士元”。

后来，徐庶往见刘备，见他确有求才诚意，也向他推荐说：“诸葛孔明，人称卧龙，那才是真正的人才。”刘备大喜，请他带诸葛亮来见他。徐庶建议：“这样难得的人才，将军要亲自去拜访才是。”刘备恍然大悟，于是，这位四十七岁的老将军亲自三请诸葛亮。这就是历来传为美谈的“三顾茅庐”的故也。

刘备礼贤下士、求贤若渴的诚意感动了诸葛亮。他毫不保留地倾吐了自己的见解。这就是历史上有名的“隆中对策”。他首先精辟地分析了天下大势：“自董卓之乱后，豪杰并起，军阀混战。跨州连郡者，不可胜数。目前已经形成了几个大的势力集团。”接着他着重分析了曹操和孙权这两个军阀：“曹操的势力本来远不如袁绍，可是终于打败了袁绍，转弱为强，这不光是靠了‘天时’，也是曹操‘人谋’的结果。现在曹操已拥众百万，挟天子以令诸侯，在政治上占有优势。”

“孙权占据江东，经营三世，国势险要而人心归附，贤能之士为之所用，这是占地利。”

在这个分析的基础上，诸葛亮为刘备明确指出了敌友关系和应采取的对策：曹操虽名为汉相，实为汉贼，但势力太大，“不可与之争锋”。孙权“可以为援而不可图”。在中原不能争、江东不可图的情势下，出路是：夺取刘表占有的荆州、刘璋统治的益州，作为自己的创业之地。

“荆州北依汉水沔水，南面直通南海，可以尽收其利；东面

毗邻吴郡、会稽郡；西面沟通巴郡、蜀郡，确是战略要地。荆州牧刘表不能保住它。”

“益州地势险要，有上千里的肥沃土地。物产丰饶，人称‘天府’之地，汉高祖在此成就帝业。益州牧刘璋昏庸懦弱，张鲁又在北方威胁着他。虽然人口众多、物产丰富，但刘璋不知抚恤百姓，贤能之人都盼望明君去取代他。”

诸葛亮为刘备的创业建国制定了一套完整的、明确的行动路线、步骤和策略，即“跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理”，这样就可以三分天下，鼎足而立。一旦“天下有变”，有机可乘，则两路夹击，攻占中原。如此，霸业就可以成功，汉朝就可以复兴了。

隆中对策作为谋略的杰作和范例而成为千古佳话。在当时，隆中对策对苦苦求索而四处碰壁的刘备，构设了开创大业的蓝图。

刘备认为诸葛亮是他所寻求的最理想的辅弼，就恳切地请他出来帮助自己。诸葛亮被他诚挚的态度所打动，决心辅佐刘备，创建大业，实现安国济民之志，就毅然随刘备来到新野。刘备对这位二十七岁的青年敬若师长，两人亲密无间。关羽、张飞不服气，刘备解释说：“我得到孔明先生，如鱼得水。请你们不要说闲话。”

诸葛亮到军中，见刘备兵力甚微，只有数千人。而刘备却没有扩充军队的任何办法。荆州人口并不少，只因政令松弛，豪强大户把大批农民占为依附人口，不在政府户籍上登记，兵源才大大减少。他建议刘备，请刘表下令，清查这种没有登记户籍的“游户”，要他们自报户籍。刘备从清查的游户中征兵，很容易地扩充了军队，兵力立即壮大起来。

## ■ 一语化险

统治荆州的刘表，坐守江汉，胸无大志，懦弱无能。不但不能应付复杂的局势，连家务事也处理得一团糟。他听信后妻蔡氏之言，偏爱后妻之子刘琮，不喜前妻之子刘琦。

诸葛亮的智慧和谋略深为时人所敬重。深感在家庭中处境窘迫的刘琦就向他求教“自安之术”。诸葛亮认为父子之际，外人难以说话，总是拒而不答。刘琦乃请他游后园，共上高楼，饮酒观景。命人暗中抽去楼梯。然后哀求道：“现在上不至天，下不着地。先生说话，只入我一人之耳。可以放心赐教了吧！”诸葛亮只回答了一句话：“公子难道不知春秋时晋国的申生在内而被杀，重耳在外而脱险的故事吗？”一句话使刘琦恍然大悟。当孙权派兵攻杀江夏太守黄祖后，刘琦立即乘机请求出镇江夏。刘表批准，让他继任江夏太守。诸葛亮一句话的妙计，不仅使刘琦化险为夷，免除了祸起萧墙，也为刘备安派了一支外援兵力。

建安十三年（公元208年）刘表病死，刘琮抢先自立为荆州牧。适逢曹操率军南下，前锋已至新野，刘琮遂遣使投降。他怕刘备阻挠，一再隐瞒。曹军已到宛，才迫不得已，通知移驻樊城的刘备。刘备大惊，率军匆匆南撤，至襄阳。诸葛亮劝他袭击刘琮，夺取荆州兵马，抵抗曹操。但刘备不忍心下手。于是带领士兵和逃难的百姓继续向江陵方向撤退。到当阳东北的长阪，被急速追赶上来的曹操冲散。只得改道汉津，与关羽的

水军会合。幸好刘琦带一万人马来接应，一齐退到夏口。

这时曹操已占领了江陵，将顺江而下。诸葛亮向刘备建议：“形势十分危急，让我求救于孙将军吧！”

## ■ 出使东吴

诸葛亮和东吴使者鲁肃一起到柴桑（今江西九江）见到孙权。这时孙权正按兵不动，观望成败。诸葛亮对他说：“曹操已平定北方，攻破荆州，威震天下。刘将军被迫退到夏口。将军量力而行。若能以吴越之众与之抗衡，就应与曹操绝交；如若不能抵挡，就应按兵束甲、早早投降。现在将军表面服众，而内怀犹豫，事急而不决断，大祸即将临头。”孙权反唇相讥说：“照先生所说，刘将军为何不降曹操？”诸葛亮以激将法回答说：“古代的田横不过一名壮士，尚且守义不甘受辱，何况刘将军是皇室后代，英才盖世，众士仰慕，如水归大海，怎能屈从曹操！”

孙权被这字字千钧的话激怒了，勃然变色，道：“我不能以整个吴国和十万将士屈从曹操而甘受其挟制。我亦决心抗曹！”但又担心地问：“刘将军新败之后怎能抵抗曹操？”

诸葛亮分析说：“刘将军虽新败于长坂。但失散归来的战士和关羽水军，尚有万人。刘琦的战士也不下万人。曹操军远来疲弊，已是强弩之末。再说，北兵不习水战。降曹的荆州战士，是被迫投降，并非心服。孙将军若能派遣猛将，统军数万，与刘将军同心协力，一定能打败曹操，曹军兵败北撤，则荆、吴

势力发展，天下鼎足三分的局面就可形成。成败在此一举，取决于将军的抉择。”

孙权听了诸葛亮令人折服的精妙分析，坚定了战胜曹操的信心。鲁肃和周瑜也极力主战，孙权遂不顾曹操所下战书的威胁，不听老臣张昭的投降煽动，决心抗曹。他拔刀砍去案几一角，说：“谁敢再提投降，就跟这案几一样。”于是派周瑜、程普、鲁肃等率水军三万，随诸葛亮前往樊口，与刘备会师，共同抵抗曹操。

建安十三年（公元 208 年）十一月，孙、刘联军沿江西上，进军赤壁（今湖北蒲圻西北的长江南岸）。曹军到赤壁时，已染疫病，略一交战致败，即把船舰退驻江北，与孙刘联军隔江对峙。东吴大将黄盖献火攻计。火烧连在一起的曹军船舰及岸上曹操，曹操败经华容道。命曹仁守卫江陵、襄阳，自己退回北方。孙刘联军赢得了历史上著名的赤壁大战的胜利，为三国鼎立奠定了基础。



## ○ 鼎立而战的谋术

---

### ■ 联吴抗曹

赤壁之战胜利的主要条件是孙刘联盟，而诸葛亮正是对孙刘联盟作出最大贡献的人。在隆中对策中，是诸葛亮最早提出了以孙权为援的策略。

诸葛亮自隆中对策以来，在理论上和实践上都十分重视孙刘联盟。在他看来，孙刘联盟是一项基本策略，而不是权宜之计。当这个联盟在此后受到各种干扰破坏而被削弱时，他总是极力维护它。当联盟一度破裂时，他尽最大努力重建联盟。

赤壁战后，刘备集团占有荆州南部四郡。不但化险为夷、转危为安，还有了自己的地盘。刘备对诸葛亮更加钦佩，封为军师中郎将，管理长沙等四郡。不久，刘备又向孙权借得荆州北部部分土地。建安十六年（公元 211 年）刘备领兵进益州。建安十九年（公元 214 年）夏天，降服刘璋，占领益州。任命诸葛亮为军师将军。建安二十年（公元 215 年）孙权派兵袭取长沙等三郡，刘备至公安相争。后虽议和，以湘水为界，分占荆州。但孙刘联盟被蒙上了阴影。建安二十四年（公元 219 年）孙权派吕蒙偷袭江陵，关羽兵败被杀，进一步破坏了孙刘联盟。而刘备目光短浅，意气用事，于黄初二年（公元 221 年）大举伐吴，第二年兵败猓亭。黄初四年（223 年）刘备惊忧病死。其子

刘禅继位，诸葛亮受遗诏辅政。他高瞻远瞩，首先着手重建孙刘联盟。派尚书邓芝到东吴，重申结盟关系。后东吴亦派张温回访蜀汉。两国“团结和亲，遂为与国”。孙刘联盟才得以恢复。

蜀汉建兴七年（公元229年）孙刘联盟又一次出现了危机。这年孙权即位称帝，派使臣到成都，要求互尊帝位。蜀汉大臣多表示反对。诸葛亮从大局出发，认定蜀汉的对手是曹魏。保护孙刘联盟，共同对敌，比争正统更为重要。“今若加显绝，仇我必深，便当移兵东伐，与之角力……顿兵相持，坐而须老，使北贼得计，非算之上者”。于是说服大家，统一了思想。蜀汉派出卫尉陈震到东吴，庆贺孙权称帝。双方重定盟约，表示“自今日汉吴既盟之后，戮力一心，同讨魏贼”。约定灭魏之后，平分其地。

孙刘联盟基本保持稳定，对吴国、蜀国的安全和发展，对三国鼎立局势起了一定的作用。吴蜀之间不但再没有发生大的战争，有时甚至协同作战，共同对付曹魏。例如诸葛亮在建兴十二年（公元234年）二月最后一次北伐时，“遣使约吴同时大举”，南北策应，夹击曹魏。孙权即在这年五月，大举伐魏，率主力号称十万，入居巢湖口，向合肥新城进军。派陆逊、诸葛瑾带兵万余入江夏、沔口，直指襄阳；派孙韶、张承率兵进攻广陵、淮阳，配合了诸葛亮的军事行动，迫使曹魏分兵抵抗。

## ■ 安定南中

蜀汉章武元年（公元221年）三月，刘备称帝（蜀汉昭烈

帝)，以诸葛亮为丞相、录尚书事。七月，刘备率大军进攻东吴。蜀汉章武二年（公元222年）初，在猇亭为吴所败。这使蜀汉政权面临严峻的考验。诸葛亮赶到白帝城去看望病危的刘备。刘备病死。太子刘禅即位。反对势力在南中发动了更大的叛乱。

诸葛亮因蜀汉新遭大丧，出兵征讨的条件不足，对南中叛乱抚而不讨。致力于发展生产、务农殖谷、闭关息民。并派使修好于吴。在做好充分的准备之后，诸葛亮于建兴三年（公元225年）三月，亲率大军南征。参军马谡在送行时，提出建议“用兵之道，攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿公服其心而已”。诸葛亮高兴地接受了马谡的建议。早在隆中对策中。他就提出：“西和诸戎，南抚夷越”对少数民族重在“和”、“抚”的政策。这次平定南中叛乱，是这一策略的具体实践。南征军“五月渡泸，深入不毛”。天气炎热，行军艰苦。诸葛亮亲自率领，军队士气高涨。节节取胜。雍闿、高定被斩。孟获收集雍闿余部，继续对抗蜀军。诸葛亮知道孟获在当地汉族和少数民族中有较高威望和影响。决心设法使其心服。下令对他只许生擒，不许伤害。蜀军将孟获活捉过来，不但不杀害他，还让他观看蜀军营阵。诸葛亮道：“你看我军营怎样？”孟获不服气地说：“我不知虚实，才被你打败。今日承蒙厚意，让我看了贵军营阵，也不过如此。如能再战，我定会取胜。”“（诸葛）亮笑，纵使更战，七纵七擒，而亮犹遣获。”诸葛亮以极大的耐心，七擒孟获，又七次释放由其再战。孟获终于佩服得五体投地，降服了诸葛亮，说道：“丞相真有天威，我们南人再不反叛了。”诸葛亮攻心为上的策略与和好政策感动了孟获，也争取了南中广大群众。

诸葛亮降服孟获后又进军滇池。越隼、牂牁、益州三郡叛

乱皆平。然后，诸葛亮任用少数民族的首领继续管理当地人民，不再派留官吏治理。有人对这种政策不赞同，诸葛亮解释说：“若留外人，就要留兵，而所需军粮难以解决，这是一不易；双方刚打完仗，各有死伤，难免有怨恨，留外人而无兵，会发生祸患，这是第二不易；少数民族常有废杀之举，自嫌衅重，如留外人，不敢相信，这是第三不易。现在，我用夷人自治，可以不留兵，不运粮，而使夷汉各族相安无事。”一席话说得对方心悦诚服。

诸葛亮采取的另一个措施是选拔一批威望甚高的少数民族豪帅，到蜀汉朝廷中任职。如孟获，后被封为御史中丞，还有两个豪帅，被封为将军。这对加强与南中少数民族的友好关系，维护蜀汉的安定和统一起到很大作用。

诸葛亮又调整南中的行政区划。将南中四郡、分为六郡。精选适当的官吏担任郡守。这些官吏都较好地执行了诸葛亮的民族政策。诸葛亮十分重视发展南中经济。派人推广牛耕，传播农业技术，发展手工业。诸葛亮平定南中，促进了南中各民族的融和，促进了社会的安定和经济发展。所以能取得这样的成就，与诸葛亮的政治、军事才能及其进步的民族政策是分不开的。而他的谋略也发挥了重要作用。这些谋略，主要是以“攻心为上”的策略，消除心理对立，并辅之以军事行动，以平息少数民族的叛乱；以本族首领自治的策略来管理少数民族地区。加之注意发展经济，倡导民族和睦，就大大促进了南中地区的安定。

## ■ 挥师北伐

诸葛亮的政治理想是兴复汉室，统一中国。“进欲龙骧虎视，苞括四海，退欲跨陵边疆，震荡宇内。”为此，以他为实际掌权者的蜀汉政权作了长期的准备：

诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权利，开诚心，布公道

科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显。至于吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然也。

蜀汉政权致力于“内修政理”，取得了卓有成效的业绩。并安定南中，复盟东吴，在作好充分准备的基础上，诸葛亮选择有利时机，于建兴六年（公元 228 年）开始进攻曹魏，至建兴十二年（公元 234 年）病死五丈原，前后七年，发动了五次北伐。虽未达到灭魏的目的，但以弱小的力量，使强大之敌，举国震动，惶惶不安。其勇气和胆略是令人钦佩的。何况也曾取得局部胜利。史称“孔明起巴蜀之地，蹈一州之土，方之太国，其战士人民，盖有九分之一也……抗对北敌，至使耕战有伍，刑法整齐，提步卒数万，长驱祁山，慨然有饮马河、洛之志。仲达据天下十倍之地，仗兼并之众，据牢城，拥精锐，无禽敌之意，务自保重而已，使彼孔明来自去。若此人不亡，终其志意，连年运思，刻日兴谋，则凉、雍不解甲，中国不释鞍，胜负之势，亦已决矣”。这一分析，在承认魏蜀两国大小强弱存在很大差距的前提下，来看诸葛亮北伐的成绩，是十分公正的。

诸葛亮在北伐中，所表现出的以弱攻强的勇气和锲而不舍的决心，历来为人们所称道。相对而言，对他所运用的谋略，往往重视不够。甚至如陈寿认为“然亮才，於治戎为长，奇谋为短，理民之干，优於将略”。

建兴六年(公元228年)第一次北伐，魏延建议：让他领兵五千从褒中出发，沿秦岭往东，经子午谷，不出十天，可袭取长安。丞相经斜谷，前往会师。诸葛亮认为这个主张太冒险，没有取胜的把握。对于力量弱小的蜀汉，这种谨慎是必要的。他决定出祁山，先取陇右。易于取胜而无风险。他采取声东击西的计策。扬言由斜谷攻郿，派赵云、邓芝进驻箕谷为疑军。而诸葛亮自率主力，进攻祁山。“戎阵整齐，赏罚肃而号令明，南安、天水、安定三郡叛魏应亮，关中响震”。应该说初战已取得可喜的战果。本来可望取得更辉煌的胜利。可惜用人不当。马谡违背节度，召致街亭之败。打乱了全局部署。诸葛亮为保全兵力，只得带领人马和西县千余家百姓，撤回汉中。为整肃军纪，挥泪处死马谡，并自贬三级。激励将士，加紧练兵，准备再战。

这年冬天，东吴大都督陆逊在石亭大败魏将曹休，魏军大批东下对付吴军。诸葛亮抓住曹魏关中兵力空虚之机第二次北伐。军出散关，包围陈仓。因军粮接济不上，撤围退兵。魏将王双追赶，诸葛亮设伏兵斩王双。

建兴七年(公元229年)诸葛亮第三次北伐。派陈式进攻武都、阴平。魏雍州刺史郭淮率众反击陈式。诸葛亮出兵建威，郭淮败退，蜀军占领两郡。

建兴九年(公元231年)春天，诸葛亮统兵第四次北伐。这次北伐进行了更充分的准备。为了解决崎岖险峻山路的粮食运输，设计建造了一种叫做“木牛”的人推独轮车，解决了运输

工具。又委派与他一同受遗诏辅政的大臣李平(原名李严)督办运粮。蜀汉北伐大军再一次包围祁山。这时魏国大司马曹真生病,魏明帝将大将司马懿从荆州调往长安,统率张郃、费曜、戴凌、郭淮率部抵御。司马懿派费曜、戴凌两将,统兵四千守上邽,自率大军救祁山。诸葛亮仍用声东击西战术,亲率大军攻上邽,将迎战的上邽魏军打得大败。并抢收麦子补充军粮。司马懿赶回上邽却不敢交战。诸葛亮退兵诱敌,司马懿虽率军尾随,却“登山掘营,不肯战”。有的将领批评他“畏蜀兵如虎,难道不怕天下人耻笑”!司马懿无奈,乃与张郃分道出战。诸葛亮派魏延、高翔、吴班迎战,大破魏军,斩获三千多人。司马懿忙逃回大营。双方相持月余,诸葛亮正待消灭魏军主力,早已周密安排的军粮运输出人意外地又发生困难,并传来后主命令退兵的旨意。诸葛亮只得遗憾地退兵。司马懿喜出望外,派张郃带兵追赶。诸葛亮却早在木门谷两侧高山上布好伏兵,弓弩齐发,箭如雨下。射杀张郃,击溃魏军。然后从容撤回汉中。原来是李平督运不力,假传后主旨意,贻误了军机。

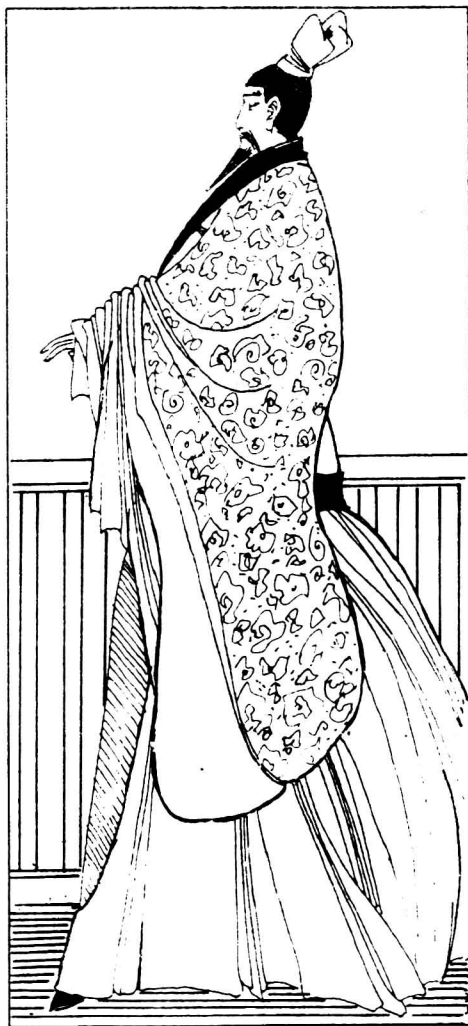
这次退兵后,诸葛亮进行了三年准备。整顿内政,发展生产,休养生息,讲武练兵,为提高运输军粮的能力,又设计制造了称作“流马”的轻便四轮车,用于运输。诸葛亮生性机敏聪明,据说除木牛流马外,他还改进了连弩。并推演兵法,创设了一整套巧妙无比的行军、作战以至宿营的章法,名叫八阵图。古人赞叹说:“推子八阵,不在孙、吴,木牛之奇,则非般模,神弩之功,一何微妙!”这些发明创造对提高蜀军的战斗能力起到重要作用。诸葛亮把军事行动和外交活动紧密结合起来,派出使者联络东吴,约定同时起兵,造成两面夹击曹魏的有利形势。

在准备万全之后，诸葛亮于建兴十二年（公元 234 年）发动了第五次北伐。他亲率十万大军出斜谷口，至郿县，在渭水南岸的五丈原扎营。司马懿率魏军，亦渡过渭水，背之为阵，与蜀军对峙。这次伐魏，诸葛亮采取了一项有远见的战略措施，即屯田。“亮每患粮不继，使已志不申，是以分兵屯田，为久驻之基。耕者杂于渭滨居民之间，而百姓安堵，军无私焉”。这时蜀军士气高涨，兵锋正盛，诸葛亮期望通过主动出击，消灭魏军主力。但他的对手司马懿老谋深算，坚守不出。此时，东吴盟友进攻曹魏的三路大军已经败退，决战又遥遥无期。但蜀军士气高涨，军纪严明。屯田工作组织得井然有序，军粮的供应，将有可靠保证，能够承受长期的战争需要。不料此时诸葛亮积劳成疾，溘然长逝。使这次北伐，功亏一篑，半途而废。

诸葛亮不愧是高明的谋略家。他的韬略和智慧是惊人的。死前不仅对国家大事有所安排，还为安全撤退作了巧妙部署。他死后，杨仪按他的遗嘱不让死讯透露，组织诸军有秩序地撤退。司马懿追来时，蜀军突然倒转旗帜，擂响战鼓，向魏军杀来。司马懿以为有伏兵，忙下令撤退。蜀军得以从容地撤到斜谷。为此百姓传出谚语说：“死诸葛走生仲达”（司马懿字仲达）。表达了对诸葛亮聪明才智的无限钦佩。司马懿听后，自我解嘲说：“我能料定活人，却无法料定死人呀！”当司马懿得知诸葛亮确切的死讯，再追已来不及了。到五丈原仔细察看蜀军扎营布阵的情形，赞叹诸葛亮道“天下奇才也”。

诸葛亮虽然没有完成统一大业，但他在北伐战争中所运用的一系列谋略，仍然闪耀着智慧的光芒。





▲ 乱世精英王猛：

出将入相的韬略

## ○ 执政兴邦的谋术

---

### ■ 敛翅待主

王猛出生之时，其家乡青州已成为羯人石勒所建后赵政权的属地。继石勒而称帝的后赵国君石虎，是中国历史上有名的穷兵黩武、嗜杀成性的暴君。在他的统治之下，后赵国无宁日，民不聊生。王猛一家也颠沛流离，几经辗转，最后迁至魏郡（今河南北部与河北南部一带）定居。

如同历史上许多杰出人物一样，关于王猛的身世，也有着一些神奇的传说。据说王猛少年时代，因家境贫寒，曾以卖畚箕为业，以帮助父母养家糊口。有一次他去洛阳卖畚箕，遇到一个愿以高价买他畚箕的人。可此人说身上没有带钱，家离此地又不甚远，要王猛随他到家里去取钱。王猛见其出价甚高，便随之而去，不知不觉走进一座深山，被带到一位老翁面前。只见这位老翁须发皓然，踞床而坐，左右有十余人侍立两侧，绝非平凡之人。王猛在一侍者的引导下进而向老者参拜，不料这位老者却以极为客气的口吻对王猛说道：“王公，您怎好拜我呀！”并给了王猛十倍于常价的畚箕钱，然后派人将其送出山外。王猛出山后回首细看，才发现此山乃是著名的中岳嵩山。

王猛嵩山奇遇有识之士后，刻苦学习，博览群书，掌握了

各方面的知识,尤其是军事方面的知识,更加为其所好。随着年龄的增长,他日臻成熟,已经成为一位相貌俊伟、仪表堂堂的男子汉。他为人谨严庄重,深沉刚毅,英姿勃勃,气度非凡。他胸怀大志,对日常琐细之事不屑一顾,为此经常受到那些贵胄之家浮华子弟的轻薄与嘲笑,但他却不以为然,我行我素,悠然自得。

王猛的才华不为当时世人所识。他曾出游后赵国都邺城(今河北临漳西南),达官贵人无人瞧得起他,只有一位担任侍中的徐统有知人之明,召请他担任功曹一职。王猛对此遁而不应,乃隐居于西岳华山,拜师求学,潜心攻读。他胸怀佐世之志,腹有治世良谋,期待着“英主”的出现。就像大鹏一样,收敛起自己的翅膀等待时机,静观风云之变而后动。

## ■ 捭风论道

在割据的群雄之中,世居关中,深受汉族影响的氏族苻氏崭露头角。后赵石虎统治时期,氏族首领苻洪及其十万部众曾被强行迁至邺城以南。冉闵称帝后不久,苻洪自立为王,率部众起事,旋即被部下毒死。其子苻健遵其临终遗嘱率众西归,于晋永和七年(公元351年)占领关中,自称天王、大单于,国号大秦(史称前秦),定都长安(今陕西西安市西北),次年称帝,势力渐强。

晋永和十年(公元354年),东晋名将桓温率兵北伐前秦,大败秦兵,进军灊上(今西安市东),兵临长安城下。关中父老

夹道以观官军英姿，争以牛酒迎劳将士，有些老耆之人竟潸然泪下。然而，桓温率兵北伐前秦，其目的是建立自己的功名以威镇江东，确立自己在东晋朝廷内部独揽大权的地位，并非真正为了伐罪民，恢复疆土。因此，桓温虽兵临城下，却驻足不前，持重观望，以求保存实力，结果反而给前秦喘息之机，使之得以卷土重来。

王猛听到桓温进兵关中的消息，身披粗布短衣，径入桓温大营求见。当桓温与其会见之时，王猛一面与之纵论天下大事，滔滔不绝；一面在衣服上捉掐虱子，旁若无人。见此情形，桓温暗暗称奇。他问王猛：“我奉天子之命，率精锐之师十万之众，杖义讨逆为百姓扫除残贼，而关中的豪杰却没有到我这里来效劳的，请问这是为什么呢？”王猛答道：“您不远数千里深入敌境，可如今长安城近在咫尺，而您却又不渡过灞水去把它拿下，老百姓不知道您心里到底想的是什么，所以不到您这里来。”王猛的一席话，道破了桓温的心事，桓温无以应答，默然良久，然后长叹道：“江东无一人能与王猛相比啊！”于是授与王猛军谋祭酒的职务，留在军中以便随时讨教。

桓温进军关中之初，本想在前秦境内就地筹集军粮。不料前秦采取了坚壁清野的政策，将田中麦子尽数割光。结果桓赐给王猛华车良马，同时官拜高官督护，请王猛一同前往江南。为此，王猛返回华山询问老师的意见，老师意味深长地对他说：“你怎么能与桓温在一起共事呢！你在这里可以得到荣华富贵，又何必远下江南！”王猛听从了老师的意见，放弃了南下的想法，留在山中继续读书，耐心等待时机的到来。

## ■ 初展奇才

晋永和十一年(公元 355 年),苻健去世,太子苻生继位。苻生残暴酷虐,竟以杀人为乐,勋旧亲戚,诛之殆尽,群臣得保一日,如度十年。

苻生暴虐,胜似石虎,后赵覆辙就在眼前。前秦朝中有识之士见此情景心急如焚,暗中游说苻健子倒苻坚,劝其取苻生而代之。

苻坚自幼聪敏好施,举止循规蹈矩,少时即拜汉人学者为师,学习汉族文化。他博学强记,多才多艺,文武双全,有经世济民之大志,喜结英豪,广招贤才,以图创一番惊天动地之伟业。他见苻生残虐无度,天下离心,亦决计除掉苻生,取而代之。苻坚为此向尚书吕婆楼请教,吕婆楼则对苻坚说:“我乃无用之人,不足以办大事。我有一舍人王猛,其人多谋善略,乃世所罕见,殿下应该请他来问一问此事。”苻坚立即派吕婆楼召见王猛,二人一见如故,谈及废兴之事,两人不谋而合。苻坚异常高兴,认为自己与王猛相识就好比是刘备遇见诸葛亮一样。他立刻决定把王猛留在身边,为其出谋画策。

晋升平元年(公元 357 年),苻坚在群臣协助之下,一举诛灭苻生及其同党帮凶,自立为大秦天王,改元永兴。王猛被任命为中书侍郎,职掌军国机密,不久又转任始平县令。

始平县位于长安城西北,是京师西北的重要门户。长期以来,豪强横行,劫盗充斥,百姓叫苦连天,秩序极为混乱。王猛

到任下车伊始，便明法峻刑，澄善察恶，对豪强严加管束。一次王猛将一奸吏鞭杀，被其狐群狗党上书诬告，被捕入狱，押解京师。苻坚闻讯后亲自审问王猛：“为政之体，德化为先，你到任未久便杀戮无数，是何等残酷啊！”王猛坦然答道：“为臣听说治理安定之国可以用礼，治理混乱之邦而必须用法。陛下不以臣为无能，任命臣为极度混乱之地的长官，臣一心一意要为贤明之君翦除凶暴奸滑之徒。现在只杀掉一个奸贼，还有许多坏人尚未伏法。假若臣未能除尽残暴之徒，肃清枉法之人，臣甘愿赴汤蹈火，以谢辜负陛下信任之罪。但就现在情况而言，以‘酷政’之名给我惩罚，臣实在不敢接受。”苻坚听罢，对在场的群臣们感叹道：“王猛略可真是管仲，子房一类的人物啊！”遂当场释放了王猛。

由于王猛政绩卓著，深得苻坚信任，很快升为尚书左丞，这就引起了一些宗亲勋旧的忌恨。有一次，氏族豪帅出身，当年曾辅佐饶苻健定关中的姑藏侯樊世，当众侮辱王猛说：“当年我们曾与先帝共兴大业，却不得参与机密；你无汗马之劳，凭什么专管大事？这不成了我们种庄稼，你白吃饭吗？”王猛冷笑道：“不光是要你种庄稼，还要让你做好饭端给我吃呢！”樊世大怒，指着王猛咆哮道：“我一定要将你的头悬挂在长安城城门之上，否则我就不活在世上！”王猛将此事告知苻坚，苻坚极为愤怒地说：“必须杀掉樊世这个老氏，然后百官方可整肃。”不久后的一天，樊世入宫言事，在苻坚面前与王猛争论起来，竟要对王猛动武，左右制止后，又破口大骂，不堪入耳。苻坚见此大怒，立刻下令将其斩首。

从此之后，朝中群臣见到王猛均屏息而过，无有敢与之公开争论者。然而，这些宗戚旧臣仍不死心，对王猛由公开攻击

转为暗中谗害。尚书仇腾、丞相长史席宝曾屡进谗言，毁谤王猛。苻坚闻之大怒，将他们赶出朝堂，降职使用。于是群臣皆服，再也没有敢于散布流言蜚语的了。

## ■ 执政兴邦

王猛精明强干，执法不阿，苻坚对其信任倍加，专宠愈甚。前秦甘露元年（公元 359 年），王猛自尚书左丞迁咸阳内史；又迁侍中、中书令，领京兆尹；又迁吏部尚书；不久迁太子詹事，为左仆射；最后迁至辅国将军、司隶校尉，居中宿卫，同时仍兼仆射、詹事、侍中、中书令等职。一年之中，五次升迁，权倾内外，而王猛当时年仅三十六岁。

王猛执政，苻坚对他的信任无以复加。军国内外万机之务，事无巨细，莫不归之。

王猛首先着力整顿吏治。他主政公平，赏罚分明，裁汰冗劣，擢拔贤能。王猛刚由咸阳内史调任侍中、中书令，领京兆尹之时，便得知当朝皇太后之弟、光禄大夫强德酗酒、豪横，掠人财货，抢男霸女，成为京都百姓之祸害。王猛下车伊始，立即收捕强德，未及奏报，便将他处死。待苻坚因太后之故派人持赦书飞马赶到时，强德已陈尸于市了。王猛与御史中丞邓羌一起，纠察要案，迅速判决，数十日内，不法之权豪贵戚被处死、判刑者二十余人。朝廷百官为之震颤，奸猾之徒目瞪口呆，京师之内夜不闭户，路不拾遗。苻坚不禁为之感叹道：“直到今日我才知道天下是有法的！”

王猛起自布衣，他从自己的亲身经历中，深深体会到一个贤才成长之不易，所以他也象苻坚一样保护贤才，用人不疑。当他得知任命自己为辅国将军、司隶校尉等职之时，曾上书苻坚，表示辞让，并荐举在职官员苻融、任群、朱彤等人代替自己担任这些职务。王猛的这一建议虽未得到苻坚的同意，但苻融等人却因此而得到了他们能以胜任的重要官职。当前秦灭燕之后，王猛曾一度留守关东六州。他一方面不拘一格，推荐一批关东名士担任朝官或郡县官长；另一方面不避嫌疑，选用燕国旧臣担任相应官职。燕国给事黄门侍郎梁琛人才出众，但亡国之后依然不屈其志，王猛乃上表推荐他担任自己府内的主簿兼记室督，成为手下的重要僚属。

在王猛主持之下，前秦吏治为之一变。贿赂请托、恣意妄为的腐败现象逐渐消失，才尽其用、官称其职的崭新局面日益形成。河北人麻思寄居关中，因母亲病故，请假回故里葬母。王猛对他说：“你可以马上收拾行李上路，今晚我即通知沿途郡县。”待麻思刚出潼关，就发现沿途官府均已接到通知，照章行事，安排食宿。其令行禁止，事无留滞，行政效率之高，由此可见一斑。

王猛执政，崇尚儒学，劝课农桑。在他的赞导下，前秦恢复了太学和地方各级学校，聘任学者执教。苻坚每月亲临太学一次，考问学生，讲论学问。苻坚还亲率太子、王侯公卿大夫之长子祭孔子，供以宣扬儒教。这样，先进的汉族文化在北方很快得到了复兴。

为解决关中少雨易旱，发展农业生产，前秦政府征调豪富僮仆三万人开泾水上游，凿山修堤，疏通沟渠，灌溉田地。政府还通过召还流民、徙民入关等途径增加农业劳动力，并推广农



业进生产技术、奖励努力种田的农民，使得几经战乱破坏的社会生产得以逐渐恢复，前秦国力也由此大大增强。

前秦是一个由氏族统治阶级建立起来的封建国家，氏族与汉族之间的矛盾、氏族与其它少数民族之间的矛盾必然存在。然而，前秦统治者却废除了胡汉分治之法，确立了“黎民百姓应抚，各个民族应和”的基本国策，诸族杂居，互相融合。别有用心之人建议苻坚把西北氏族各部尽迁入京城，而将关中各族大户驱逐到边地，王猛劝苻坚将其人处死。边将贾雍派其所部袭击投靠前秦之匈奴左贤王部，纵兵掠夺，立被罢官。并派遣使节前往匈奴部修和，以示信义。于是匈奴鲜卑、乌桓、羌、羯各族纷纷归服，会聚于关中。

由于王猛执政期间，采取了一系列适合生产力的发展与社会进步要求的政策，前秦国内出现了一派崭新的气象。据史书记载：“关陇清晏，百姓丰乐，自长安至于诸州，皆夹路树槐柳，二十里一亭，四十里一驿，旅行者取给于途，工商贾贩于道”。“兵强国富，垂及升平，(王)猛之力也。”

苻坚也曾怀着感激的心情对王猛说：“你昼夜不懈，忧勤万机，我好象周方王得到了姜太公似的，我将悠哉悠哉以度时光了！”王猛说：“没有想到陛下对臣的评价这么高，臣哪里能与古之贤人相比！”苻坚又说：“以我看来，姜太公也不见得比你强啊！”他经常嘱咐自己的孩子：“你们敬事王公，要象奉事我一样！”

## ○ 统兵御将的谋术

### ■ 统兵治乱

前秦立国之后，四面受敌，北有建都平城（今山西省大同市）的鲜卑族拓跋氏代政权；西有盘据于现在甘肃地区的汉族张氏前凉政权；东有立都邺城的鲜卑族慕容氏前燕政权；南有以建康（今江苏省南京市）为都的东晋司马氏政权；此外尚有若干时生时灭的割据势力活动于周边地区。前秦虽四领强敌，但苻坚和王猛却丝毫没有偏安一隅、苟且偷安的想法。王猛的愿望是统一北方，为将来全国的统一打好基础；而苻坚则要“混一六合，以济苍生”，幻想完成统一全国的霸业。在统一北方的大业中，王猛不但“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，而且出将入相，亲自统兵征讨，攻必克，战必胜，表现出卓越的军事才能和大将风范。

前秦建元三年（公元367年）十月，正当王猛率兵刚刚平息周边割据势力之时，前秦内部却发生了动乱。征东大将军、并州牧晋公柳，征西大将军、秦州刺史赵公双、镇东将军、洛州刺史魏公庾，安西将军、雍州刺史燕公武同时起兵反叛，气势汹汹，扬言要一举攻下长安。魏公庾甚至以陕城（今河南省陕甘）降燕，请兵接应以伐秦。

建元四年（公元368年）春，苻坚分兵攻击叛军，王猛受命

与建节将军邓羌率兵攻打晋公柳的巢穴蒲阪(今山西省永济西蒲州)。王猛兵临城下,屯兵不进。晋公柳数次出城挑战,王猛闭垒不应。晋公柳以为王猛怯阵,便留下儿子苻良守城,自己率兵二万西趋长安。王猛假装不知,暗中却派邓羌率精锐骑兵七千夜袭柳军,柳军败还,又在蒲阪城下遭到王猛的阻击,两万人只有数百骑与晋公柳逃入城内,其余都成了王猛的俘虏。不久,王猛攻破蒲阪,晋公柳身首异处。是年冬十二月,王猛又与其它各路兵马合兵一处,攻克陕城,活捉魏公庾,送往长安,苻坚审问后,赐其自尽。赵公双、燕公武也都兵败身亡,四公叛乱被彻底平定。

## ■ 先救后取

前秦建元五年(公元369年)四月,东晋桓温率军五万兵发姑孰(今安徽省当涂县),北伐前燕,连战皆捷。七月,东晋军队进至枋头(今河南省浚县西),邺都震动,燕主慕容暐派人求救于秦,并许以虎牢(今河南荥阳汜水镇)以西之地割让于秦。苻坚召集群臣商议救燕事宜,群臣皆表示反对,认为“昔日桓温伐秦,兵至灞上,燕国坐视不救。今天桓温伐燕,我们救它干什么!况且燕国并不臣服于我秦国,我们为什么要救它呢?”满朝文武,只有王猛沉默不语。散朝之后,王猛暗地向苻坚献策,他说:“燕国虽然强大,然而慕容暐并非是桓温的对手。如果桓温北上山东,进兵洛阳,收容幽、冀二州之兵,以并、豫二州之粮为军粮,陈兵于崤山、澠池,则陛下一统天下的大事将成泡

影。现在不如与燕国合兵一处以击桓温；桓温兵退，燕国也受到重创，然后我们则可乘机夺取燕国，这不也是一件好事吗？”

苻坚采纳了王猛的建议，出兵二万以救燕国。而桓温数战不利，军粮告竭，又闻秦军将至，乃焚毁战船，丢弃辎重，自陆路撤兵。燕军在慕容暉率领下尾随晋军，待其力尽气衰之时，在秦军配合之下，大败晋军，杀敌四万余人，桓温狼狈而逃，从此一蹶不振。

晋兵既退，燕国毁割地与秦之约，将割地之言说成是当初使者言语的失误，并说：“有国有家之人，分担灾害，救人于患难之中，乃世之常理。”燕国此举给早存觊觎之心的前秦以出兵的借口。是年十二月，苻坚命王猛与建威将军梁成、洛州刺史邓羌率步骑三万伐燕。翌年正月，前秦大军围困洛阳，王猛致书洛阳守将前燕荆州刺史武威王慕容筑，陈明利害，慕容筑见大势已去，只得献城投降，前秦兵不血刃，进占洛阳。然后，王猛又派梁成、邓羌率兵进攻荥阳（今河南省荥阳市东北），守将乐安王慕容藏率兵退走，秦军留兵屯守，大军凯旋西归，伐燕之役初战告捷。

## ■ 妙算平燕

前秦建元六年（公元370年）六月，王猛再次受命率军伐燕，苻坚送行于灊上，对王猛说：“今日委卿以关东之重任，要先攻取壶关（今山西省黎城东北太行山口），荡平上党地区，然后以迅雷不及掩耳之势，长驱直入，直取邺城。我要亲自督率

大军，随后跟进，舟车运粮，水陆并进，你不要有任何后顾之忧。”王猛却胸有成竹地回答：“臣依仗陛下的威灵，按照既定的计划，荡平前燕残余势力，将如秋风横扫落叶，不劳陛下亲受征尘之苦，只请救命有关部门给燕国的被俘之人安排好住所就行了。”苻坚闻之十分高兴。

王猛率镇南将军杨安等十将、步骑兵六万分南北两路进攻壶关、晋阳（今太原市南）。燕主慕容暐命太傅、上庸王慕容评率兵三十万以抵御秦军。王猛面对重兵，毫无畏惧，率兵取南路一举攻克壶关，活捉前燕上党太守、南安王慕容越，所过郡县无不望风而降，燕国受到极大震动。

秦军南路一路顺风，但北路却出师不利。杨安率军攻打晋阳，由于晋阳兵多粮足，城防坚固，杨安猛攻两月未下。王猛安排军将留守壶关，自己引兵驰赴晋阳前线。到达晋阳后，王猛马不停蹄，绕城察看，制定了克敌妙计。他命令士卒连夜挖通地道，然后派数百名精壮勇猛之士潜入城中，大呼而出，杀尽守门燕兵，打开城门，城外秦军蜂拥而入，转瞬间占领了晋阳全城，活捉了前燕并州刺史东海王慕容庄。

秦军两路取胜，战果辉煌，燕军主帅慕容评闻报，丧魂失魄，不敢冒进，乃屯兵于潞水（今山西东流入河北、河南交界的浊漳河）之畔。十月，王猛率军进至潞水，与慕容评相对垒。此时秦军有相当一部分留戍新取之地，兵力与燕军相比相差悬殊。慕容评认为王猛孤军深入，粮草接济困难，因而想以持久之战略拖垮秦军。慕容评为人贪婪，竟控制山林泉水，使手下士兵不得随意砍柴和汲水，慕容评则鬻卖柴薪和泉水以牟利，结果燕军士卒怨声载道，愤恨不已，无有斗志。王猛听说此事，笑道：“慕容评真真是一个奴才。这样的人即使有亿兆之兵也

不足畏惧，何况他仅有数十万呢！我今日打败他乃是必然的了。”于是，王猛派游击将军郭庆率五千骑兵趁月黑风高之夜，绕行至燕军大营之后，纵火焚烧燕军辎重，火光冲天，就连燕都邺城的官民也能望见。燕主慕容暐见此情景，内心十分恐惧，派人严责慕容评，命其将卖水鬻柴所得之钱帛散发给士兵，并促令其迅速出战。慕容评害怕燕主问罪于己，乃派遣使节前往秦军要求决战。

决战之日，王猛于阵前宣誓。他慷慨激昂地说：“我王猛略受国厚恩，兼任内外要职，今日与各位深入贼地，定要竭力致死，有进无退，共立大功，以报答国家。战斗胜利之后，受常拜爵于明君之朝，举杯与父母共应于家中，那该是多么光荣与骄傲啊！”王猛的一席话使秦军将士精神为之一振，“众皆踊跃，破釜弃粮，大呼竟进。”秦军士气高昂，将士争先而进，战至中午，燕军不敌，被消灭五万余人。秦军乘胜追击，又歼灭敌军十余万人。慕容评单人匹马逃回邺城。

## ■ 通权达变

王猛虽然长期居于高位、权倾朝野，但其度量过人、通权达变、善于驭下。在与慕容评决战的前夕，王猛曾派遣将军徐成前往燕军阵前侦察敌情，规定中午返回，但徐成时至黄昏方归，王猛大怒，要按照军法将其处斩。邓羌为徐成求情说：“现在敌众我寡，战斗即将开始，徐成乃我方大将，应宽恕他为宜。”王猛说：“若不杀徐成，军法不立。”否决了邓羌的请求。邓

羌坚持自己的意见，再次请求：“徐成是我的部将，虽然延误了期限按军令当斩，但我愿与徐成一起赴疆场效力决战以赎罪。”王猛仍不答应。邓羌被王猛的态度所激怒，回到自己的营内，便集合队伍要进攻王猛。王猛问其原因，邓羌答道：“我们受诏讨伐远贼，今日有贼近在眼前，自相残杀，我要先除掉他！”王猛称谓。邓倾见徐成已被免除死罪，便向王猛表示感谢，王猛拉着邓羌的手赞扬道：“我只不过是试一试将军罢了。将军对于手下的部将尚且如此仗义，何况对待国家呢？有你这样的人，我再也不担忧敌人的强大了。”

战斗开始以后，王猛望着对面漫山遍野的敌兵，对邓羌说：“今天这场战斗，非将军不能破敌取胜。成败之机，在此一举，请将军努力去做吧！”不料在此紧急关头，邓羌又讨价还价，提出了新的条件。他对王猛说：“如果答应给我一个司隶校尉的职务，那么您就没有什么可担忧的了。”王猛回答：“此事并非我的力量就可以做到。我一定给你安定太守和万户侯的职位。”邓羌很不高兴的回到自己营帐之中。不久，双方交战，王猛召唤邓羌，邓羌躺在床上不予理睬。于是王猛乘马直趋邓羌营中，答应了邓羌的要求。邓羌乐得从床上跳起来，捧起酒坛大喝一顿，然后跃马横枪，与部将张蚝、徐成等人一起直扑敌阵，四进四出，旁若无人，夺旗斩将，杀伤敌兵无数。

邓羌身为大将，徇私求情，扰乱军法；带领士兵欲攻主帅，目无上级；临战之时欲求要职，等于要兵国君。有此三条，罪该杀头，何况王猛一贯以执法如山闻名于世。然而，对于邓羌的这些错误，王猛全部容忍退让。他之所以能容忍邓羌之所短，调动邓羌之所长，完全是从国家的根本利益这个大局着眼，从当时的具体情况灵活机动地处理问题，就好像驯服猛虎、驾驭

烈马一样，在关键时刻，取得了巨大的成功。

## ■ 远见卓识

王猛击败燕军主力之后，长驱而东，包围了邺城。邺城附近原来盗贼出没，剽劫公行。王猛率军至此，号令严明，官兵无人侵扰百姓；法简政宽，当地居民安居乐业。十一月，苻坚亲率精兵十万，赶赴邺城前线与王猛会师。在重兵围攻之下，燕臣开城门迎秦兵入城，燕主慕容暉逃走，身边仅十余骑随行，后被秦军追捕，前燕宣告灭亡。

前燕灭亡后，王猛坐镇邺城，总督燕国旧地六州。他选贤举能，劝课农桑，赈济穷困，旌显节行。他在保持幽燕之地旧有风俗的同时，对于燕国政治中不便于民者，皆变除之。

前秦建元八年（公元 372 年），王猛被任命为丞相、中书监、尚书令、太子太傅、司隶校尉、复加都督中外诸军事，军国内外之事，无不由之。王猛灭燕以后，与苻坚回首解决西北残余的割据势力。他致信于前凉张天锡，引古论今，透彻地分析了天下大势和前凉的处境，语秦之德，道秦之威。张天锡见信之后，寝食不宁，最终派遣使节向秦谢罪称藩。建元九年（公元 373 年）至建元十年（公元 374 年），秦出兵巴蜀及其以南地区，基本统一了北方，十分天下，秦已居七。

前秦建元十一年（公元 375 年）六月，王猛患病臣床不起。苻坚心急如焚，亲自为之祈祷，并派侍臣祈祷于黄河、华山诸神。王猛病情稍有好转，苻坚欣喜异常，下令特赦死罪以下。王



猛闻之，特上疏于苻坚道：“没有想到陛下为了微臣之命而亏损天地之德，开天辟地以来，从未有过此事。臣听说报答恩德的最好办法莫如尽言直谏，因此谨以垂危之命，敬献遗款。陛下威烈震撼八方荒远之地，声望德化光照四面八方、天地之间；九州百郡，十居其七；平燕定蜀，如拾草芥。然而，善作者未必善成，善始者未必善终，所以古来明君圣主深知建功立业之不易，无不战战兢兢，如临深谷。恳切地希望陛下能效法前人，以他们为榜样，则天下幸甚！”王猛的上疏，情真意切，苻坚阅毕，悲恸欲绝。

是年七月，王猛病危，苻坚亲自来到王猛府第探视病情，询问后事。王猛竭尽全身的力气对苻坚说道：“晋朝虽然僻处江南，但为华夏正统，而且上下安和。臣死以后，希望陛下不可以以灭晋为己企图。鲜卑、西羌才是我们的仇敌，最终将会成为我们的心腹之患，应该逐渐地消灭他们，以利于国家。”言毕而终、这些话成为王猛最后的遗言。

令人感到震惊的是，仅仅八年之后，王猛临终之时所担忧的事情竟全部发生了。前秦建元十九年（公元383年），苻坚不顾群臣的反对，悍然调集九十多万兵马进攻东晋，结果在淝水之战中一败涂地。而那些王猛再三叮嘱要除掉的鲜卑、羌族等上层分子，此时趁机拥兵自立，使北方割据局面重现，造成历史的倒退。苻坚也自食恶果，于建元二十一年（公元385年）被姚萇所杀害，又过了九年，前秦也终于灭亡了。

我国著名的历史学家范文澜曾这样评价过苻坚与王猛：“苻坚在皇帝群中是个优秀的皇帝。他最亲信的辅佐王猛，在将相群中也是第一流的将相。”

▲ 媚权女皇武则天：  
结党篡权的韬略



## ○ 心黑手辣的谋术

---

### ■ 妩媚刚烈

武则天(624—705年),唐代并州文水(今山西文水东)人。父亲原是木材商人,唐高祖武德年间官工部尚书。则天九岁时父亡,贞观十一年(637年),十四岁被召选入宫,深受太宗喜爱,封为才人,赐号武媚,人称媚娘。

武则天深得太宗皇帝喜欢的不只是稚嫩妩媚的姿容,缠绵温和的柔情,还有她那刚烈果敢的性格。传说,西域蕃国给太宗进贡一匹名马,叫狮子骢。这马体态雄健,性情暴烈。太宗很喜欢它的骠悍,但苦于难驯。一日,太宗召了几位文武大臣,到御厩赏马。太宗问大臣们:“这样好马,可惜白白地闲在厩中,诸卿谁能驾驭?”大臣们面面相觑,无人敢应。这时进宫不久的武媚娘恰巧来到这里,走到太宗面前奏道:“臣妾可以驾驭。”太宗感到惊讶,不敢相信。便问她如何驯服,她说:“臣妾只需三样东西:一条铁鞭,一个铁锤,一把匕首。它不驯服,就用铁鞭抽打;鞭打不驯,就用铁锤击头;再不驯,就用匕首割断咽喉!”太宗听后,大加赞赏,称赞她有胆略,有气魄。从此以后,在太宗及文武大臣的眼里,武媚娘已不再是个寻常女性的形象。

## ■ 后宫争宠

贞观二十三年(649年)五月二十六日,太宗病逝。遵照太宗的遗诏,后宫妃嫔,除徐充容外,一律出宫为尼,武媚娘也在其中。武则天便到感业寺做了尼姑。

太宗在世时,太子李治就对武媚娘钟情至深,只因她是太宗的宠妃,而爱莫敢近。李治继承了皇位,是为高宗,不久到感业寺进香,重又见到武媚娘,牵动了旧日的情怀。永徽三年(652年)冬,又召媚娘回宫侍寝,从此结束了孤独凄苦的尼姑生活。

回宫后,不甘居人之下的武则天一面忍辱侍上,谦恭有礼,一面冷静观察,伺机图进,很快得到高宗更深的宠爱,得到了王皇后的信任,晋升为昭仪,位列九嫔之首,仅次于皇后和四妃。她观察到王皇后与萧淑妃正在争宠,并看出萧妃是她立足后宫的绊脚石,便立即同皇后结成同盟,一起诋毁萧妃,于是萧妃失宠,武媚娘得到了宠幸。这又使皇后感到危机。但因此时武媚娘已有身孕,高宗盼望她早生龙子,王皇后的诋毁、诬蔑都不起作用了。

王皇后及其舅父柳奭,同老臣褚遂良、长孙无忌等共同谋划,说服了高宗,在武则天腹中婴儿降生之前,抢先立了十岁的燕王李忠为太子,堵死了武则天进位皇后的途径。不过,从这些事中,使武则天清醒地认识到,她面前的对手,不只是一个王皇后,还有皇后的后盾——手握重权的老臣。为了对付这

班人，靠孤身一人是无法如愿的。于是，武则天先笼络、收买王皇后之母魏国夫人和中书令柳奭身边的宫娥、童仆，使这些人明为主子做事，暗中做她的奸细。经过一段时间，武则天收集了足够的“罪证”，连同萧妃的情况，一起面奏皇上。她把每件事情的时间、地点、人证、物证，来龙去脉，说得活灵活现，高宗不得不相信，遂将萧妃贬为平民，并疏淡王皇后，从此武则天更是独得恩宠。

永徽四年（653年）正月，武则天生下龙子，高宗喜出望外，亲自取名为弘，封为代王。代王李弘的降生，使武则天身价大增，更有了争册皇后的本钱。

## ■ 杀女嫁祸

永徽五年，武则天又生下一个女儿。一天，王皇后单独去昭仪宫见武则天，只见小公主睡在床上，不见武则天，就出宫去了。武则天见皇后已去，就从内室转出，走到小公主床边，思忖片刻，咬着牙伸出双手，掐死了亲生的女儿，之后又躲进内室。正巧高宗来昭仪宫，见武则天不在，就去小公主床头看孩子，只见小公主张着嘴双眼突出，已是气绝。高宗大声呼唤，武则天及宫奴们才来至育婴室。她也故作惊讶，号陶大哭。高宗逼问宫奴，宫奴说只有王皇后刚才来到这里。于是武则天顺势咬定是王皇后害死了小公主，高宗也不得不相信。这时高宗就想废掉王皇后，册立武昭仪为皇后。但这项大事，没有手握兵权的太尉长孙无忌的同意，是万万行不通的。武则天要当皇后

必须通过这一关。

武则天说服了高宗，带着礼物同去长孙宅第，乞求应允。长孙无忌只顾左右而言他，使高宗哭笑不得。又求母杨氏、礼部尚书徐敬宗前去说情，也同样碰了一鼻子灰。但雄心勃勃的武则天并不灰心。

## ■ 诬陷皇后

永徽五年（654年）十二月，武则天又生下一子，取名贤，封为潞王，这是高宗的第六个儿子。就在这时，武则天从皇后的宫娥那里得知，王皇后精神不佳，不思饮食，其母请来一个僧人，为她求佛灭灾。那僧人削了一个小木人，身上钉上铁钉，嘱咐皇后每天在佛前焚香叩拜，百日之后即可消灾。武则天趁此机会，向高宗诬告，说王皇后同她母亲魏国夫人，偷偷地做了一个小木人，形似皇上，身上钉上铁钉，每日焚香诅咒。高宗听后，半信半疑，武则天劝高宗前去看看。高宗来到皇后寝宫，可巧，皇后正在焚香叩拜，脚下确实放着一个小木人。见此情景，高宗怒气冲天，皇后有口难辩，只得乞求恕罪。当即将皇后母亲赶出宫，后又贬吏部尚书柳奭为遂州（今属河北）刺史，行在途中，又敕令改任荣州（今四川中部偏南）刺史。柳奭知道，欲加之罪，何患之词。辩白是无用的，只得默默赴任。

在这种情况下，高宗要废王皇后立武则天为皇后的心意更坚定了。况且这时已有许敬宗、李义府、崔义玄、袁公输等朝臣依附武则天，成为心腹。袁公输探知，长安令裴行俭与长孙

无忌、宰相褚遂良集会，商讨对付高宗废立之计。武则天得到袁公输的报告，便向高宗进言，说裴行俭行为不端，恐为祸患，不能留在长安，调离越远越好。高宗听信了她的话，调裴去西州（今新疆吐鲁蕃）任中都督府长史。李义府又上书奏请，独陈己见，请立武昭仪为皇后。许敬宗又制造舆论，说：“田舍翁多收了几十斛麦子，还要换个婆娘，何况贵为天子！”就这样，在内外夹攻、促使下，高宗下了最后决心，排除重臣谏阻，废了王皇后，连同萧妃，贬为庶人，其母及兄弟一并解除官职，流放岭南（今广东、广西及越南北部地区）。这年的十一月一日正式册封武则天为皇后。

## ■ 先翦枝叶后砍干

武则天终于争得了凤冠，登上了皇后的宝座。但她还清醒地记得，那班冒死直谏之臣的威严面孔，其中的首领便是皇上的舅舅长孙无忌。可要扳倒长孙无忌并不是轻而易举的事。武则天冷静地分析形势，筹谋对策，决定采取先打外围的战略。

首先请求高宗为她的心腹许敬宗、李义府进升官职，把持要位。这样许敬宗又恢复了礼部尚书之职，令每日在武德殿西门待诏。李义府为中书侍郎，参预政事。接着，武则天一反常态，上表奏乞请为反对高宗立她为宸妃的韩瑗、来济二人恩加褒赏。二人素知武后的手段，知是暂时安定之计。为防不测，他们请求离职还乡，高宗未准。

武后得知高宗不忘旧情，常去探问囚禁在冷宫的王皇后、

萧淑妃。为防生变，武后便秘密派人将王、萧二人痛打一顿，截去手足，装入酒瓮。二人不堪其苦，几天就惨死了。

太子李忠，是长孙无忌扶植起来的。武后决定废掉他，立自己亲生儿子李弘为太子。她指使许敬宗上表奏，向高宗说明立李忠为太子，是因那时王皇后没有生子，无嫡可立，实属无奈。而今已有嫡生，当及早正名定分。太子李忠得知消息，便明智地自请辞去储君的位置，被降封为梁王、梁州刺史，四岁的代王李弘立为太子。

高宗显庆元年（656年）年底，韩瑗上书，为贬在潭州（今属湖南）的褚遂良讼冤，高宗未准。武后趁此机会授意许敬宗、李义府上奏高宗，说韩瑗、来济与褚遂良密谋不轨，欲以潭州为外援反叛朝廷。高宗信以为实，遂将韩瑗贬为振州（今属广东）刺史，贬来济为台州（今属浙江）刺史，终身不得回朝。褚遂良贬迁爱州（今越南清化）刺史、柳奭为象州（今属广西）刺史。就这样，使长孙无忌身边失去了得力的助手，只剩孑然一身了。

显庆四年（659年）四月，恰有洛阳人李奉节向朝廷告发太子洗马韦季方和监察御史李巢朋比为奸，预谋反叛之事，高宗派许敬宗审理此案。许敬宗早得武后密旨，就此大作文章。他施用严刑，逼迫韦季方牵连长孙无忌。韦季方至死不肯。于是许敬宗就自编一套谎言，诬称长孙无忌与李巢串通谋反，使高宗真假难辨，不得不忍痛夺了长孙无忌的官爵封邑，贬为扬州都督，安置在黔州（今四川彭水、黔江等地），准予一品官的供给。

许敬宗又向高宗诬称长孙无忌预谋反叛是由褚遂良、韩瑗、柳奭等的鼓动而起。于是高宗又剥夺了褚遂良的官爵，追



捕韩、柳至京斩首。但未到京城时，二人就被治死了。许敬宗又派袁公输亲往黔州，威逼长孙无忌招供，然后逼其自缢身死。由此案上下被牵连的二十多名官员皆被罢免，太宗时的老臣，清洗殆尽，武后的心腹得以重用。

## ■ 孤立皇帝

武则天机智精明，通文史，多权谋，处事果断得体。自以皇后身份参政以后，各部官署上奏本章，往往都让武后决断。显庆五年（660年），高宗患了头痛病，目不能视，便将国家大事正式委之于武后。

正在武后得意之时，有一天，一个宦官向高宗告发，说有个道士常出入禁中，为武后用巫术诅咒。以前已明令禁行巫术，今武后犯禁，且又居心叵测。故而高宗听了十分气忿，便召近臣上官仪进宫商讨对策。上官仪毫不隐瞒地说：“皇后骄傲专横，天下无不怨恨。以我之见，莫如将她废掉，以安定人心，保大唐帝业永继。”高宗当即命上官仪起草诏书，夺回凤冠，将其打入冷宫。

然而诏书未下，早有人报知武后。武后立即面君，当面点破密谋，使高宗不得不收回成命，向武后道歉。

为了解脱自己，高宗将这件事的责任推到上官仪身上。许敬宗告知武后，上官仪和宦官王伏胜，都曾服侍过已废太子李忠。在太子李忠为陈王时，上官仪做过王府的五口咨议参军。武后听罢，心生一计，立命许敬宗起草奏章，上奏上官仪和王

伏胜串通李忠密谋造反。高宗明知这是“莫须有”的罪名，但又无可奈何，只得批准奏章，处斩了上官仪及其子上官庭芝和王伏胜，没收其家全部财产，朝廷内外，凡与上官仪有联系的，都被株连，流放的流放，贬官的贬官。此时的高宗，真的成了孤家寡人，朝中大小政事，都由武后决断，大唐皇权操在武后手中。

## ■ 谋杀五亲

武则天得势后，她的亲族或先或后都得到了她的恩遇。她的异母兄武元庆、武元爽，从兄武惟良、武怀远，分别进升。她本想借助于亲族的力量，壮自己的威势。但事与愿违，兄弟四人并不感恩。武则天对此怀恨在心，便于乾封元年(666年)八月上一道制止外戚干预朝政的奏章，用正大光明的理由，把兄弟四人发往边关，名正言顺地报了往日的怨仇。武元庆去龙州(今四川江由等地)任刺史，不久抑郁而死。武元爽去濠州(今安徽怀远等地)，因官司牵连，死在流放途中。

武则天的胞姊韩国夫人，因死了丈夫，带着女儿来到宫中。高宗见了倾国倾城的母女二人，神魂颠倒，于是母女二人成了高宗的枕席伴侣，甚是得宠，遂将武后抛之脑后。武则天又遇到了新的威胁。没过多久，韩国夫人突然病死。高宗不胜悲痛，加封其女为魏国夫人，意欲册封为妃嫔，只是碍于武后，一时未便启口。

一天，始州刺史武惟良、淄州刺史武怀远同各州刺史前往泰山朝觐，路过京城，并各带方物食品，向皇帝进献。武则天得

知，便把史弟二人召至杨氏宅第。二人到时，高宗皇帝、魏国夫人已经在坐。参拜、寒暄之后，武则天命人取来所带方物食品，说皇上喜欢吃白鱼，煮几尾大家尝尝。武则天亲自挑选白鱼，亲自送至厨下，又亲自下了剧毒。做好后，武则天假意哀怜失去双亲的魏国夫人，请她先尝。谁知鱼刚下肚，便腹痛难忍，接着七窍流血，倒地而死。在坐大惊失色，六神无主。武则天顺势将罪责归于武氏兄弟。兄弟二人无法辩白，做了刀下之鬼。武则天借从兄的头颅除去了魏国夫人，扫除了新的绊脚石。

## ■ 寒微显贵

贞观十二年(638年)，唐太宗为了抑制山东士族势力，提高皇室地位，令吏部尚书高士廉、御史大夫韦挺、中书侍郎岑文本等，修改《氏族志》，根据当时官爵的高低，划分全国豪门士族的等级。太宗曾下令皇室选妃择婿，要出自勋臣之家。但门阀观念，由来已久，在士族中根深蒂固，还在起着作用。

武则天争册皇后时，勋臣们还是以武氏门第寒微为由，而横加反对。褚遂良向高宗上谏言时就说：“皇上要改立皇后；请选择天下望族之女，何必要立门第寒微的武氏呢？”来济也曾上表，以门第寒微谏阻立武则天为皇后，他说：“君王选后，皆出自礼教名家，方副天下之望。”使她看到要雄图帝位，必得改变门第，变寒微为显贵。

于是在显庆四年，即立为皇后的第四个年头，通过高宗下诏，改修《氏族志》为“姓氏灵”，再一次打破陈规，重新划定高

下尊卑，提高新进权贵的地位，特别是武氏家族的地位。规定朝中五品以上的官员，不论土庶，一律入册，依当时官爵高低，评定等级，把原在《氏族志》中所设有的武氏，列为《姓氏录》中的第一等。这样，不只是武氏家族显赫起来，使那些普通门第的官员也进入《姓氏录》，摆脱寒门。这些人无不感激武则天的恩惠，为她尽力效忠。一举换来两得，真可谓用心良苦。

## ■ 母子角逐

麟德元年(664年)以来，高宗的身体状况越来越不佳，处理朝政越来越困难。在万般无奈的情况下，想让位给武则天后，自己好安度晚年。他这个想法，遭到亲近大臣的反对，便决定禅让给第五子太子李弘。李弘是武后亲生的长子。他性情仁慈宽厚，在大臣中威信较高。但李弘继承皇位，还是李家的天下，武则天的抱负就要付诸东流。

有一天，乘皇上驾幸合璧宫，武后要太子随从前去。盛宴之后，太子酒醉回宫。武后密令太监，将毒下在醒酒汤中，毒死了二十四岁的太子李弘。

同年，高宗又立二十二岁的雍王(原为潞王)李贤为太子，并令其代帝管理国事。李贤是武则天的第二子，他自幼聪敏，喜欢读书，严于律己，高宗对他甚是放心。然而就在这时，因李贤组织一批有名之士注释《后汉书》，其中涉及西汉吕后专权，激怒了武则天。不久宫中就出现了不少蛊惑人心的传闻，诸如李贤不是武后亲出，乃是其胞姊韩国夫人所生；僧人说当今太

子福分浅薄，难继帝位；又传英王李哲（武后三子）相貌酷似太宗，相王李旦（武后四子）貌有大贵等等。显然这是武则天指使宫中之人制造的舆论。

随后，武则天借宫中道士明崇俨被杀之事，拘捕太子李贤的近侍赵道生。在严刑威逼下，赵道生供称：太子要翦除武后党翼，派人杀害明崇俨，图谋反叛。于是武则天派人大搜东宫，得兵甲戎服数百件，以此为太子谋反的罪证。按大唐律令，谋反罪当处斩。在高宗一再恳请下，武后也发了慈悲，只将太子废为庶人，流放到巴州（今属四川）。

李贤到了巴州，有感于母后擅权，兄弟遭难，作了一首黄台瓜词，词云：种瓜黄台下，瓜熟子离离。一摘使瓜好，再摘使瓜稀。三摘犹为可，四摘抱蔓归。

这首词传到京城，激起了武则天的怒火，便派使者前去巴州，囚禁李贤，逼令自尽。

李贤被废，高宗又立英王哲（即李显）为太子，立其子重照为皇太孙。此时高宗已病危，于弘道元年（683年）十二月驾崩于东都贞观殿。太子哲即位，为中宗。

两个月后，有中书令裴炎向武则天禀报，说新皇为韦皇后之父韦玄贞连连加官，位进宰相，引起朝野议论，又不听谏阻。武则天遂借新皇不得人心之机，密令裴炎代拟圣旨，带兵入宫，于乾元殿向群臣宣读，以想反天下奉送给韦玄贞之罪，废中宗为庐陵王，皇太孙重照不久也被废为庶人。立二十二岁的李旦为帝，是为睿宗。李旦昏庸无能，武则天将其置于别宫，不许干预朝政，此时的唐王室大权完全控制在武则天手中，武则天已经成为事实上的女皇。母子间的角逐。以母胜子败而告终。

## ○ 以毒攻毒的谋术

---

### ■ 鼓励告密

武则天从徐敬业叛乱中吸取了教训，一是耳目不灵，一是宗室诸王势力的存在，是对她的潜在威胁。她为了使自己耳聪目明，及时掌握政敌的动向，扫荡诸王势力，施用了鼓励告密和任用酷吏的权宜之计。

武则天下令，无论什么人，都可以到京城面见皇帝，告发机密；凡是告密之事，任何人不得盘查、阻拦；外地来京告密者，官府供给驿马，沿途享受五品官的待遇，到京后可住官家客馆；告密属实，破格提拔，授给官职，对不实者，也不予追究。于是各地告密者蜂拥而至。有一个叫鱼保家的人来献策，请铸铜匭，放在朝堂之上，四面各有开口，可进不可出，同于今之检举箱。这样一来，告密者日益增多，积案如山。武则天从告密者中选拔一批新官，专门负责告密案件的处理。这些人多出身无赖，狡诈残忍、惯于陷害无辜，是一帮杀人不眨眼的刽子手，使用异常残酷的手段，帮助武则天镇压异己。

武则天借助于告密，利用酷吏扫荡了宗室诸势力。垂拱四年（688年），越王李贞、琅琊王李仲父子打起“匡复李唐王室”的旗号，自博州起兵反叛，并联络诸王起兵相助。因诸王各怀心事而没有响应，结果李贞父子兵败身死。武则天借机派酷吏

周兴负责追查余党。周兴罗织罪名，很快就把韩王李元嘉、鲁王李灵夔、黄公瓌、常乐长公主等拘捕至东都，逼令自尽。高宗之孙东莞公李融及霍王之子江都王李绪，被斩于市。霍王李元轨因有战功而免死，囚入槛车，流放途中死去。太宗第十子纪王李慎，也死在流放途中。永昌元年（679年），杀死蒋王李恽、道王李元庆、徐王李元礼、曹王李明。天授元年（690年），酷吏周兴密告泽王李上全、许王李素节谋反，致使二王及其子、亲信全部被处死。同年又杀了豫王李亶。接着又杀了南安王李颖等宗室子弟十二人，原太子李贤的两个儿子也被打死。至此，唐宗室子弟几乎被斩尽杀绝，还杀了亲戚、同党数百家。

道路已经打平，人心已经归向。天授元年（690年）九月，武则天终于登上了皇帝的宝座，改国号为周，自立号为圣神皇帝。

## ■ 利用酷吏

告密和酷吏的横行肆虐，造成了小人钻营，世风败坏，人心惶恐，冤狱遍地，怨声载道。这说明告密和酷吏的作用已经十分不得人心。武则天由此意识到，这个权宜之计使命既已完成，该是收场的时候了。为了安定民心，稳定政局，下令限制告密，并向酷吏开刀。

酷吏周兴，以善于制造“谋反”罪而著称。他草菅人命，残害无辜，杀人数千，恶贯满盈，朝野上下无不对他恨之入骨。正在他横行得意之时，有人告发他“谋反”，武则天令酷吏来俊臣

审理周兴案。来俊臣深知周兴老奸巨猾，诡计多端，难于招供，不好对付，便想出一计，让他痛痛快快地招认。于是受命之后，派人将周兴请至家中饮酒，席间，来俊臣说：“罪犯不肯认罪，应当采取什么办法？”周兴说：“这事容易！拿来一个大瓮，四周燃起炭火，把囚犯装入瓮中，还怕他不认罪吗？”来俊臣于是叫人抬过一口大瓮，按周兴说的办法，用炭火围住烧烤，然后站起身来对周兴说：“有人告你谋反，宫里命令，叫我审讯老兄，就请老兄入瓮吧！”周兴恍然大悟，惶恐不安，只好叩头认罪。来俊臣将兴押至宫中，武则天看在为自己出过力的面上，判处流刑，解送岭南，刚到半路，就被仇人杀死。

来俊臣同周兴一样，也是一个靠告密起家的酷吏，官拜左台御史中丞。周兴死，并未引起他的警觉，气焰还很嚣张。元寿元年（692年），他又以“谋反”罪诬陷当朝宰相狄仁杰、御史中丞魏元忠等七位大臣。他哪里知道这时的武则天，已与登极前大不相同，对告密并不那么热衷。况且又遇上了足智多谋的狄仁杰，使他的诬陷破了产。于神功元年（697年），也有人告发来俊臣谋反，武则天将他斩首于西市。消息传出，人人拍手称快，仇家蜂拥而至，争着割他的肉，挖他的眼，陶他的心，踏他的骨。为了争取民心，武则天下了一道诏书，历数来俊臣的罪状，将任用酷吏以来造成的灾祸，统统归于来俊臣身上。

武则天借酷吏之手，为她扫荡了政敌，而今又借用酷吏的头颅，清洗自身，缓和危机。由此可见，武则天权谋之高明。



## ■ 锐意图新

武则天践位称帝后，制定和实施了一系列治国安邦的政略，对大唐各项事业的兴盛和发展起了重要作用。她的第一项政略是广招贤才。她把此项政略看成治国之本，天子之责。这表现在她对科举制的重视。一是她打破了前代的陈规，开创殿试先例，亲自选才录用。载初元年（690年）二月十四日，在东都洛城殿前，举行了一次规模宏大、别开生面的考选。全国贡士应召前来，女皇亲自面试。二是创立“自举”制度。天下有才之士，可以毛遂自荐，考查合格即可任用。三是首设“武举”制度，选举将才。四是“试官”制度。五是派专人分路到基层招揽人才。六是开设制秋，选拔特殊人才。科举之外，还号召官员举贤。这样，使武则天执政时期，朝廷上下，人才济济，杰出的文武大臣，并不少于太宗贞观时期。

第二项政略是广开言路，兼听博采。武则天在太宗身边生活了十几年，深受太宗纳谏之风的影响，因而她也能以政治家的气魄广开言路，兼听博采。如长寿年间，掌管向皇帝进谏的右补阙朱敬则，上书指出不应再用严法酷刑，应当广布恩德，使天下臣民消除忧虑和恐惧，安居乐业。武则天采纳了他的意见，提拔他为政谏大夫，兼修国史。后来朱敬则屡上谏言，武则天从不计较他的言词激切，又提拔他为宰相，委以重任。

第三项政略是继续推行均田制，发展农业生产。武则天掌政时，均田制已遭破坏。豪强加剧土地兼并，一批批农民失去

土地，走上逃亡的道路，给社会带来极大的不安。武则天下令禁止土地买卖，制止豪强兼并，用各种办法吸引逃户还乡，给予土地耕种。还要求各级官员重视农业生产，减轻农民的徭役和纳税负担，不夺农时，严禁妨害农业生产的一切活动。并把耕田的增减，农家粮食的盈亏，作为奖赏和处罚官吏的依据。

第四项政略是抵御外患，保卫疆土。武则天登上帝位的第二年（692年），派西州都督唐休璟率军西进，一举收复了被吐蕃侵占二十二年的“安西四镇”，解除了外族对西部边疆的侵扰和威胁。之后又多次打败吐蕃的进犯，在庭州（今吉木萨尔）设置了北庭都护府，与安西都护府分辖天山南北等地。

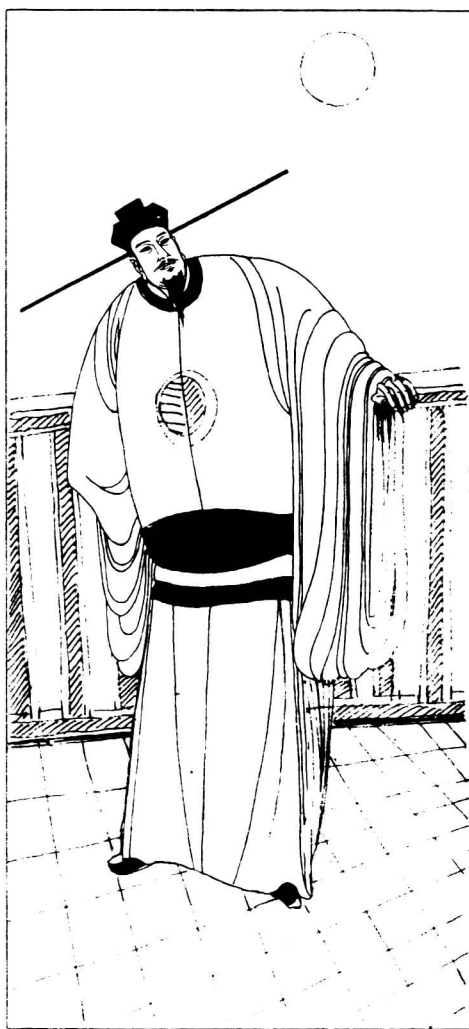
承先皇之制，又实行了府兵制，积蓄军事力量。注意选拔军事将领、培养军事人才。因此，武周时期不乏将才。象狄仁杰、积务挺、唐休璟、王孝杰、郭元振、黑齿常之、裴行俭等，都为抗击外族入侵、保卫疆土作出卓越的贡献。

以上各项政略的实施，使女皇执政时期的中国，上承“贞观之治”，一直保持较为兴旺发达的局面，社会安定，经济发展，人口倍增，边疆稳固，国家统一，为“开元盛世”奠定了坚实而雄厚的基础。

神龙元年（705年）十二月二十六日，武则天女皇病逝，享年八十二岁。终前遗嘱：去帝号，称则天大圣皇后。神龙二年（706年），武则天的灵柩与高宗合葬在乾陵。人们看到在乾陵旁耸立着两座高大的石碑。一座是“述圣记碑”，记述着高宗的文治武功，碑文是武则天写成。另一座就是武则天女皇的纪念碑，碑上只字没有。据说立无字碑也是女皇的遗嘱，让她的功过留给后人评说。

▲ 佐命良辅赵普：

周密持重的韬略



## ○ 策划周密的谋术

---

### ■ 亲若家相

赵普(922年k 992年),字则平,祖籍幽州蓟县(今北京西南),后唐时(923k 936年)随父赵迥(一作赵迴)徙往镇州(治所在今河北正定),旋又迁居洛阳。

起初,赵普曾为后周(951年k 960年)永兴军节度使刘词幕僚。刘词死前,遗表举荐赵普有才,可用。

后周显德三年(956年),周世宗柴荣用兵于淮上,其部将赵匡胤攻克滁州等地。经宰相范质举奏,赵普始为赵匡胤军事推官。赵匡胤与赵普议论天下大事,见他谈吐不凡,十分高兴。

当时,赵匡胤部下捕获乡民百余名,指为盗匪,拟处弃市重刑。赵普怀疑其中有无辜之人,请求一一讯问,谨慎处置。结果,其中十之七八系被诬良为盗,先后获释。对此,赵匡胤更觉奇异,益信他的先见之明,尤州他遇事周密持重。

不久,赵匡胤之父赵弘殷率兵到滁,染病不起。正在此时,扬州传来警报,周世宗诏命赵匡胤速赴六合驰援。赵匡胤内思父病可忧,外念君命难违。一时徬徨未决,当此时节,赵普挺身而出,甘愿为匡胤奉养尽孝,成全他去效忠国事。

赵匡胤走后,赵普朝夕进献药饵,服侍饮食起居。赵弘殷很是感动,竟把赵普视为同宗。赵匡胤也喜他忠、智兼全,从此

视如手足，使之不离左右。

同年十月，赵匡胤因屡立军功，升任定国节度使兼殿前都指挥使，赵普被擢任节度推官（掌勘刑狱）。

## ■ 策变陈桥

后周显德六年（959年）六月，周世宗柴荣疑忌妻弟、殿前都点检（禁军统帅）张永德暗蓄异图，谋夺皇位，罢免其职，改由大将赵匡胤充任。这真是阴差阳错。致使前门拒狼，后门入虎。赵匡胤久已觊觎皇帝宝座，如今得了个举足轻重的军职，无异于蛟龙得水。

七月，赵匡胤兼领归德节度使，镇守宋州，改任赵普为书记官。强将配以高参，如虎添翼。

倘若周世宗柴荣能久居皇位，以他的英武，赵匡胤便不敢蓄有异谋，更不改轻举妄动。可巧，这年柴荣染病而逝，年仅七岁的柴宗训继父登基，而初选入宫的少妇符皇后不习国事。面对孤儿寡母，手握重兵的赵匡胤便可随心所欲地进行夺权活动。赵普作为心腹谋臣，则做了极其紧密的配合。

显德七年（960年）正月初一，后周群臣正要庆贺新春佳节，镇、定二州驰奏警报，声言辽军与北汉合兵南下。恭帝难辨情报真伪，同意殿前都点检赵匡胤前去迎敌。

赵匡胤兼有文韬武略，追随周世宗南征北伐，早已博得人望，又执掌军政六年，深得士卒之心；值此主少国疑之际，此人集军权于一身，自然为肇事之阶。所以京师汴梁（今开封市）纷

纷扬扬地谣传：“册点检为天子。”

赵匡胤的莫逆之交、殿前副点检兼镇宁军节度使慕容延钊率前军先发。出京不久，即至陈桥驿（今开封东北）。傍晚，军中散指挥使苗训同赵匡胤亲信楚昭辅仰望天象，指点西边天际，说是在峥嵘赤日之下，另有一轮惨淡夕阳。此事有无，史不足考。但类似的天象在历史上却不止一次出现，纯系光学上的折光现象。可从来不是天变警戒人事，而是人事附会、利用天变，并涂上神秘色彩，称其为“天命”。人皇是天帝的投影，天有二日，不正是影射地有二主吗？而先前的残乌行将西坠，正可预示后周政权迅即沦落，而将代之以新朝天子！不管两日并出是有是无，舆论总是可以随时被得势者制造出来并扩而大之的。它同京师的传言两相呼应，并行不悖。

这晚，大军屯驻陈桥驿。高怀德等将领相议论说：“主上幼弱，我辈虽出死力杀敌，谁能知晓！不如先立殿前都检为天子，然后再行北征。”此议立即转达赵匡胤之弟赵匡义和书记官赵普。这两个本是前台决策人物，与赵匡胤彼此心照，自然用不着请示后台主子。何况是顺水推舟之事，无须假意推脱，当即晓谕诸将：“异姓兴王，虽说是天命，实在是牵动人心的大事。诸将若能严饬军士，勿使掳掠，则都城定能人心安定，四方必也随之自安。大功告成，你等亦可共保富贵。”众将许诺，当即分头行动，环列帅帐周围警卫，并连夜驰告亲信重将石守信、王审琦等。

天刚蒙蒙亮，诸将披甲执兵，叩打赵匡胤卧室之门。赵匡义与赵普等排闥而入，报告说：“诸将无主，愿策太尉（即指殿前都点检赵匡胤）为天子！”赵匡胤翻身而起。众人一拥向前，把事先预备好的黄袍（即龙袍）披在赵匡胤的身上，然后罗列

跪拜，同呼万岁。随之，众人挟持他坐上乘马，便欲南归。赵匡胤揽辔问道：“你等贪富贵，立我为天子，我有号令，你们能遵从吗？”众人七嘴八舌地说：“唯命是听。”赵匡胤说：“我对周太后和恭帝，仍尊为旧主，对朝廷大臣，仍使与我比肩而立，将士不得惊忧宫阙，凌辱朝贵，侵犯府库财物。听命者有厚赏，违命者戮及妻孥。”

到了汴京，赵匡胤巧借“禅让”之名，即皇帝位，国号“宋”，当年改元“建隆”，赵匡胤是为宋太祖。

这就是广为人知的“陈桥兵变，黄袍加身”此事变的谋主是赵匡胤，参与策划内外连结者则是赵普。

赵普因有佐命之功，授官为右谏议大夫，充任枢密直学士，成为宋太祖身边执掌机要的亲信大臣。

## ■ 谋释兵权

宋太祖通过兵变篡夺了后周政权，生怕属将上行下效，所以对内部骄兵悍将防范甚严，以致内紧外松，竟把异族入寇侵扰置若罔闻。对此，宋太祖便召赵普问道：“自唐末以来数十年，帝王凡易八姓，战斗不息，生民涂炭，其故何在？”赵普胸有成竹地对答：“皆因方镇太重，君弱臣强。”太祖进一步问：“我欲息天下之兵，使国家长治久安，有何道可行？”赵普提出十七字方针：“削夺其权，制其钱粮，收其精兵，则天下自安。”赵匡胤心领神会，马上摇手截止说：“卿勿复言，吾已喻矣。”

赵普总结了中国历史上武夫专政的惨痛教训，尤其看到

残唐、五代以来的社会积弊：由于方镇（即藩镇、指镇守各州的节度使）拥兵割据，致使王朝迭替，烽火连年，国无宁日，他从而为赵宋王朝“资治”出发，主张削夺方镇军事、经济、司法等大权，对社会的发展和人民生活的安定，确有重大积极意义，顺应了社会发展的大趋势。

听过赵普之议，赵匡胤当机立断，首先罢免了殿前都点检慕容延钊，调任山南西道节度使。从此，这个最显要也最危险的中央禁军长官不复授人。

正职罢除后，尚有副职，皆由赵匡胤的故人石守信、王审琦等大将充领。对此，赵普仍不放心，屡次建议罢免诸点检，改授他职。他说道：“如今大业粗定，由石守信、王审琦等人执掌禁兵，汉初韩信、彭越谋叛的教训极应引为前车之鉴。”十分韬晦的宋太祖担心落个忌贤妒能、排斥功臣的恶名，言不由衷地说：“此辈必不叛我。”赵普心知太祖难言隐私，便找了个冠冕堂皇的理由，说道：“臣也不忧此辈叛乱。然而，细观数人，皆非统御之才，恐不能制服部属。万一军伍作孽，彼等亦不由自主。”这话点醒了宋太祖，他暗自庆幸找到了一个可以启齿的借口。

同年七月，宋太祖借晚朝时机，召集石守信等人聚饮。待到酒酣耳热时，太祖屏退左右闲人，说道：“如无诸位鼎力相助，我不能取得天下。然而，做了天子，却也很是艰难，远不如为节度使快乐。登极以来，我终夕未尝高枕而卧啊！”石守信等人忙问缘故。宋太祖说：“道理并不难知，世人谁不愿身居此位！”众人听到这里，顿首问道：“陛下何出此言？现今天下已定，谁敢再生异心？”太祖说：“卿等固然不至如此，假若麾下欲求富贵，一旦以黄袍加身，你虽不欲为此，岂能由己？”话虽说



得委婉曲折，却难掩猜忌之意。众人听后，不胜惶恐，涕泣恳求：“臣等愚钝，难虑及此，望陛下哀怜，指示一条生路。”

宋太祖见杯酒片言之间，即将了却一桩大心事，一时喜形于色，竟然毫无掩饰地说：“人生如白驹过隙，瞬息即逝。一世追求富贵，不过是多积金钱，厚自娱乐，使子孙不受贫乏之苦。卿等何不释去兵权，出守藩镇，选择便利田宅买之，为子孙建永久基业；然后多多采置歌儿舞女，日日饮酒相欢，以终天年！朕与卿等约为婚姻，君臣之间，两无猜疑，上下相安，岂不善哉！”从人听罢，伏地称谢，说道：“陛下对臣等如此关怀，真所谓使死者复活，令白骨生肉。”

第二天，诸将皆称病，请求罢免军职。太祖准奏，赏赐甚厚。不久，便以石守信为天平节度使，高怀德为归德节度使，王审琦为忠正节度使，张令铎为镇宁节度使，一个个遣到外地。只有石守信仍兼侍卫都指挥使，却是有职无权。从此，殿前副点检也不复授人。这就是所谓“杯酒释兵权”。

赵普因参议有功，于建隆三年（962年）擢升为枢密使（最高军事机构长官）。赵宋王朝把抑制武臣作为基本国策确立下来。将帅中，就连曹彬那样的佼佼者，虽然忠厚廉正，治军有道，屡立大功，被称为“良将第一”，也不让其并握军、政二权，而是厚赐金钱而已。为此，始终奉公克己的曹彬，竟也深感慨地说：“好官不过多得钱！”

## ○ 论语治国的谋术

---

### ■ 崇任文臣

与裁抑武夫互为表里的，是崇用文官分摄中央大权和专理地方政务。这是赵普十七字方针中的一个重要方面。

在中央，设副相、枢密使和副使、三司计相，以分宰相之权，并使之相互牵制，分立而难独立，均需依附君权而运转。

在地方，乾德元年（963年），根据赵普献议，罢去王彦超等地方节度使，又渐削数十个异姓王。具体办法：镇将或因死亡、迁徙，或因年老致仕（退职），或因改领他职，皆用文臣逐步取代。镇将所主区域仅限于城郊之内，而不及于乡村。此后，该制渐次推广。

乾德元年四月，赵普又建议宋太祖，初置诸州、府通判一或二人。通判官地位略次于州府长官，有连罢公事、临察官吏等实权，还可过问军、政大事，并可直接向中央转达情报。这就分了地方长官之权，并成为中央安插在地方的耳目，因此有“监州”之称。

另外，还在地方设转运使，主持钱粮收缴事务，将其大部输送中央。这就是赵普所说的“制其钱粮”之法。

赵普对执行上述方针和措施是十分坚决、十分得力的。例如，天雄节度使符彦卿是后周遣老，其两女相继为周世宗的皇

后，第六女又许嫁北宋赵光义（即赵匡义，后来的宋太宗）。宋太祖几次欲使彦卿主持军务，赵普屡屡谏阻，以为符氏名位贵盛，不可再授以兵权。乾德元年，宋太祖又欲起用符彦卿。赵普在退班之后，又返身入宫，启奏太祖说：“符彦卿之事，仍请陛下深思利害，勿复后悔。”太祖反问：“卿苦苦怀疑彦卿，究竟为何？朕待彦卿至厚，他岂能负朕？”赵普见太祖固执成见，不由得拉开脸皮顶撞说：“陛下何以能负周世宗？”这话虽短，却力抵千钧，又尖刻，又辛辣。宋太祖闭口难言。此事遂告终止。其后不久，符彦卿因久镇大名，专瓷不法，属邑颇难治理，遂选精干常参官前往为知县。

崇用文臣与抑制武将是出于同一目的提高君权。关于这点，宋太祖说得十分直接了当。开宝五年（972年）九月，宋太祖曾问赵普：哪些文臣具备武事才干？赵普举荐左补阙辛仲甫，太祖授任为西川兵马都监。事后，宋太祖对赵普说：“五代方镇残虐，民受其祸。朕今用儒臣干事者百余人，分治大藩，纵然皆贪浊，亦未及一武臣之害。”

## ■ 大宋第一相

宋太祖待中央和地方政权重新组合就绪，便于乾德二年（964年）正月，同时罢去先朝旧臣范质、王溥、魏仁浦三相，而以赵普为门下侍郎、平章事（即宰相）、集贤院大学士，独居相位。

赵普自居相位以来，竭诚国事，可谓呕心沥血。宋太祖视

之如左右手，事无大小，多征询赵普之意，然后裁决。为此，史书赞他“能以天下事为己任”。

宋太祖时常微行察访，突如其来地走到功臣家中。因此，赵普退朝之后，依然衣冠齐整，正襟危坐，不敢玩愒时日。

一日夜晚，天降大雪，赵普心想宋太祖必不能外出。待到幕色深沉，突然传来叩门声音。赵普匆忙出迎，却见宋太祖站立在风雪中。赵普惶恐迎拜。太祖说：“已约晋王前来议事。”果然，晋王赵光义随后来。赵普重设榻席，生火取暖，温酒烧肉。赵普妻子林氏把盏斟酒，太祖沿用往时礼节，称呼林氏为嫂。君臣边饮边叙，十分欢洽。但是，但为一个深沉、练达的政治家、谋略家，并不为一时受宠而忘乎所以。他事事多思多虑，做到有备而无患。

闲谈之间，宋太祖忽然问起掠取太原、消灭北汉之事。赵普无愧于良辅，对答如流：“太原地当西、北二面要冲，既克之后，则需我军独御两方契丹之众。如此分兵把口，不如姑且保存北汉，俟我削平诸国，此地犹如弹丸黑子，何处可逃？”这就是赵普“先南后北”的重要决策。宋太祖听罢，说道：“我意也是如此，特意试卿而已。”这个“试”字，包含着君臣之间多么奥妙的关系！

赵普并非谦谦君子。他对于自认应该坚持的意见，每每表现得异常刚毅、果决。

一次，赵普荐举其人为官，宋太祖不许；明日复奏，仍不许；次日又奏，宋太祖大怒，撕碎他的奏章，掷之于地。赵普脸不变色，默默地跪在地上，把残牍碎片一一拾起，然后退朝回家。后日，他补缀好旧牍，复奏如初。宋太祖感悟前失，终于任用所举之人。

又一次，有几个臣僚应当升迁。宋太祖一向厌恶这些人，不予批准。赵普却再三请命。宋太祖很生气，说：“朕偏不准此辈升迁，看你有何办法？”赵普义正辞严地质问：“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。”宋太祖怒不可遏，起身走入后宫。赵普紧跟不舍。来到寝宫门前，恭立等候，久久不肯离去。宋太祖无奈，只得谕允其请。

自乾德二年（964年）赵普初相，至开宝六年（973年）第一次罢相，前后整整十年。在此期间，赵普参予制定宋初的大政方针，建立了可磨灭的功勋。尤其对革除前朝通弊，诸如贬抑藩镇悍将、限制宦官专要、消除宗室争夺、防范外戚干政等，均有重要建树。

但是，作为一个政治家，他也难免权臣独断、忌贤妒能的通病。乾德初年，议及改元事，宋太祖说：“年号须择用前代未曾有者。”宋灭后蜀，得蜀后官所用铜镜，背面镌有“乾德四年铸”五字。太祖不解，召问翰林学士窦仪，答道：“此必蜀物，蜀主王衍尝有此号。”太祖大喜说：“宰相须用读书人。”从此越发推重儒者，朝右诸臣纷纷猜测窦仪将要入相。而赵普却毁之道：“窦仪文艺有余，经济不足。”淡淡一语，便将对手抹杀。

当时的刑狱由大理寺执掌，但寺中官属、堂吏皆阿附赵普，随意增减刑法。大理寺长官雷德骧对此十分愤惋，曾私闯皇宫讲武殿，直斥赵普专断，还控告他强买宅第、聚敛财贿等情。雷德骧为此获擅入禁地大罪，贬为商州司户参军。商州知州奚屿曲体赵普心意，劾奏雷德骧怨望朝廷，因此又复削其官籍，流放宁夏灵武。

说赵普“聚敛财贿”，并非无中生有。但其中却有论不清的

是非曲直。历来的最高封建统治者，对贪贿污浊的官吏，虽有憎恶之怀，却无休惕之心；相反，对于精明强干、廉洁清正的官吏却着意防范。因为前者往往目光短浅，多的是物欲，尚不足以摇动最高统治权；后者则往往怀有远大政治抱负，可以博得众望，危及朝堂。正因为如此，历史上屡屡重演杀贤害能的悲剧。也正由于此，许多头脑冷静的政治家故意用贪鄙的声色和物质追求掩盖深邃的政治怀抱，借以达到保全身家性命的目的。赵普参与谋划罢黜功臣宿将的活动，对宋太祖的工于心计和强烈的集权欲洞若观火。所以，他也不免希望在泥水中求得安然长存。压制、毁灭人才，就是此种社会不能飞跃发展的根源之一。

当北宋连连攻灭几处割据政权之后，盘据于金陵一带的南唐更加忧虑不安。南唐主李煜遣使私赠赵普银五万两，希图打通关节，免遭兵燹。赵普如实转告宋太祖。太祖说：“此银不可不受，但要回书答谢，并少赠来使。”赵普一再推辞。宋太祖说：“大国不可自为削弱，当使之莫测同深。”赵普知是其中有计。这才收下。

至开宝四年（971年），北宋又攻灭割据于广州一带的南汉政权。南唐主李煜大为震恐，遣弟李从善朝宋，宋太祖转赠李从善白银五万两。南唐君臣见此举动，深自惊骇，叹服北宋的大国气度。不知此银两是当年李煜私馈的白银。

不管赵普用心何在，即使有一隙蛟穴，也难免溃堤之忧。

一次，吴越王钱俶遣使致书于赵普，顺便带来十瓶礼品，言为海物。赵普未及检视，适逢宋太祖驾到，太祖借口南国海物必佳，命人打开过目，不料竟是十瓶黄澄澄的瓜子金。赵普惶恐谢罪，辩解说：“臣未发书，实在不知所赠何物。”宋太祖

冷冷说道：“你不妨领受。他之所以赠书馈金，无非以为国家大事统统取决于你这个书生！”语中隐隐有不快之意。

当时，官府禁止私贩秦、陇大木，赵普却派遣亲信前往购置，联成巨筏运回京师，以备修造私第之用。属吏乘机多所抢购，冒称赵普转卖于京师，从中牟取暴利。三司使赵玘将此事奏上，宋太祖大怒，即日便要逐走赵普。多亏故丞相王溥力为解救，才得暂置不论。

其后，翰林学士卢多逊与赵普不睦，趁召对时屡数赵普短缺，宋太祖益滋不悦。又有雷有邻忌恨赵普排挤其父雷德骧，竟然撞击登闻鼓，控诉中书省诸多不法之事。宋太祖立命御史按察赵普的罪过。赵普身不自安，求罢宰辅之职，出任河阳三城节度使。

这是赵普第一次罢相。

## ■ 东山再起

开宝九年(976年)，宋太祖赵匡胤死，其弟赵光(匡)义即位，是为宋太宗，改元为太平兴国，以参加知政事卢多逊为相。

赵普自河阳调入京师，任太子少保，后升迁太子太保。赵普由于受政敌卢多逊诋毁、排斥，数年间郁郁不得志。但是，以赵普心计之深，岂肯久居人下。他时刻在观察局势，捕捉战机，反击政敌。

早在建隆二年(961年)，太祖、太宗之母杜太后病危，曾召赵普入受遗命，且问太祖：“你知因何而得天下吗？”太祖答：

“皆蒙祖宗及太后之余庆。”太后说：“不然。是因后周柴氏以幼儿主宰天下。若周有成年之君，你安得至此。你百岁之后当传位你弟光义，光义传位弟廷美，廷美传位于侄子德昭（太祖子）。四海之广，能立长君，社稷之福！”太祖答道：“敢不受教。”太后回顾赵普，说：“你同记我言，不可有违。”赵普即在榻前照录下来，并署“臣普记”字样，藏于金匱之中，命谨密宫人保存。

杜太后遗训，攸关太祖兄弟、子侄的命运，也是朝中大臣悬命的支点，又是赵普考虑国家安危及身家性命的出发点。以太祖的气度而论，他可能属守母训。因此，赵普欲保全禄位，务必顾及同赵光义的情谊。所以，太祖一朝，他始终与光义交欢。直到赵普第一次罢相时，即开宝六年（973年），他行至河阳，仍上表自诉：“外人谓臣轻议皇弟开封尹（即光义），皇弟忠孝全德，岂可闻。况且太后病危之际，臣实预闻顾命，知臣者君，愿赐昭鉴。”宋太祖手封其表，藏于金匱。仅此两节，赵普便为向赵光义邀宠铺下了坚厚的垫脚石。只是碍于政敌卢多逊位当宰辅，他只得暂屈于矮檐之下。

太平兴国四年（979年），宋太宗语激皇子（太宗之侄）赵德昭，促其自刎而死。

越一年，即太平兴国六年（981年），皇子（太宗之侄）赵德芳病卒。三个预定的皇位继承人只剩皇弟赵廷美一人。一旦拔除这个最后的对手，宋太宗便可实现传子的目的。至此，一场宫廷权力之争，渐渐趋于白热化。赵廷美也心不自安。时有风雨飘摇之感。

就在这一年的秋季，宰相卢多逊因一向专权擅政，引起同僚不满。左拾遗田锡密奏其罪，受到太宗优诏褒扬，赐钱五十万。与此稍后，太宗昔年旧僚属柴禹赐、赵镕、杨守一等人，又



以近乎莫须有的罪名弹劾秦王赵廷美骄恣不道，“将有阴谋窃发”。

赵普认准东山再起的时机已到。他知当时宋太宗最关心的是了结秦王廷美，自己复出的契机也在于此。由此打开缺口，设词株连卢多逊，一举全歼政敌，就是他的全盘计划。因此，当宋太宗询问有关秦王廷美之事时，赵普毅然学步毛遂，自荐道：“臣愿备位枢机，以察奸变。”他借机陈述预闻杜太后顾命及先前上表自诉等事，倾吐了为卢多逊等“权幸所沮”的苦衷，极其恳切。太宗发金匱密书，见到佐证，情有感悟。尤其在这非常时刻，亟需智多望重的老臣作一臂助。于是，宋太宗复授任赵普司徒兼侍中，封梁国公，使之再登相位。过去，秦王廷美位在宰相之上，现因赵普是年近花甲的开国勋旧，重登首辅之位；秦王只得自动上表，乞居其下。宋太宗、赵普各自走出第一步好棋；赵普在宫廷政争的夹缝中实现了重新入相的计划；宋太宗则实现了以赵普压秦王的心愿。

不久，各自再施杀手，扩大战果。太平兴国七年（982年）春，有人告发秦王廷美欲乘宋太宗游幸西池时为乱。三月，太宗罢免秦王开封府尹要职，贬为西京（洛阳）留守。宋太宗虑及先前关于兄终弟及的传位遗训，前来访问赵普。赵普直言对答：“太祖已误，陛下岂容再误。”这一语足以置秦王于死地。

至此，赵普的计划还有一半未曾实现。为获全胜，他旋即讽谕卢多逊，令其引退。卢多逊贪恋权位，犹疑不决。赵普便明查暗访他的阴私事由。结果卢多逊供认和秦王密谋篡权。宋太宗当即下诏削夺卢多逊官爵，流放到边远的崖州。

卢多逊远谪荒州，已成为落水狗，不足为惧。秦王廷美终系皇帝骨肉，又近在西京，日后一旦死灰复燃，其害非浅。因

此，赵普又连用落井下石法，示意开封府李符上奏宋太宗：“廷美不仅不思悔过，反而怨望皇上，请徙之于远郡，以防他变。”太宗乐得顺水推舟，于同年五月下诏，贬秦王为涪陵县公。安置于房州（今湖北房县）。事后，赵普唯恐李符泄密，用了个卸磨杀驴之法，借故将他贬为宁国（在今安徽宣城县）司马。时隔一年，廷美因举动不得自由，抑郁而死。

赵普的计谋可谓滴水不漏。但是，这个年届花甲的多谋老臣，在最高统治集团的政争中也难免身受尔虞我诈之害，暂替他人做了一柄杀人的利刀。当政争告一段落，宋太宗更可信赖的新班底也随之组织就绪。赵普的超人智虑，便成为大可疑忌的因素，因此不能不被重新踢开。宋太宗选用一班所谓淳厚纯正之臣为相，用心虽不好告人，理由却总是堂而皇之的。太平兴国八年（983年）十月，宋太宗赠诗赵普，讽他辞位。回头却对朝中大臣说：“赵普有功于国家，且与朕为昔年故交。今以齿落发白，不忍再以机务相劳。应当择一善地，尽期晚年。”于是，授任为武胜军节度使（治邓州，在今河南邓县）。

## ■ 力谏黜武

北宋、南宋两朝，边疆地区一直存在着对峙而立的强大少数民族政权。两宋仅能维持着内地统一的局面，从未实现过真正的全国统一。这与北宋几朝最高统治者“防内虚外”的指导思想有关。而赵普力戒“穷兵极武”，对于形成宋朝“积弱”局面也责无旁贷。

北宋之初，幽、燕地区（今河北北部和京津一代）沦于辽国之手。有一次，宋太祖拿着幽、燕地图指示赵普，问收复之策。赵普说：“此图必由曹翰绘制。”太祖点头称是，并随口问道：“曹翰可攻取此地吗？”赵普却反问：“曹翰可取，谁人可守？”太祖说：“曹翰可守”。赵普又问：“曹翰死后，谁可代任？”太祖默然不语，久久说道：“卿可谓深虑啊！”

赵普之虑深则深矣，然而却过于患得患失。他迎合最高统治者的意图，专心防范内部，对外则力主防御，消极避战，反对出兵收复失地。

宋太宗雍熙三年（986年）春，北宋派曹彬、潘美、田重进等久战名将大举攻辽，意在收复幽、蓟诸地。宋军初战，连连克敌。正在这时，已外放为武胜军节度使的赵普竟上疏切谏，请求班师。他认为兵凶战危，得少失多，就连收复失地也属“无益”之事，主战便是“奸臣误国”。帝王的“万全”之策在于调养御体，率民向化，稳保江山永固。岂必“穷兵极武”，争胜于敌国？

赵普的思想中有可肯定的因素——反对穷兵黩武。这是由于历史上反复的残酷民族仇杀引起人们的深沉反思，长期以来的民族融合又对人们的思想感情作了自觉或不自觉地改造。因此，明智之士主张不同民族和睦共处，友好交往。

赵普的思想中又有消极阴暗的一面——一味地让外安内。由于北宋的许多帝王将相都有这一思想，以致君臣上下交互相感染，畏缩怯懦之气风靡朝野，连许多名臣名相也对外患持失寸让尺态度，甚至割地输金以求和，表现得十分屈辱和软弱无力。从这个意义上说，后人讥曰“北宋无将”，是不无道理的。

正是在这种指导思想影响下，北宋初期最关键的一战

——雍熙北伐受挫丧师，著名的杨家将中人物杨继业（杨无敌）即死于是役。对于此败，主将曹彬指挥欠当，进退失律只是次要原因。

评说赵普历史功罪，上述思想是不容忽视的方面。

## ■ 半部《论语》

端拱元年（988年），宋太宗为提携后进吕蒙正，使赵普和吕蒙正同任宰相。赵普第三次拜相。只算个陪衬而已。但是，他虽非至信之臣，又是年暮途穷之人，仍执法不怠。

当时，郑州团练使侯莫陈利用以幻术得幸于宋太宗，仗势骄恣不法。赵普陈其十余条罪状，力请处以极刑。太宗说：“我身为万乘之主，难道竟不能庇护一人！”赵普强谏道：“陛下不诛此人，则乱天下之法。法可惜，一竖子何足惜！”太宗无所推脱，只得下诏杀死侯莫陈利用。

赵普自少熟谙吏事，而缺乏学问。及至为相，宋太祖劝他多多读书。从此，他每日退朝回家，手不释卷，尤其对《论语》通习甚精。宋太宗时，有人扬言赵普不学无术，仅仅读过《论语》一书。宋太宗询问赵普有无此事，赵普毫不隐讳地回答：“臣平生所知，诚不出此一书。昔日以半部《论语》佐太祖定天下，现今以半部《论语》辅陛下致太平。”后世遂有“半部论语治天下”之说。

赵普在位一年有余，至淳化元年（990年），因年老多病而免相。

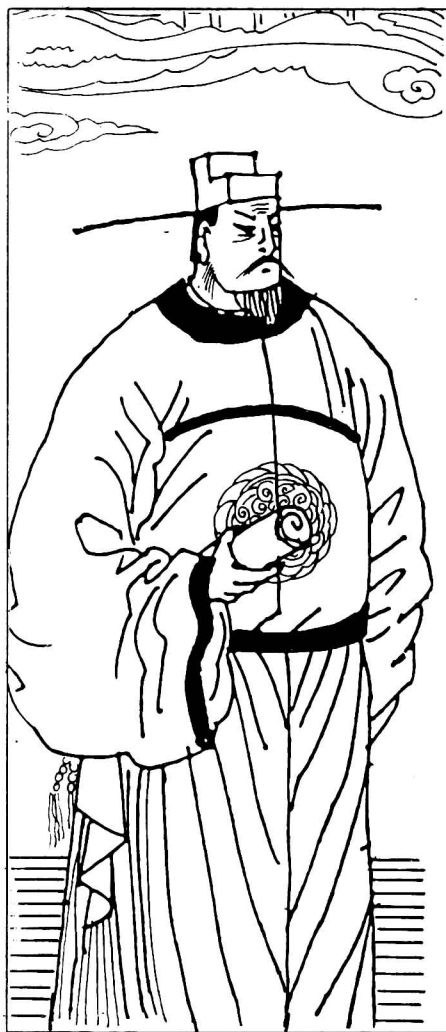
淳化三年(992年),赵普病卒,时年七十一岁。家人打开赵普书箱检视,内有《论语》二十篇。

宋太宗闻讣,对近臣说:“赵普能断大事,尽忠国家,真是一位社稷重臣。”遂追封为真定王,谥号“忠献”。

宋真宗咸平二年(999年),又下诏褒扬赵普,并以他配飨太祖之庙。

▲ 刚直良相寇准：

善断大事的韬略



## ○ 说服皇帝的谋术

---

### ■ 不肯欺言于世

寇准字平仲。华州下邽(今陕西渭南)人。寇准出生于名门。祖父寇延良,颇有才学,因遭唐末战乱,终生布衣。其父寇相,善书画,能诗文,后晋开运年间中进士第。官魏王府记室参军。官宦书香门第,为寇准少年读书及成年士进,提供了良好的条件。

寇准自幼天资聪颖,又勤于攻读经史,少有才华。十四岁时,便诗篇累累;十五岁时,已精读《春秋》三传(《左传》、《公羊传》、《谷梁传》);十九岁时,赴京应试,中进士。

寇准性格正直、诚实。当时宋太宗殿试取人,常常到殿关平台上看着应试者提问,对年纪轻的人,往往不愿意任用。因此,有人就让寇准报年龄。然而寇准却回答说:“我正准备踏上仕途,怎么能欺骗皇上呢?”寇准一举中第,授官不理评事,先后任归州巴东(今湖北巴东)、大名府成安县(今河北成安)知县。从此,开始了他一生的政治生涯。

寇准在任知县期间,对属下衙役要求严格,不准他们横行乡里,搜刮民财,鱼肉百姓。严格按照朝廷的明文规定征收赋税和徭役。为了防止属下不法之徒,巧立名目,额外增收,以饱私囊,他令人把县中应当纳税、服役者的姓名、住址等项,写在

纸上,张贴在城门口,公布于众。老百姓见寇准执法公正,为政清廉,体察民情,爱民如子,都深受感动。凡是应该缴纳赋税者,无不如数按时送交,从不拖延时日。

由于寇准政绩突出,所以连连升迁。经过多次提升,官至殿中丞,任郢州通判(即郢州府的副长官)。

## ■ 敢扯皇帝衣

当时,恰值太宗下诏,让百官上书直言进谏,讨论国家大事。有一次,众卿都建议朝廷与契丹讲和,而寇准却大胆直言,反对讲和,并据理陈词,力排众议。宋太宗见寇准胆识过人,才干超群,尤为器重寇准。于是拜寇准为枢密院直学士(枢密院秘书,掌管重要军事机密文件)。

还有一次,寇准上朝奏事。因为说话不合太宗的心意,太宗大怒而起,欲退朝回宫。此时寇准并没有因太宗皇上发怒而罢谏,相反,他却上前扯住太宗的衣角,让太宗坐下来,继续听他直言陈述,直到太宗同意他的意见,当即决断之后,才肯罢休。

寇准为国计民生之大事,敢于在盛怒之下的皇帝面前,不怕丢官,挽衣强谏的精神,与前朝魏征不相上下。所以,当太宗息怒之后,仔细想来,寇准能如此忠直勇谏,实为难得,颇为赞许。于是,对近臣说道:“朕得寇准,犹如唐太宗得魏征一样。”

宋太宗淳化二年(991年)春,大旱无雨,又闹蝗灾。由于前一年水、蝗、旱三灾关发,今年又旱、蝗灾情严重,所以引起



宋太宗的注意。于是，宋太宗便召集近臣进殿，问他们是否处理朝政有不当之处，因而触怒了上天呢？大臣们都说这是天意如此，我朝朝政并没有什么错处。然而寇准却回答说：“《尚书·洪范》说，天人之间，互相感应，如影随形，如响随声；现在出现了大旱之灾，证明我朝施用刑罚有不公平的地方。”太宗听后很生气，便起身退入宫中。

过了一会，太宗又召见寇准，问他什么事情处理不公平。寇准说：“请召中书省与枢密院二府大臣前来，我就说。”于是太宗下诏，召二府大臣进入内宫。寇准说道：“前不久，祖吉、王淮皆因违法受贿而被治罪。但祖吉贪脏少被杀了，而王淮因为是参知政事王沔的弟弟，虽然侵吞自己主管的国家财物多至千万，反而却只受杖刑，然后，仍官复原职，难道这不是不公平吗？”太宗问王沔，此事是否如寇准所说，王沔无可辩驳，只好叩头谢罪。

宋太宗通过这件事，感到寇准是可用之才，便任寇准为左谏议大夫，枢密副使。又改任同知枢密院事，与张逊、温仲舒同掌北宋军事大权。

## ■ 正直遭人陷

寇准与枢密院事张逊，因多次为一些事情在太宗面前争执而不睦。

淳化四年六月，有一天，寇准与同僚温仲舒并马同行出游。二人行至中途，突然有一个狂人迎面而来，至二人马前，狂

呼“万岁”，纳头乱拜。寇准与温仲舒二人，见是一个疯子口出狂言，行为颠倒，又在郊外而非大庭广众之下，所以不以为然，一笑了之。

不料，此事被王宾知晓，便把这件事情告给张逊。张逊认为这正是可以用以打击寇准的“罪证”，便唆使王宾上奏太宗，诬告寇准有非分之想。

宋太宗一见王宾的奏章，便信以为真，勃然大怒，立即派人传讯寇准。

寇准知道自己是为人所陷，据理自辩，并提出召温仲舒进殿作证。而张逊则坚持要王宾单独进殿报告。双方言辞激烈，争持不下，又互相揭短，各不相让。太宗对此十分不满，一气之下，把他们二人都贬了官。张逊被贬为右领军卫将军。寇准被贬为青州（今山东益都）知州。

太宗自寇准去青州后，也觉得对寇准处治有些过重了。又想起平日寇准直言进谏、为国尽忠的许多长处，不免有悔悟、怀念之情，常为寇准不在身边而不高兴。

淳化五年（994年），太宗又下诏书召寇准回京。

## ■ 巧言顺君

寇准奉诏从青州回到京师，立即朝见太宗。

当时，太宗已近暮年，为立太子的事情，使他心神烦躁，焦虑不安。他问寇准道：“爱卿看我这些儿子当中，谁可以继承皇位呢？寇准此时虽然心中有个人选，但不知太宗心中倾向于哪

一个，因此不便直接回答太宗的问题。于是他只给太宗提出一个选立太子的原则。

寇准回道：“陛下为天下人选择君主，与妇人、宦官商量，是不行的；与近臣商量，也不行；只要陛下您自己选择能符合天下人所期望的人，就可以了。”太宗听罢，低头思之良久，然后屏退左右，对寇准说：“你看襄王元侃可以吗？”其实寇准心中所想也是襄王元侃，于是连忙说道：“知子莫如父。陛下既然认为可以，愿您当即决定。”

立太子的事，君臣二人就这样决定了。

寇准因协助太宗确立了太子的人选，使太宗了却了一件心事，拜为参知政事（副宰相）。

宋太宗任襄王元侃为开封尹，改封寿王，立为皇太子。

太子到宗庙参拜行礼回来，京城人民都夹道观看，欢呼跳跃，说：“真是少年天子！”太宗得知后，心中不悦，说道：“人心一下子都归了太子，那将把我摆在什么地位呢？”

太宗老皇帝此时有如此心情，真是出人意料。寇准怕太宗出尔反尔，把事情弄糟，便急中生智，立刻再拜并祝贺说：“太子众望所归，是陛下的决策英明，是国家百姓的洪福。”太宗听寇准如此一说，觉得自己在臣民中的地位，仍属于太子之上，便马上高兴起来。命人摆宴，与寇准共饮，待醉方休。

## ■ 促驾亲征

至道二年（906年）七月，寇准因受人弹劾，上朝强辩，触

怒太宗，被贬为邓州（今河南邓县）知州。

至道三年（997年）三月，宋太宗皇帝崩。太子赵桓即位，是为宋真宗。

宋真宗自即位之后，早就想任寇准为宰相。但又考虑到他性情过于刚直，难于驾驭，不能让他独居相位。所以，在宰相李沆死后，并任毕士安和寇准二人为相，又把寇准列于毕士安之后。

## ■ 第三次遭贬

寇准因促驾北征胜辽有功，又向来治政有方，遂于景德二年（1005年），加官中书侍郎兼工部尚书。

当时，王钦若等人，见寇准倍受真宗信任的尊重，心中十分不快；又因当初请驾南迁一事，当众遭到寇准的痛斥，所以对寇准怀恨在心，总想借机谗陷寇准。

景德三年（1006年），有一天，真宗召见大臣，寇准未等散朝先走一步，真宗目送寇准离去。王钦若一看时机已到，便问真宗道：“陛下如此敬重寇准，是否因为他有保卫社稷之功劳？”真宗点头称：“是。”王钦若又说：“澶州之战，陛下不认为是耻辱，反而认为寇准有功于国，这是为什么呢？”真宗惊愕不解，问道：“此话怎讲？”王钦若说：“兵临城下订盟，为《春秋》所耻。我们的澶州之战，就是城下订盟。以陛下大国皇帝这样尊贵的地位，而订城下之盟，还有比这更大的耻辱吗？”

若说佞臣谗陷忠良，古今莫过王钦若之语毒。宋辽“澶渊

之盟”是在真宗率大军初战有利，辽军失势的情况下签订的，这对于宋国和真宗皇帝来说，确实是莫大的耻辱。但主张订盟并极力怂恿皇帝与辽国订盟的是王钦若等人，最后决定同辽国订盟的是宋真宗。而寇准当时极力反对与辽国签订盟约。即使在最后真宗和群臣都同意与辽国订盟，自己无力挽回的情况下，还设谋使朝廷每年少给辽国几十万银两。寇准本来是有功之臣，而王钦若却把城下订盟之辱的责任归于寇准。

宋真宗明明知道“澶州订盟”的责任在自己，与寇准无关。但他拘于皇帝的体面，既不能公开承认这是自己的错误，更不能公开为寇准开脱罪责；真是有口难言。今天王钦若重提“澶州订盟”一事，正触到自己的痛处，心中十分恼怒。

王钦若又对真宗说道：“陛下听说过赌博吗？赌钱的人在钱快输光的时候，就把剩下的钱全部拿出来作赌注，这就叫做孤注。寇准让陛下赴澶州亲征，就是拿陛下去孤注一掷的呀，这可太危险了！”王钦若的这几句话勾起了真宗对寇准的不满。因为真宗本来就不愿意亲征北上，是寇准强逼着勉强同意亲征的。今听王钦若一说，真有点后怕。虽说未死于澶州之战，又蒙城下订盟之辱。倘如没有当初亲征北上之举，哪有“澶州订盟”之事。前后仔细一想，确实与寇准有关。于是，真宗对寇准越发不满起来。

是年二月，真宗罢去寇准的宰相之职，贬官为刑部尚书，外任陕州（今河南陕县）知州。这是寇准第三次遭贬。

## ■ 客死雷州

寇准自从景德三年罢相之后，一直到天禧三年（1019年）才复登相位。这次复相的原因主要是为真宗进了“天书”，讨得真宗的喜欢。寇准原本不信有所谓“天书”，也不愿做这件事。但有真宗的旨意。所以，尽管有同僚和知己的反对和劝阻，他最后还是按照朝廷的意思，做了这件有损他一世刚毅清正之名的事情。

寇准重居相位之后不久，真宗得了中风病。刘皇后在宫内干预朝政，丁谓、钱惟演等人依附于刘皇后，彼此结为朋党。寇准为大宋江山社稷着想，认为必须立即清退丁谓等佞臣，制止刘皇后干预朝政的行为。于是，他进宫来到真宗床前，请求屏退左右，然后对真宗建议道：“皇太子众望所归，望陛下以思虑国家大事为重，把皇位传给太子，并选择端方正直的大臣辅佐。丁谓、钱惟演都是奸邪小人，不能让他们辅佐少主。”真宗认为寇准说的有道理，便同意了寇准的建议。

寇准得到了真宗的允许之后，便密令翰林学士杨億起草表章，拟定让太子监理国政，并提拔杨億，由杨億辅佐太子理朝。

不料，寇准的这项机密计划，被丁谓与刘皇后知晓，于是刘皇帝与丁谓等人合谋在真宗面前弹劾寇准，说寇准欲挟太子架空皇上，以夺取朝廷大权。

真宗听信了刘皇后与丁谓等人的不实之辞，勃然大怒，便

于大禧四年(1020年)六月,将寇准贬为太子太傅,并把他赶出朝廷,让他到一个最小的地方“莱”,封为“莱国公”。同年七月,又把寇准降为太常卿,派他去任相州知州、安州知州,后又贬为道州司马。寇准后来的这些变动,真宗一概不知,皆由刘皇和丁谓二人合谋决定的。

乾兴元年(1022年)二月,寇准被再贬为雷州司户参军。

寇准在雷州只住了一年多。贫病交加,心情抑郁苦闷。天圣元年(1023年)九月,寇准知道自己快要死了,便派人去洛阳老家,把太宗当年赐给他的一条用通天犀制成的犀带取来。沐浴之后,穿上朝服,束上犀带,向北面拜了两拜,便命人赶快设置卧具,然后上床睡下。一位刚毅清正、善断大事的名相,就这样地与世长辞了,终年六十有三。

寇准死后,宋仁宗任寇准为衡州司马的诏书又下到雷州贬所,可惜寇准再难从命赴衡州。其妻宋氏请求将寇准尸骨归葬洛阳,宋仁宗准奏。在寇准灵车北归洛阳的路上,沿途官府百姓都设祭哭拜,并在路旁遍插竹枝,上面悬挂着纸钱。一个月之后,插在路旁的竹枝上都生出新笋,百姓纷纷议论,寇公之死,感天动地,插竹生笋,乃是寇公高风亮节感化上天所致。所以称作“相公竹”为此,百姓又为寇公修祠筑庙,并年年按时祭奠。

宋仁宗明道二年(1023年),寇准已谢世十一年,宋仁宗下诏恢复寇准当年“太子太傅”、“莱国公”官爵,又追封中书令,谥号“忠愍”。

寇准一生,以拯时救世之才报效国家,功高日月;以刚毅清正之风垂范后世,名扬千古。但作为一个政治家,他最大的不足是不能刚柔并用。

▲ 智谋名相耶律楚材：

奠基大业的韬略





## ○ 干戈俎豆的谋术

### ■ 青年饱学

耶律楚材生在金朝中都燕京(今北京)的一个世宦人家,其父耶律履,本是金代的学者,因其品学兼优,官至尚书右丞,是有很大学术权力的宰相。耶律楚材三岁时,父亲殒命,这当然对他的成长有很大的影响,幸得其母杨氏良好的书礼教育,加上他天资聪慧,自幼勤学苦读,博览群书。待至青年时期,竟然已在天文、地理、律历、术数等方面颇有造诣。他深谙儒学,修以佛道,精于医卜之说。他还多才多艺,善抚琴,好吟咏。由于很早就接受“汉化”,精通汉文,所以,用汉言写作潇洒自如,而且文思敏捷,下笔为文,似随意挥就,极其自然纯熟。

耶律楚材成长在动乱的社会中。当时,整个中国正处在元朝大统一之前的列国纷争阶段,大金国为最强,其占据中原,统治着北中国。但时过境迁,它的全盛时期已过,国势乃一年不如一年了。南宋王朝虽是偏于江左,但时刻也没忘记北上收复失地,不时地向北方挑战。立国甘陕的西夏,也对称霸中国怀有野心,趁机与南宋交结,在西北方向侵扰。

此时,金国西北部的附庸蒙古族也乘机崛起,铁木真自被本部族推举为首领后,经过连年的征战,统一了蒙古。成为全蒙古的“汗”(皇帝),尊称成吉思汗,是为元太祖。这个新起的

蒙古，更是雄心勃勃，在北方不断地向金国发动进攻。金国对其咄咄逼人之势难于应付。

就在这一年，耶律楚材十七岁，他可以出仕了。按照当时的全国的规矩，他这个宰相之子享有赐补省掾（协助政府部门长官掌管文书、处理日学事务）官职的特权。可是他本人希望参加正规的进士科考试。章宗认为旧的制度虽然不可更改，但是考试更可以发现人才，于是敕令他应期当面受考。在同试的十七人中，耶律楚材独领风骚，掾吏之职自然成他囊中之物。从此，他便步入政界，此后，他还曾任职开州同知。

## ■ 隐居应召

1215年五月，成吉思汗一举攻克金国都城燕京。耶律楚材眼看金朝的大势已去，于是，在城陷之后，便“将功名之心束之高阁”，空怀经天纬地的才智绝迹于世，弃俗投佛，在万松老人（行秀）门下钻研佛理，一去三年。

1218年成吉思汗听说了耶律楚材是位难得的人才，而且又是被金国所灭、与金国有世仇的原辽国宗室后裔，便遣人求之，询问治国大计。耶律楚材虽然修身养性，过着隐居的生活，然而，他时刻也没忘掉干戈扰攘、生灵涂炭的神州大地，极想倚傍靠山，伸出双手去拯救水火中的芸芸众生。得知有雄才大略的成吉思汗要召见他，感到是一个图谋进取的好机会，即刻应召前往，以便使自己的盖世才华得以施展。有一首自咏的诗可以表明他此时心迹：

“圣主得中原，明诏求王佐。

胡然北海游，不得南阳卧。”

耶律楚材身材高魁，髯长鬓美，极其英武。回答成吉思汗的询问，更是声音洪亮而流畅。成吉思汗说到：“辽金世仇，我要为你洗雪国仇家恨。”耶律楚材的回答十分得体：“那是以前的事了，我的祖父已经入侍金朝，既然作了臣下，怎敢和君主为仇呢？”成吉思汗对他的回答十分满意，认为这人重君臣之情，又恪守信义，是值得信任的。便把他留在身边，以备顾问。正因为耶律楚材的学识渊博，受到成吉思汗的宠信，并亲切地称他“长胡子”。

## ■ 从军西征

成吉思汗十四年（1219年），成吉思汗的军队，在对自己的宗主国金国实施了一连串痛击之后，在军事上完全取得了主动，于是，除了仅用小股兵勇继续对中原金地蚕食鲸吞外，集中精锐之师，进行了著名的西征，攻打花刺子模国。

在西征开始的前一年春天，成吉思汗特地派人到燕京，召请耶律楚材随军西征。耶律楚材十分兴奋，认为这是对自己的一个锻炼机会。于是，他即刻收拾好琴剑书籍，慨然上路。从燕京到成吉思汗的军营，相距甚远，且路势险峻。但所有这些，都没有阻碍耶律楚材决心报答亲顾之恩、践平生壮志的鸿愿。他出居庸关，过雁北，穿阴山，越沙漠，经过一百余天的长途跋涉，终于如期到达了目的地。

成吉思汗西征出师的这一天，虽时值夏六月，却忽然狂风骤起，黑云密布，转瞬间大雪飘飘。成吉思汗有些疑虑，不知此为何兆。于是，立即把耶律楚材召至帐前，卜问吉凶。耶律楚材决非是庸俗的阴阳先生，他具有相当高的科学水平，他了解日月星辰运行规则，可以测知月蚀之期，可以修订历法。此刻，他没有简单地按大自然的规律去解释天象，而是以一位精明的政治谋略家的思维，把这天象的解释添加上政治内容。他巧妙地利用包括成吉思汗在内的蒙古将士对天文、星象知识了解得很肤浅，又非常迷信的心理，以及蒙古军人对花刺子模国的行为义愤填膺、誓死雪耻的军心，毅然断言：“隆冬肃杀之气见于盛夏，这正是我主奉天申讨，克敌致胜的好兆头。”成吉思汗盼的就是这种吉相。

于是，发十万大军，离开也儿的失河（今额尔齐斯河），奔西南越过天山，向花刺子模国杀去。1222年，蒙古军占领了整个花刺子模和中亚。可谓兵锋西指，所向披靡。

此次西征大胜，成吉思汗认为与耶律楚材的卜吉有系。从此，凡他出战，总是必须有耶律楚材随侍身旁，预测吉凶成败，参赞军政大事。耶律楚材也正是利用这种机会，运用自己的文武韬略，阐发自己的真知灼见。

## ■ 制天下匠

成吉思汗这个十分勇悍的“一代天骄”，面对西征的赫赫成果，自然是重武轻文。耶律楚材也深知这一点，意欲以文治

国,那就应该不失时机地利用每一个“舞文弄墨”的机会,向君主灌输创治天下,绝不可藐视文士作用的道理。

西夏人常八斤因善造弓弩而受成吉思汗的宠用,这更增添了这位武夫的自恃,他不把文臣放在眼里,常常当着耶律楚材的面讽刺说:“国家正是用武之际,象你这样的儒者,究竟有何用处?”耶律楚材当仁不让,针锋相对地回敬他:“制弓须用弓匠,制天下者岂不用制天下匠?”这机智的词锋,巧妙的辩诘,引起了成吉思汗的折服。此后,他便常对其子窝阔台说:“此人(指楚材)是天赐我家,尔后军国庶政,当悉委他处置。”

在进军花剌子模国过程中,耶律楚材曾力主并主持在塔刺思城(在西辽都城虎思窝鲁朵西)屯田。这个地方是中西交通的要道,且土地肥饶,经济繁荣。这一恢复发展后方的社会经济之举,对于只知道打仗,掠夺财富的蒙古军事贵族来说,从军事活动转变到恢复发展社会经济,意义重大。蒙古军也正是以此为基地继续西进的。

## ■ 见识深远

1223年夏天,成吉思汗回师驻军铁门关,当地人送来一只怪兽,独角,身形似鹿,尾巴同马,浑身绿色,嘶鸣声咿唔又似人言。成吉思汗感到奇怪,询问耶律楚材。耶律楚材便从此次西征军事、政治目的均已达到,应尽早结束战事的大前提出发,根据古书上的介绍,借题发挥地说:“这种兽名叫角端,它的出现表示吉祥。它能作人言,厌恶杀生害命,刚才的叫意是

大汗你应该早点回国了。皇帝是上天的长子，天下的老百姓都是皇帝的儿子，愿大汗禀承上天的意旨，保全天下老百姓。”成吉思汗听罢，立即决定结束此次西征，班师回国。

1224年，成吉思汗仍取道原来的路线回归。在成吉思汗西征之前，曾向西夏征发军队协助西征，西夏拒不出兵，成吉思汗当时无暇征讨西夏，发誓日后一定要给予惩罚。当西征归途中，又获悉西夏与金国缔结和约，无疑等于火上烧油，成吉思汗立即决定收拾西夏。1226年秋，成吉思汗开始了对西夏的征讨。蒙古军很快就攻下了甘州（张掖）、凉州（武威）、肃州（酒泉），当年冬天，攻克灵州（今宁夏灵武县）。灵州之战，西夏主力消耗殆尽，城陷后，西夏的首都中兴府已成了空架子。1227年6月，夏主请降，西夏至此覆灭。

在攻打灵州这个西夏的军事重镇时，破城之后，蒙军众将士，无不争掠女子、财物，独有耶律楚材却取书数部，大黄药材数担。同僚们对他的行为甚是费解。不久，兵士们因历夏经冬，风餐露宿，多得疫病，幸得耶律楚材用大黄配制的药材救命，所活至万人。这件事再一次表明耶律楚材慧眼独具，见识深远。

耶律楚材仕随成吉思汗九年，其间战争时间达七年之久，戎马倥偬，遐荒异域的环境，使得耶律楚材难以施展自己的全部才华，英雄无用武之地的冷落感，萌生在他的思想深处。然而，他坚信，以儒术佐政兴国的一天，终会到来。

## ■ 燕京治乱

1227年的冬天，耶律楚材终于回到了燕京。在此前，蒙古军事帝国忙于西土战事，对于那些业已归顺蒙古的州郡管理无方，缺乏完善的社会组织和法律制度，因此，派往各州郡的长吏，常常是任情取掠，兼并田地，有的竟随意杀人。面对如此混乱的国情，耶律楚材十分焦急，他从巩固蒙古国长期统治的大计着眼，立即奏请成吉思汗下诏颁律，控制社会的混乱局面。禁令颁出，即各州郡如果没有奉到盖有皇帝玉玺的文书，不得随便向人民征收财物；死罪必须上呈国家批准。凡违背此项命令的，其罪当死，决不轻贷。由于此法得体，切合时弊，且惩治条文分明，使贪婪暴虐之风有所收敛，社会秩序初步安定下来。

这一年，成吉思汗病逝。依照蒙古国的惯例，成吉思汗的四子拖雷获得其父的直接领地，即斡难河及客鲁连河流域一带蒙古本部地方，并且代理国政，是为元睿宗。

在睿宗监国期间，燕京城中社会秩序颇为动荡，有一大批凶恶的强徒，肆强暴夺，每天傍晚，尚未天黑，这些盗贼拉上牛车径往富户人家，去搬取财物，若尽其恶求，便掠财就走，如若稍有不调，竟会惨遭杀戮，闹得人心惶恐，国无宁日。睿宗对此有所闻，认为只有耶律楚材可以处理好这件事。于是，特遣耶律楚材和中使塔察儿前往究治。

耶律楚材经过细心的察询，很快便弄清了这些强徒都是

燕京留后的亲属及一些势家子弟。耶律楚材在掌握大量的证据基础上，毫不手软地将触禁者一一缉拿归案。然后拟出法办意见。此刻，这些恶徒的亲族都傻了眼，他们知道耶律楚材执法不避权贵，又不屑钱财，若求得恶子们减免刑罚，只好把希望寄托在暗中贿赂中使塔察儿上，以从轻了结此事。

很快，耶律楚材便了解到这一情况，他找到塔察儿，与之晓以大义，指陈利害。指出此事并非个人恩怨，而是关系到社会的安定，国家的前途，若出以私心，处理得不妥，与君主与庶民都无法交待。塔察儿听罢悚然有惧，深知有错，并情愿悉听楚材发落。耶律楚材见他知错而改，于是，继续同他一起对罪犯逐一申明性质，依法各有处置，其中，还将十六个罪大恶极、民愤最大的首犯，绑赴刑场，枭首于市。从此，巨盗绝迹，燕京秩序得以控制。

这两件事，在一定程度上，表明耶律楚材治国的才干，因而在高层统治集团中，更加增强了对他的信任。

## ■ 拥立太宗

1229年，睿宗拖雷已监国两年，按照成吉思汗的遗命，帝位应继传太祖其三子窝阔台，但此时没有任何迹象表明拖雷移权。作为一个有智谋的良辅，耶律楚材清醒地意识到，汗位虚悬或错置，与国与民都为不利。在最高权柄面前，古往今来，骨肉之间相煎之事并非罕见。除拖雷外，窝阔台还有个兄长察合台，此人向来性情慎密，为众人所畏，也是汗位的有力竞争



者。假若三人真的计较起来，彼此不让，结党营私，岂不断送了国运？于是，耶律楚材与窝阔台面议，商量尽快召开“库里尔泰会”，决议汗位。窝阔台嗣位，早经成吉思汗亲中布告，为什么还要召开大会，经过公认呢？这是因为，成吉思汗曾有一条特立的法制：凡蒙古大汗，如当新旧交续之时，必须诸王族诸将，及所属各部酋长，召开公会，议定之后，方可继登汗位。

是年秋天，成吉思汗本支亲王、亲族齐集克鲁伦河畔议事汗位的承继人。会议开了四十天，仍是议而未决。耶律楚材认为此事不可久拖了，便亲自力谏拖雷：“推举大汗，这是宗庙社稷的大计，应该早日确定。”拖雷仍说：“意见不统一，是否再等几天。”耶律楚材听罢，十分坚定地说：“此期不可变，一过此日，再也没有吉祥的日子了。”拖雷不好再敷衍下去，这样，窝阔台就即了汗位。蒙古进入了太宗时代。

登基朝仪，是耶律楚材精心拟制的。在此之前，蒙古族部落乃至蒙古国是没有朝拜礼节的，旧制简率，未足表示尊严。为了确保朝仪的顺利进行，事先，耶律楚材选中了察合台亲王，作为带头执行者，楚材对他说：“王虽是皇帝的哥哥，但却是个臣子，应该对皇帝以礼下拜，若你下拜，做了一个臣子应该做的事，那么就没有人会有异议了。”察合台认为此话有理，在正式的登基大典上，便率领众皇族和臣僚拜廷下。这样，耶律楚材一举除掉了蒙古国众首领不相统属的陋习，制定了尊卑礼节，严肃了皇帝的威仪。盛典进行得很顺利。会后，察合台深有感触，邓耶律楚材称赞说：“你真是国家的贤臣呵！”

对于这些粗犷成性、散漫惯了的蒙古君臣，尽管有了讲究礼仪的好开端，但在日常的执行过程中，有许多人仍难以适应，就连朝会有些人也误期甚至乱来。为此，窝阔台准备惩治

那些违制的臣子。耶律楚材认为时机尚未成熟，过于严厉，贸然从事，会引起混乱。他巧妙地进奏说：“陛下刚刚即位，宜暂示宽宥。”窝阔台采纳了他的意见，从轻发落了违者，果然效果很好。这样恩威并举，反复整顿，是耶律楚材维护并逐渐健全朝廷礼制颇为明智的做法。

## ○ 经国立制的谋术

---

### ■ 草创万有

蒙古帝国在成吉思汗的时代，才进入奴隶制社会，窝阔台即位以后，其管理的国域，多为已经进入封建社会的北中国，所以，使这位少主在治理国家上显得力不从心，加上应兴应革的事太多，全靠耶律楚材尽心竭力，定国策，立制度，出示了一系列当务之急的法令，加速了这一民族的封建化进程。

在颁发法令之前，首先规定了既往不咎的政策，对那些因法律不明，而误触禁网，按当时的老规矩必杀无赦的百姓们，不追究颁发政策前的法律责任，或给予从轻发落。这是抑制蒙古一向滥杀，因获某种罪过而死者不计其数的最有效办法。同阁的一些臣僚讥笑他，说此举实过迂阔。耶律楚材不为所动，力排众议，反复而耐心地把得民心者得天下的道理讲给太宗听，终得圣准。此项政策的实施，安定了人心。

接着，耶律楚材便制定颁发了十八项法令，成为官民遵照执行的准绳。包括官吏设置、军民分治、赋役征收、财政管理、刑法执行等。这些采摭中原先进制度，列为蒙古国策的法令，可以说是历史性的决策，对后来正式确立的元代政治制度奠定了基础。如实行军民分治后，军职不得干预民事，军队由国家直接掌管，这样，不仅遏制了军官的骄横不法，同时也打击

了分裂割据的势力，保证了国家政治上的巩固和统一。此项法令，一直作为元朝的一项基本国策。

蒙古贵族尚武功，根本没有税制观念，他们看不到这样发展下去会兵强而国蹙。以近臣别迭为代表的人主张，以牧业为主来保证国用，认为“汉人无补于国，可悉空其人以为牧地”。耶律楚材极力反对这种将燕京农业地区变成牧场的倒退措施，他深知如今的蒙古国已是一个多民族的国家，应行汉法，大力发展农业，他给太宗算了一笔帐：“陛下马上要南征金国，军需从何而来？仅靠畜牧是远远不够的。假使发展燕赵的生产，以地税、商税，及盐、酒、冶铁、山泽中可以获利五十万两银，八万匹帛，四十万石粮食，足以供给南征，这不远胜于变农为牧吗？”窝阔台经过认真考虑，认为颇为道理，便命耶律楚材全权筹划，立行征税制度。

耶律楚材领旨后，即刻在河北一带建立十路征收税使，遴选汉或女真中有德才的士人，如陈时可、赵昉等名儒充任。

1231年秋天，窝阔台在云中行宫中，面对十路课税使陈列在朝廷之上的金、银、帛、粟等税物，十分欣喜，这时他才真正懂得了耶律楚材力求行汉法的好处。他高兴地对耶律楚材说：“你虽然没离我左右，却能使国用充足，南国的臣僚中，有谁能比得上你呢？”耶律楚材自谦地答道：“南国的臣僚比我强的人很多。”窝阔台嘉其功劳，赐以美酒。当即下令任命他为中书令（宰相），把典颁、庶务的大权交给他。且吩咐朝臣，政事不分大小，都要禀报他。他自己也是有事必与耶律楚材商酌，以进一步权衡得失。

随着法帛的健全和实施，国家日益兴旺起来。但那些自身权益受到侵害的豪强贵族们，到处散布谗言诋毁耶律楚材。有

人说“耶律楚材中书令援用亲旧，必有二心，应奏知大汗，斩杀此人。”耶律楚材听了并不计较，他坚信自己的主行是出以公心的。好在窝阔台自有明察，深责其诬。对于谣言传播最恶者原燕蓟留后长官石抹咸得卜，太宗命楚材鞫审之，耶律楚材以国事为重，不把个人的恩怨记在心上，宽洪大度地奏请太宗日后再行处置。这种高尚的品德受太宗的赏识，他私下对侍臣说：“楚材不记私仇，真是宽厚的长者，你们应当效法他的为人。”正是因为耶律楚材精忠为国，处处从大局着眼，时时以社稷为重，殚思竭虑，而且长于韬略，才使得蒙古帝国迅速强大起来，政权也得以日益稳固。

## ■ 以民为重

窝阔台汗三年（1231年），蒙古国经过休养生息，国力日渐强盛，于是，窝阔台又把南征灭金的行动提到了议事日程。其实，南征的这一思想，早在成吉思汗时期就已确立。蒙古灭掉西夏，就是为了吞并金朝扫清外围。西夏已亡，既然除了蒙古的后顾之忧，又使金朝失却了犄角之助。窝阔台认为时机已成熟，便大举南进。

耶律楚材了解蒙军以往战时的陋习，凡攻城邑，拒守者城陷之时，不分军民，悉数杀尽。随着南征日期的逼近他深感不安，认为枉杀滥杀，不但使黎民百姓罹难，而且只能促其军队拒降。临战前，他进谏太宗。为确保人民的生命安全，建议将河南一带的当地民众迁往山后，采金植田，让其远离战火。接

者，又诏令金国逃难之民，降者免死。有人曾怀疑，认为降者是危急则降，缓和便逃，还能补充敌人的兵源，实难赦免。耶律楚材不以为然，建议窝阔台策造白糞若干，发给降民使归本土，蒙古兵士不得侵害之。此举，不但救活了无数的百姓，更重要的是消除了中原人民对蒙军的畏惧和仇视心理。

窝阔台汗五年（1233年）正月，蒙古军得到南宋应援，复又挥师包围了汴京。此时，金国驻守汴京城外的西面元帅崔立劫得金后妃等送与蒙古军，发动了汴京政变，欲与蒙军里应外合。由此看来，汴京已是蒙古军的垂手得之城，城破只得是个时间问题了。蒙古军战将速不台在破城之前，特意奏请太宗窝阔台，要求破京屠城。

耶律楚材闻讯后，急忙来到太宗的宫帐奏禀：“军士连年征战，流血牺牲，目的就是要得到土地和百姓。得地而无民，那土地有什么用呢？”太宗有些犹豫，耶律楚材见正面谏劝无效，灵机一动，便动用起一个谋略家智慧的另一面，巧借私欲来打动太宗，他说：“汴京是金国都城，能工巧匠、珍奇文物咸集于此，如果屠城，大汗您将一无所获。”太宗这才为其言所动，于是下令，进城后，只捕杀金国皇族完颜一姓，其余的一律赦免。这样，4月蒙军攻破汴京后，由于耶律楚材的仁心，使汴京城一百四十万居民，幸得保全。自此以后，屠城滥杀之风，在蒙古军中得以废止。

1234年，蒙、宋联兵又攻破蔡州，金国在中国北方统治前后约120年，至此结束。

中原初定，蒙军俘获甚多，但逃亡之人亦甚多，竟达十之七八，窝阔台立下禁令，不准收留逃俘，违者灭其全家，乡社连坐。于是，逃俘无人敢收留，食宿亦无着落，以致饿殍遍野。耶

律楚材深谙得民心的重要，于是又劝谏太宗说：“中原既平，所有百姓便都是皇帝的百姓。再说逃民又能逃到哪里去？为何要因一俘囚，而连坐处死数十百人呢？”太宗顿然醒悟，遂取消此禁。正因为耶律楚材时时着眼于攻心为上的战略，处处尽可能实施仁政思想，不但使处于战乱中的众多百姓得以活命，而且使蒙古的霸业日渐得以巩固。

## ■ 谋划灭宋

蒙古灭金之后，结束了三权鼎立的局面，形成了长江以北的蒙古和长江以南的南宋对峙的态势。双方虎视眈眈，谁都十分清楚，战争是不可避免的，而且一触即发，至于孰胜孰负，就要看双方在政治、经济和军事上的实力和谋略了。

1234年6月，宋将孟珙如约前去接收河南地区的三京（东京汴梁、西京洛阳、南京商兵），蒙古军则决开黄河淹阻宋军，并用武力阻止宋军北上。于是，揭开了蒙、宋长期战争的序幕。这期间，窝阔台也曾试探性地出兵攻打过襄阳和川北，但均被孟珙击败。窝阔台七年（1235年），孱弱无能的南宋朝廷宁愿不要河南，派遣程芾通使蒙古，欲约和好，但被蒙古所拒。南宋朝廷哪里知道，此时的蒙古国正在加紧制订彻底灭亡南宋的计划。

蒙古上层统治集团里，有人主张挑起汉人与西域回回之间的民族矛盾，使其两相攻杀，蒙古可坐收渔翁之利。耶律楚材认真分析形势，权衡利弊，提出了自己的见解。他认为南宋

与西域相去甚远，军队疲惫，水土不服，势难火并。灭亡南宋不是件轻而易举的事，必须集中兵力采取正面进攻和迂回包抄相结合的战略战术。并提出了一个成熟的灭宋方案。结果是从耶律楚材之议，蒙古军出兵三路为南宋设置包围圈。正面，遣阔端、曲出等率大军南下，正面攻打宋国。西南方向，命速不台、蒙哥出战，征讨西域、四川和云南，灭掉那里的地方政权。东南，由唐古鲁火赤督战，讨伐高丽，挫败这个不肯臣服的东海小国。

这样，三军齐下，锐气方张的蒙古军所讨诸弱，犹如虎驱羔羊。蒙古很快便形成了对南宋的战略包围。1257年，南宋政权终于在蒙军的铁蹄下宣告灭亡。

蒙古灭宋，统一了中国，蒙古军远征欧州，使其成为全世界瞩目的军事大国。其间，耶律楚材的智谋起到了相当大的作用。

## ■ 学汉兴元

蒙古原是草原游牧民族，正处于氏族社会向阶级社会转化的发展时期。成吉思汗建立的蒙古帝国，依仗弓劲马肥，兵强将勇，开疆拓土，征服了大片的领土。然而，蒙古帝国要治理这么辽阔的国土和多种民族，特别是文明程度较高的中原和江淮地区，没有一个行之有效的思想工具是不行的。耶律楚材对窝阔台说：“天下虽得之马上，而不可马上治。”作为一个卓越的思想家和谋略家，耶律楚材敏锐地看到并及时地指出了



这一重要的治国课题。经过对古今经验的总结，他认为，儒学虽有其迂腐的一面，但历经沧桑变化，在中国的思想宝库中，只有儒学才融会着各家的思想精华，一直成为华夏历代王朝的国魂，也是封建王朝延年益祚的治世妙方。耶律楚材清醒地认识到，“穷理尽性，莫尚佛法，济世安民，无如儒教。”先进民族的思想，总是要征服落后民族的思想，这是不以人们意志为转移的历史规律。

从耶律楚材从仕成吉思汗始，“以儒治国”的思想，就显露在他的言行中，如在成吉思汗时期对于单纯崇武思想所进行的批驳；太宗登基按君君臣臣的思想确定尊君抑臣的朝仪；逐步革除屠城杀掠的旧习；对百姓施以仁政等等。耶律楚材的这一政治主张逐渐得到了推广和实施。

耶律楚材崇奉儒术，力倡教化，当务之急便是网罗人才，积极宣传。他遣人寻得孔子五十一世孙孔元措，奏请袭封为“衍圣公”，下令收集旧礼乐人员，设置太常礼乐吏官。召集名儒梁陟、王万庆等人，到东宫讲释儒学，使大臣子孙受读。另外，还在燕京等地建立编修所、经籍所，宣传孔孟之道，从事文化教育活动。耶律楚材收集到周、程、张、朱等理学书籍后，在燕京建立了“太极书院”，传授理学。耶律楚材推行这些政治措施，卓见成效，借儒学成为维护蒙古国统治的官方哲学，受到了最高统治者的称颂。

窝阔台汗九年（1237年），太宗听罢耶律楚材“制器必用良工，守成必用儒臣。儒臣之事业，非积数十年恐未易成”的启奏后，当即宣布“我可任儒者为官”的旨令。耶律楚材接旨后，具体制定了分为经义、词赋、论三科的校试办法，命宣课使刘中、杨奂等人到各地选试儒生，这一年便得士子四千余人。由

于大批的儒生入仕理国，加上耶律楚材反复的倡兴，不但大大地改变了官员的文武结构，而且有力地促进了由武功向文治的转变。

后来，儒生出身的太原路转运使吕振因贪脏枉法获罪，太宗窝阔台借此诘责耶律楚材：“孔子之教可行，儒生为好人，何故乃有此辈？”耶律楚材从容地回答说：“不能因为有逆子贰臣，就来否定君、父神圣；也不能因为有无耻儒生就来否定孔、孟之道。”

儒家学说为统治阶级提供的一整套攻心御人的统治术，耶律楚材在“只识弯弓射大雕”的蒙古帝国积极倡导的措施，对于完善统一后的元朝国家机制，统一全国的思想意识和蒙古民族的发展，都有着相当大的作用。

## ■ 改革经济

耶律楚材不仅在政治、军事活动中富有远见卓识，而且在改革经济、理财富国方面，也处处表现了高人一筹的谋略思想。

蒙古有一传统做法，将相大臣每得“驱户”（指战俘）。往往羁留在自己所管辖的州郡，作为私有。由于王公贵族拥有的“驱户”过多，严重影响了政府的收入。耶律楚材奏请核查全国户口，使之隶属于国家管理，禁止贵族匿占民户，违者当斩。

窝阔台汗八年（1236年）秋，忽都虎献上各地户籍。太宗窝阔台一时忘乎所以，许诺把部分州县赐给亲王和功臣。耶律

楚材基于对历史上分封制与郡县制的演变与斗争的深刻了解，在这个关键的时刻，劝谏说：“裂土分民，容易引起彼此间的不满和猜疑，扩大矛盾，产生尾大不掉的弊端，不如多给他们一些金帛。”窝阔台说：“我已答应他们了，怎么办呢？”耶律楚材为之策划了一个万全之策：由政府派遣官吏到各州县收税，颁发诸王功臣，不让他们擅自科征，把向地方征税的权力收归中央，也可以收到同样的效果。于是，制定了“每五户出丝一斤以给诸王功臣”等具体的财政税收办法，大大削弱了贵族势力，强化了中央集权，并使税制更加健全，纳入农、牧并重的经济轨道。

窝阔台汗六年（1234年），灭金之后，蒙古君臣计议编制中原户口。大臣忽都虎主张以丁（青壮年）为户。耶律楚材思谋深远，指出此计之弊端：“中原向无以丁收赋之法，一旦丁逃，则赋无所生，应当按户确定。”最后采纳了耶律楚材的主张，用老、幼牵制青、壮，不但使户口的编制得以稳定，而且也保证了国家的税收。

耶律楚材极力主张轻徭薄赋，以减轻百姓的负担，从根本上强大国家、巩固政权。并奏请制订轻税制。有人认为税率太轻，影响收入，于国家不利。耶律楚材说：“历史的经验证明，许多税法最初定得轻，后来都变重了，如果开始就定得很重，后来的人民就无法活了。”这种轻税的思想，足见作为一代谋臣目光的长远，对恢复发展生产是有好处的。

在耶律楚材的努力下，蒙古统治者较快地适应了中原地区高度发展的封建制度，恢复了战乱的破坏创伤，把封建经济推向了正常发展的轨道。

## ■ 谏讽的艺术

耶律楚材历仕成吉思汗、拖雷和窝阔台三朝，长达三十余年，一直是君臣相得，耶律楚材从政治国有一句名言：“兴一利不如除一害，生一事不如省一事。”事无巨细，只要与国与民有利，对君王他都或极谏或巧谏，运用自己的智慧和谋略，力争得以实现。即便是涉及到君王个人，也概不例外。

窝阔台八年（1236年），太宗诏令简选宫室美女，充用后宫。耶律楚材以“美女足以备用，臣恐扰民”为由，拒不执行。太宗开始大为气愤，但沉思过后，觉得楚材以民为重，实难可贵，便点头应允。

蒙人饮酒甚盛，太宗也染此习，时时酩酊大醉。每此时，耶律楚材总是以“酒能腐蚀铁器，何况五脏？”的动情之言谏劝之，终使太宗省悟，不但自身控制饮酒，同时诏令近臣，每日只能进酒三杯。正是由于这种莫逆腹心之情，能够使得君臣相得益彰，亲甚兄弟。太宗在1236年春天蒙古各地王爷来和林的集会上，亲为中书令耶律楚材敬酒，并且骄傲地说：“我相信你、任用你，是先帝的命令。要是没有你，中原决不会有现在这样安定。我之所以可以高枕无忧，全是你的功劳。”宴会以后，太宗在接见西域各国、南宋和高丽的使者时，颇为得意地指着耶律楚材对众人说：“你们各国有这样的人才吗？”众使者拜伏于地说：“没有，耶律公是神仙中的人物。”太宗听罢连声说：“你们这话是对的，我也猜想必无此人。”

有一次，耶律楚材醉酒熟睡，见有人打扰，便口出不逊，待他睁眼见被骂之人乃太宗时，酒已被惊醒七分，忙叩拜谢罪，不想太宗却仰天大笑，说：“卿有酒独醉，竟不与我同乐！”而后，太宗又为他重置酒斛，君臣尽欢。

耶律楚材总是不放过任何一个可以谏劝国君的机会，往往因势利导，收到奇效。有一次，取律楚材对虐杀另一门派的通事大臣杨惟中收捕讯问，宦官被杨买通，控告楚材擅捕大臣。太宗盛怒之下，把楚材囚禁治罪。不久，太宗感到不妥，便下令释放他。耶律楚材因事而发，立谏十策：信赏罚；正名分；给俸禄；官功臣；考殿最；均科差；选工匠；务农桑；定土贡；制漕运。太宗深为他的公心所感动，准令照此施行。

耶律楚材的奏议，太宗有时也不从其言，甚至一意孤行。尽管这样，耶律楚材也总是要力争到底。窝阔台十一年（1239年），太宗利令智昏，竟将一国课税，转手出售于巨商。为此，耶律楚材声泪俱下极言诤谏，仍未果，只好喟然叹息：“民之困穷，将自此始！”过后，耶律楚材仍尽忠于皇上，为国事而奔忙。

对于太宗窝阔台，史书上称他有“宽弘之量，忠恕治平，量时度力，举无过事，华夏富庶，牛马成群，旅不赍粮，时称治平”的政绩。这里也许有言过其实之处。无可置疑的是，这和耶律楚材的智慧谋略和精心辅佐是绝对分不开的。

## ■ 经纬政体

窝阔台汗十三年（1241年），蒙古国历史上的一代杰出帝

至太宗窝阔台突然染病不起，朝廷上下一片混乱。皇后也是六神无主，召见耶律楚材定夺时事。耶律楚材以国运为重，他待太宗清醒之时，让其留下以其孙失烈门（养子曲出之子）为嗣的遗嘱后，又借天命以尽人事，不失时机地敦促皇后说道：“如今任使非人，卖官鬻狱，囚系无辜甚多，古人一言而善，荧惑退舍，请赦天下囚徒。”事关重大，皇后应允，耶律楚材为保此事万无一失，当时与皇后一起入奏，得到太宗的首肯后，便连夜宣读了赦书。此举，使得多人得赦，大快天下。

窝阔台十三年（1241年）冬11月9日，太宗逝世，皇后便与耶律楚材商议立后事宜。太宗生前采贮美女入金属，称皇后者六人，第六后乃马真氏。她深得窝阔台宠信，宫中有些事宜由她主持。姓生下一子，名叫贵由，此值随军西征，尚未归国。乃马真氏见到耶律楚材，便提及继承大位之人。耶律楚材说：“先宰生前已留下遗命，还有何疑？”乃马真氏接下来说：“此话不假，先帝在日，曾令皇孙失烈门为嗣，但失烈门年幼，嗣子贵由，在军未归，一时却难定义。”耶律楚材听其话中有话，即刻说：“先帝既有遗命，应即遵行。”言未已，忽听有人言：“嗣子未归，皇孙尚幼，何不请母后称帛”楚材视之，乃是窝阔台汗生前嬖臣、名叫奥都刺合蛮。楚材道：“这事还须审慎！”乃马真氏笑道：“暂时称制，谅亦无妨！”耶律楚材见俩人一唱一合，早已有所商定，一时难以阻遏，只得徐图良策。这以后，耶律楚材与乃马真氏进行了不懈的争斗。乃马真氏虽对他怨恨之极，但因他是先朝勋旧，且孚望朝野，不但奈何不得，还不得不敬畏三分。

乃马真后近奸忠臣，她宠任回鹘巨商出身的奥都刺合蛮，以为相国。此人系因重贿乃马真后，才得以专权。众廷臣虽然忧愤，但畏惮此人，多不言责，使得此人愈发不可一世。

乃马真后临朝听政以后，朝政紊乱，国事日非。她竟将盖有御宝的白纸交给奥都刺合蛮，由他自行填写官职，擅发政令。耶律楚材面亲皇后说：“天下是先帝留下的天下。任用大臣朝廷原有章法，现在紊乱制度，臣不敢奉诏。”经耶律楚材的据理力争，此事以收回纸信遂告中止。

可是过了不久，乃马真后又下懿旨：“凡是奥都刺合蛮建议之事，令史不记录下来，就要断手。”耶律楚材挺身而出谏诤道：“国家典故，先帝悉委老臣，于令史何关？如建议合理，自当奉行。如不应实行，死都不怕，何况断手？”乃马真后听罢怒形于色，但耶律楚材毫无惧色，反复申辩，慷慨陈词：“老臣奉太祖、太宗三十多年，皇后岂能无罪而杀害老臣？”乃马真后瞠目结舌，一时亦无可奈何。

乃马真后二年（1243年），乃马真后曾动议蒙都西迁，耶律楚材又是一番慨言：“朝廷为天下的根本，根本若摇，天下岂有不乱之理。”乃马真后不复言迁都之事了。

乃马真后三年（1244年），耶律楚材因久视朝纲紊乱，国运不振，在万分忧思伤神之中，抱恨长逝。卒年五十五岁。耶律楚材死后，身后仍有一些搬弄是非的人诋毁他说：“耶律楚材任宰相时间那么长，天下的贡献，恐怕半数以上落入他的私门了。”乃马真氏于是命近臣到耶律相府搜查，结果，惟见十几把阮琴、古今书现、金石及遗文数千卷而已。众人看过更是叹服其廉。

耶律楚材披肝沥胆地为蒙古远征西域，用兵金、宋，运筹画策，表现了高超的军事智谋，对于统一王朝的创立立下了汗马功劳。倡兴儒学，制定制度，发展生产，繁荣经济，安定人民，建立了不可磨灭的丰功伟绩，显示了杰出的政治才能和经济

韬略。他的强诤巧谏又为后人提供了对国事尽忠尽智的楷模。

作为元朝的奠基者，耶律楚材不但功垂青史，而且也是中华民族历史上罕见的智谋名臣，后人评价他说：“……草创万有，权舆百度，兴礼乐于板荡之际，拯诗书于煨烬之余。黼黻皇猷，经纬政体，变干戈而俎豆，易荒服而衣冠。……作朝廷之翰，维社稷之镇，牢笼区夏，宰制山川。……”甚至以周朝的周公、召公作喻。足见人们对他的爱戴敬仰之情。元文宗至顺元年（1330年），因耶律楚材有佐运经国立制之功，追赠他为太师，上柱国，追封广宁王，谥号“文正”。清朝乾隆年间，尊他为“褒贤劝忠”，在北京颐和园，为他建祠塑像。



▲ 神机军师刘基：

通权达变的韬略



## ○ 料事如炬的谋术

---

### ■ 望族出英才

刘基出身于名门望族。他的曾祖父刘濠很有学问，也很有谋略，曾在宋朝做过翰林掌书。宋灭亡以后，青田县很多人组织反元起义，遭到失败，元朝廷派人携带名册去查抄起义人员，中途在刘濠家住宿。刘濠故意殷勤相待，灌醉使者，放火烧了房子，名册全部毁掉，使很多起义者免于灭门之难。

刘基在这样的家庭里长大，受到良好的熏陶。他从小就好学敏求，博览群书，而且对古人论及天文、地理、用兵打仗的书籍总是爱不释手。精心的研读使刘基受益非浅，而广泛的涉猎不仅开阔了他的胸襟，更促成了他有朝一日大展鸿图的志向。

刘基十四岁的时候，已经是一个很有才华的少年。他父亲为他请了几位老师，都因为自己觉得无力教授刘基而辞职。最后江南饱学名儒郑复初应聘，也深感刘基非同寻常。一次，郑复初与学生们探讨孔子如何周游列国，宣传道化，刘基突然说：“孔子虽然品德高尚，但是身为鲁国人，国败而难保，饱学而无用，岂不是一介没有作为的书生？大丈夫不应如此！”郑复初大惊失色，对刘基的父亲说：“这可不是一个一般的孩子，以后一定会成为国家的栋梁！”

果然，元至顺四年（1333年），年仅23岁的刘基以其卓越

的文才进士及第，衣锦还乡，做了高安县丞。

## ■ 研习易经八卦

少年得志的刘基，颇想为元朝尽忠，做一番轰轰烈烈的事业。当时正处于元朝末期，官场腐败，吏治贪乱，整个社会统治已是大厦将倾。但刘基并没有感到独木难支。他一方面以身作则，为政清正，一方面与那些贪官污吏做斗争。可是，上任不久，即因受人嫉恨排挤到别处，又不久，因上文弹劾监察御史失职得罪上司，被排挤回家。

官场的第一次失意并没有使年青的刘基灰心丧气。回乡隐居的日子里，他刻苦钻研易经八卦，兵书战策，并广交宾朋，扩大自己的影响，随时准备东山再起。他知道，有了梧桐树，不愁没凤凰。果然，刘基的名声越来越大，有人甚至认为他的才干足可以与诸葛亮相比，很多人于是纷纷登门求教。刘基觉得，他出头的日子已经不远了。

适值元朝末年，各地农民起义此起彼伏。黄岩人方国珍因被诬告通寇，杀仇家，率兄弟三人聚集海寇数千骚扰江浙，朝廷几次派兵都没剿灭，连江浙行省左丞孛贴木儿都被其活捉，于是朝廷决定许以高官厚禄招降方国珍。但方国珍几降几叛，弄得人心惶惶。江浙行省终于想到了刘基，举荐他为元帅府都事。

深居简出十几年的刘基再一次感到眼前出现了光明。他一到任就力主用武力严剿方国珍，认为方氏兄弟首先倡乱，不

顾朝廷恩恤，“不诛无以惩后”，并且定下了剿除方案。

方国珍早已听说刘基的才干，十分害怕，急忙派人以大量金银财宝向他行贿，刘基拒绝不受。方国珍无计可施，只好又派人贿赂京中权贵，结果元朝廷决定再次招抚方国珍，授以重要官职。刘基做梦也没想到，朝廷令下，说他擅作威福，夺去兵权不算，还把他羁管在绍兴。刘基一气之下，头发都白了一半，弃官回青田老家，再度隐居。

这次官场失意对刘基的打击是十分沉重的。年近四十的他，本以才自恃，颇为自负，总想通过效忠元朝施展自己的才华和抱负，可是每每乘兴而去，却落个灰溜溜的归来。刘基只好隐居山林，写诗做赋，抒发他怀才不遇、报国无门的抑郁心情。

## ■ 投奔朱元璋

元末农民起义如燎原之火，规模越来越大。刘基却沉浸在哀愁之中，看不见自己的出路。他做为元朝的知识分子，本能地想维护元朝的政治，但是二十多年宦海沉浮又使他对元朝蒙古贵族的统治产生了强烈的不满。他羡慕爱国军事家诸葛亮以身事汉，崇敬岳飞精忠报国，一丝一缕的反抗异族压迫的火焰开始在心中燃烧起来。正在这时，朱元璋领导的一支红巾军先后占领了诸暨、衢州和处州，随后又次第拔除了东南一带元军的一些孤立据点，占领了浙东大部分地区，并极力搜求各地知识分子、知名人士，希望他们出来支持自己的事业，在浙

东早已颇负盛名的刘基，自然被列入了邀请的名单。

此时的刘基已年近五十，他以为此生郁郁，也就要了结，加之对朱元璋半信半疑，很不愿意出山。经过朋友再三劝告，又考虑到身家性命，元至正二十年（1360年）三月，刘基才决定去应天府（今南京），观察朱元璋的作为和对自已的态度。

刘基到应天之后，心情仍然很抑郁。朱元璋召见他那天，他懒懒散散地来到朱元璋的帅府，见朱元璋只略略一拜。当朱元璋问到关于如何建立功业时，刘基随机想出了治国十八策，说得朱元璋点头称是，亲自为刘基斟茶，继续向他征求有关创业的各方面的意见。这使刘基那颗已经冷漠的心得到了温暖。

朱元璋为了笼络象刘基这样的文人，专门修了一所礼贤馆，对文人们给予很高的待遇，而且一旦听到他们有什么高明的见解，立刻予以采纳。刘基感到终于遇到了明主，便死心塌地地追随朱元璋，他决心利用自己的军事才能，为朱元璋建立强大的军事力量。

## ■ 煮酒论天下

刘基的才能逐渐受到朱元璋的器重。一天，朱元璋在自己房中设酒席款待刘基，征求他对天下时局的看法。当时，各路起义军占领了元朝大部分地盘，其中势力最强盛的是西北的陈友谅和东南的张士诚。这两个人为了扩充地盘，经常骚扰朱元璋所占的领地。朱元璋把大部分精力用于防备这两个人的掠夺上，弄得手忙脚乱。

刘基听完朱元璋的述说，微微一笑。他抚摸着酒杯，款款地向朱元璋发问道：“您可知道山中猛虎的故事？”朱元璋被问得一愣：“先生说的是什么意思？”刘基笑道：“从前有一只猛虎，整天在山林里觅食，有两只狼也想贪些便宜，便和它争食。猛虎追那只狼，这只狼就来吃它的东西，再追这只狼，那只狼又吃它的东西。猛虎白白猎获了很多美食，最后竟饿死在山中。现在您就好象那只猛虎，而陈张二人就好象那两只狼。如果您想安安静静地独坐天下，该怎么办呢？金陵地势险要，但也不过是一只肥兔；天下之大，才是可逐之鹿，若想雄震天下，必先除去二狼，再北定中原，那时，您就可以面南背北了。”

朱元璋听言，默然良久，对刘基说：“主公此言差矣！张士诚齷齪，胸无大志，只求自保，不求进取，哪里有英雄气概？可以姑且不予理睬。陈友谅野心大，欲望高，拥精兵数十万，巨舰几百艘，处我上游，时常虎视眈眈，总欲吞没我们，确有猛虎之势，应该认真对付。然而他为人倨傲，自以为是，乃一勇之夫，做大将冲锋陷阵可以，却不是成大事的材料。主公虽然如今尚弱，但胸怀大志，如能立志起兵，应先灭陈友谅，次取张士诚，则如虎豹突起，闻声震撼，得天下何难！”一番话说得朱元璋热血沸腾，豪兴大发，他说：“若不是先生教我，我终不过饿死之虎耳！此为天意，使先生助我！”

从此，朱元璋把刘基当成心腹谋士，事无大小，都要同刘基商量。朱元璋称呼刘基，只用先生而不呼其名以示尊重，和别人谈起也常把刘基比做汉初的张良。这就更加增强了刘基报答知刘之恩的愿望。

## ○ 运兵如神的谋术

---

### ■ 再世诸葛

形势发展果然未出刘基所料，不久，陈友谅进攻朱元璋属地，占领了太平路，杀死朱元璋养子朱文逊及守将花云，自称皇帝，建国号称“汉”，约张士诚同攻应天，张士诚未允。陈友谅便自集舟师，从江州直指应天，舳舻千里，旌旗蔽空，气焰十分嚣张。朱元璋部下将领闻报张惶失措，有的主张投降，有的主张转移逃奔钟山。只有刘基怒目而视，一言不发。朱元璋见此，便将刘基召入屋内问道：“猛虎已出，如今奈何？”刘基气愤地说：“凡主张投降和逃跑的人都应该杀了！陈友谅果如一只猛虎，若在山中，你哪里能与之相斗？今猛虎已下山来，正应乘机猛打。不战而降，不击而溃，是何道理？”朱元璋急忙说：“话虽如此，但到底怎么应敌，您快说说。”刘基说：“骄兵必败。陈友谅如此蔑视我们，一定以为我们非降即逃，他的后援一定不充分。古代兵法说，一天跑三百里，奔袭敌人，即使不交战也会溃败。为什么？军士疲劳！我们先放弃几个地方，移走兵饷，装成逃跑的模样，再派人诈降，引诱陈友谅全速奔袭，却中途设下埋伏，派兵截断他的后路，叫他首尾难顾。后援不至，夺敌之心；设伏围攻，乱其布署，以逸待劳，挫其锐气，哪有战而不胜的道理！然后我们乘胜追击，陈友谅必然拼力逃命，我们不仅

能收复失地，还可以占领他的属地，陈友谅遭此重创，进一步制服他就容易了。帝王之业，在此一举，天赐良机，岂可错过？”

朱元璋闻言，精神百倍，立即命令胡大海出捣信州，牵制陈友谅后路；命陈友谅老友康茂才派人诈降，诱敌深入；命常遇春、冯国胜、华高、徐达等将领各处理伏，准备截击。陈友谅果然中计战败，丢弃巨舰战舸数百艘，逃回西北。朱元璋收复了失地，重创了陈友谅，取得了决定性胜利。刘基从此声名大振，人们都说他是诸葛孔明再世。

陈友谅退至江州后，不甘失败，便派属将以优势兵力攻占了朱元璋属地重镇安庆。安庆是朱元璋西部边境的门户，刘基建议朱元璋亲自率兵讨伐，认为安庆位居要冲，关系大局，如果应天受迫，定会影响基业，朱元璋亲征可调动全局，鼓舞士气。朱元璋采纳了刘基的建议，亲自率领水师直取安庆。

但战争进行得并不顺利。朱元璋手下将士奋勇攻打，激战一天，未取得任何进展。晚上，朱元璋闷闷不乐，将刘基召来商量对策。刘基对朱元璋说：“我们大军远道而来，本拟一举克服安庆，然而激战一天，却未得寸土，将士将生惰怠；而且张定边骁勇，安庆城固，再打必然更费时日。陈友谅知我在此鏖兵，一定会派人前来决战，以报上次失利之仇，这样，内外夹攻，我军必败。”朱元璋听罢，长叹一声说：“难道我们只好放弃安庆吗？假如门户一开，猛虎入室，今后哪还有一日可以安宁？”刘基摆摆手，对朱元璋说：“主公放心，暂时放弃此地，并非就不要了。我想陈友谅此时已率授兵上路奔此地来了。我们何不避实击虚，直捣陈友谅老巢江州，令其无所归，成为流寇？这样一来，主客易势，陈友谅灭亡之日也就快到了。”

朱元璋听罢，抚掌称妙，完全听从了刘基的计策，连夜拔



兵而起，却在营地乱设篝火旗帜，缚活羊于战鼓上，敲击有声，迷惑敌人。安庆城中守敌天明起来，见朱元璋大军还在，便全力布署迎敌。等发现是空营时，追之不及，想报告陈友谅，陈友谅已离开江州城几十里。

陈友谅万没料到朱元璋有此一举，待回师江州，已告失守，只好带领家眷奔往武昌。路过长江时，抓到了几个朱元璋的兵士，得知此举毕刘基所谋，他仰天长叹说：“我手下就缺这样的谋士，将来亡我者，必刘基也。难道天意在朱元璋，故遣刘基助之？”

陈友谅退兵，朱元璋率兵乘胜前进，迫使龙兴路南昌守将率部投降，其周围的余干、建昌、吉安和南康等路府州县也望风披靡，纷纷投诚，安庆很快就收复了。

## ■ 火烧鄱阳湖

至正二十三年（1363年）春，刘基为母服丧一年后回到应天，正值朱元璋准备移兵去救援元末农民起义军的一位领袖：小明王韩林儿。韩林儿当时占据着安丰（今安徽寿县南），张士诚本来和朱元璋一样听从韩林儿指挥，但因元军大将扩廓帖木儿英勇善战，战败了刘败通，孤立了安丰，张士诚便乘机出兵，包围安丰，企图一举夺下安丰，扩大势力。韩林儿慌忙向朱元璋求救。朱元璋认为安丰一失，应天北部的屏障就会失去，决定出兵施援。

刘基听说这一消息后，很是焦虑。他去见朱元璋，阐述自

己的看法。他说，陈友谅虽败，但必不死心，加上一年的休整，定会乘虚而入。大兵一出，陈友谅就要乘隙进攻，如果得手，那我们就会进退两难。况且韩林儿本来就是我们将来的一块绊脚石，有他在，一统江山的大业就不能实现。退一步说，救他出来，如何发落他？让他继续当明王吗？到哪里去当？在我们这里？无端地找一个人来侍奉，那是不可能有好处的。禁闭起来，或者把他杀掉？要是这样，将要显得我们不义，还莫不如当初就不救他。但朱元璋主意已定，不顾刘基的苦劝，还是起兵而去。

朱元璋的大队人马还没到安丰，陈友谅的军队果然即刻出动，聚集了数百艘战舰，五、六十万军队，一举围困洪都（今江西南昌），并很快占领了吉安、临江、无名洲等地。他本想挥军直指应天，但连攻八十余日而无进展。此时，朱元璋已经知道消息，飞调二十万军队亲自救援来了。刘基仍然被留守应天，以应敌乘虚之敌。

陈友谅听说朱元璋率兵来援，十分高兴，他依仗水上战舰的优势，在广阔的鄱阳湖摆下决战的架式。朱元璋援军一到，双方立即展开了生死存亡之搏。由于朱元璋的军队远路奔波，水上实力也有限，一连十几天都惨败而归，朱元璋也几次临危，多亏将士们死救才得逃脱。于是只好又命手下著名大将徐达去应天掉换刘基前来策划计谋。

刘基星夜赶到鄱阳湖，观察了地势与天象，建议用火攻之法。但朱元璋担心风向不定，烧毁陈友谅的船舰，也可能烧到自己。刘基说：“主公放心，臣观天相，黄昏时可有东北风起，那时我们派小船在先，载上硫磺火药，把芦苇蘸上沥青，大兵在后压阵，先烧后打，定获全胜。”朱元璋半信半疑，但也只好依

计。果然，黄昏时分，东北风忽起，七只小船飞驰似的驶入湖中，见陈友谅的战舰就放火，使陈友谅战舰损失惨重。不过，陈友谅兵力雄厚，仍然有绝对的实力，战斗进行的仍很激烈。战斗中，连朱元璋坐的战船也被炮击毁，若不是刘基看出陈友谅正在调炮轰击，急忙与朱元璋换了另一只船，那后果将是不堪设想的。

战斗持续了三天，鄱阳湖水都已被血染红。朱元璋的军队仍然奈何不得陈友谅。况且，陈友谅有备而来，朱元璋仓促应战，形势很是不利。夜里，朱元璋再次与刘基商量，准备退兵待援。刘基认为不能退兵。他说：“我军士气旺盛，如果一退，锐气便没有了，陈友谅乘胜而追，应天也将陷于危险之中。”朱元璋忧虑地问道：“但如此僵持，陈友谅兵势庞大，一时无胜策，岂不是损失将更惨重么？”刘基说：“不然。陈友谅虽有备而来，但是也是孤军深入。我们还用老办法，阻住湖口，以主力抗敌，分兵阻击其援军，使其兵无粮草。昔年诸葛武侯善断人粮道，正是克敌制胜的妙法。军无粮草，军心必乱，再派人去陈友谅处散播谣言，说陈友谅只把粮食给某部不给某部，给官不给兵，如此等等，敌被围困，内部又乱，必无斗志，然后一举攻之，定可胜也。”朱元璋采纳了刘基的意见，陈友谅军队果然不战自乱，终被朱元璋率军击败，陈友谅也在兵舰上了望之时被流矢射中身亡。从此，陈友谅的势力灭亡了，使朱元璋在登基坐殿、建立明朝的创业向前迈进了很关键的一步。

回到应天，朱元璋把刘基召来，对鄱阳湖之战犹自心有余悸。他说：“我真不当有安丰之行！如果陈友谅乘虚直入应天，那我便进无所成，退无所宁，大事去矣。幸而先生坐镇，使其先攻洪都，洪都又坚守了三个月，也幸而先生鄱阳湖用智，才挽

救了如此危险的局势。先生是我创立江山的第一功臣啊。”

## ■ 治严遭谗谤

陈友谅灭亡以后，朱元璋的势力日益扩大。元至正二十四年正月，在李善长、徐达的劝进声中，朱元璋即位为吴王，刘基被封为太史令。至正二十八年，朱元璋在取得决定性胜利后称帝，正式建立明朝，改元洪武，定都南京，任命刘基为御史中丞兼太史令。

御史中丞是领导监察御史纠劾各级官吏非法行为的一个官职。朱元璋之所以任命刘基做这项工作，是因为他很了解刘基明辨是非，料事如神，而且为人刚毅有节，慷慨敢言，公正廉明。果然，刘基到任以后，加强了吏治管理，坚决果断地打击官吏违法行为，使得那些欲行非法的官吏闻之如闻虎来，谈之色变。但也正因如此，刘基也得罪了很多人。其中包括朝廷中在文武诸臣中位列第一的左丞相李善长。

原来，中书省都事李彬以手中权势擅自增加赋税，并且将之据为私有，按律当斩。但是李彬是李善长的亲信之一，他之所以敢于为所欲为，自然是以李善长为靠山。刘基查明李彬犯罪的事实后，李善长急忙出面请求刘基予以宽大。而刘基认为，宋、元两朝末期，均是由于纲纪不严，吏治腐朽才失天下，所以要保住江山社稷，必须严格执法，不管犯禁的官员权势多大，也不能逍遥法外，所以并没给李善长面子，而是冒着风险，把事情向朱元璋做了书面报告，待一批准便立即斩杀了李彬。

这下可惹恼了李善长，他决定报复刘基，便经常在朱元璋面前诽谤刘基，然而一时并未得逞。恰好洪武元年七月大旱，李善长趁机大做文章，硬说因为刘基在祈雨坛下斩杀李彬，是对上天的蔑视，以致天怒，祈雨不灵。朱元璋本来不太相信，可那些不满刘基行为的人一见有左丞相出头，立即随声附和，纷纷投井下石，蛊惑谣言，说刘基的坏话。朱元璋于是找来刘基，察究天旱的原因。

刘基早已听到流言，便对朱元璋说：“战争中死了那么多战士，他们的家属或别葬，或寡居，没有什么抚恤，几万亡灵阴气郁结，怨气冲天，此其一；大批工匠死后尸骸暴露野外，无人掩埋，此其二；江浙官吏投降的人都编入军户，让他们一家人世代充军，住在固定的卫所，足干和气，此其三。有此三条，人怨天怒，以致不雨，希望陛下善为处理。”刘基本想借此为那些受苦的人谋些利益，而且他以为这些事要办到并不容易，拖些时日，也许便会有雨来的。没想到朱元璋果断采取措施，很快办完了这些事情。结果十几天过去了，天仍然没下雨，朱元璋生气了。刘基感到十分尴尬，恰巧这时刘基的妻子去世，刘基便以处理妻子丧事为借口，怀着抑郁的心情告老还家了。

## ■ 论相被人害

刘基在告老还乡前，曾对朱元璋提了两条建议。当时，大将徐达已占元都大都（今北京），朱元璋准备以他的故乡凤阳做中都，同时也正计划集中兵力消灭元军帅扩廓帖木儿。刘基

认为凤阳地理条件不好，不宜建都；对扩廓帖木儿用兵必须审慎，因为他用兵灵活，势力也很大，轻视则易受挫。刘基走后三个月，朱元璋深感刘基此言有理，又想到以往的岁月里刘基的忠心，便亲自下令表彰刘基的功勋，召刘基回南京。并因为厌烦李善长的跋扈，准备撤换他的官职，改换刘基担任丞相。

刘基深感李善长权势之重，自己很难站住脚跟，因此坚辞不受，推托自己嫉恶如仇，性格偏激，脾气急躁，对繁杂的事务没有耐心，因此缺乏做宰相那种“持心如水，以义理为权衡”的胸襟。但他同时指出李善长妒人骄横，不宜继续为相，至于其它几个朝廷重臣，他也一一加以评价，杨宪器量狭小，汪广洋更是小器，而胡惟庸没有能力，认为这些人都不宜做丞相，希望朱元璋广求天下之才。

洪武三年，刘基授弘文馆学士，以其广博的文学修养发挥政治影响，教授皇家贵族子弟。同年十一月，朱元璋因统一中国北方，大封功臣，刘基初封为诚意伯，授开国翊运守正文臣，资政大夫、上护军，达到了他一生政治生涯的顶峰。洪武四年正月，李善长罢相；三月，刘基决定激流勇退，告老还乡。可是就在这时，胡惟庸当上了中书省参知政事。他忌恨刘基曾说他坏话，以致没当上丞相，便假造谣言，在朱元璋面前诬陷刘基。

原来，刘基老家青田附近有一块地方叫淡洋，这里经常有“盐盗”出没。根据刘基的建议，朝廷在这里设置了巡检司，并赶走了这里的老百姓。后来，这里发生了逃军叛变事件，官吏怕被处分，没向朝廷报告，刘基却让他儿子报告了朝廷，没经过中书省。胡惟庸便让官吏诬告刘基，说淡洋地方有“王气”，刘基打算在这里修坟墓，群众不给他，他就以设巡检司的名义赶走百姓。朱元璋虽不太信，也有些担心，便革掉了刘基的养

老俸禄。刘基只好到南京向朱元璋请罪。他怕再受诬陷，干脆往在南京，连家也不敢回了。其后终于忧愤成疾。胡惟庸假惺惺派医生前去诊治，并为其投药。刘基吃药以后，反而病重，洪武八年（1375年），这位曾经以其神智帮助朱元璋建立明朝的谋略家满怀对朝廷的忧虑离开了人间。

洪武十三年（1380年），胡惟庸以擅权枉法之罪被处死，刘基被毒死之事终于被人告发。朱元璋追念刘基之功，深表痛心，决定厚待刘基的后人以彰刘基的功德。

刘基作为一个地主阶级的知识分子，年轻时即学富五车，而且“通古今之变”，可惜空有一腔热血而报国无门。直到朱元璋出凤阳，占应天，收罗人材为己用时，他才得以施展才能匡济天下。刘基一生，为大明帝国的创业发展帷幄运筹，决胜千里，作出了重大贡献，使得朱元璋如虎添翼，败陈友谅，灭张士诚。刘基用兵如神，治世有方，才智超群，谋略过人。作为封建帝国的统治者，刘基尚能在一定程度上体察人民疾苦，以身示教，严肃吏治，不失为一位富有积极因素的开明之士。可叹的是，像他这样智谋深远之人，居然也难逃奸人佞臣的残害，面对诬陷一筹莫展，以致抱恨而终，深刻地反映了封建社会统治集团内部互相倾轧的残酷。

刘基一生著述颇丰。诗文清丽脱俗，雅致多变。寓言集《郁离子》针砭时弊，犀利多讽，含义深刻，成为我国古代宝贵的文化遗产。

▲ 元辅高风范文程：

文武妙用的韬略





## ○ 以汉攻汉的谋术

---

### ■ 仗剑谒军门

范文程出身于名门士宦之家。祖籍东苏，是宋朝大学士范仲淹的十七世孙。他的六世祖范岳，是明初湖北云梦县县丞，洪武年获罪，被谪往辽东都司沈阳卫，范氏自此成为沈阳人。

范文程的曾祖名锐，是明正德年间进士，官至兵部尚书。祖父范沈，曾任明沈阳卫指挥同知，生有三子，其二子范楠便是范文程的父亲。范楠一生困苦，未能出仕，生有二子，次子即范文程。

范文程的青少年时期，聪颖机敏，读书十分用功，志向远大。但祖辈在仕途上的坎坷经历，给他的影响很深，逐渐养成一种沉着、机智的性格。他十八岁时，考中了沈阳县学的秀才。但这时的明王朝日渐衰落，农民起义此起彼伏，阶级矛盾、民族矛盾异常尖锐。明万历四十六年（1618年），统一了女真各部的努尔哈赤，已经公开背叛明朝，即位称汗，国号大金，建元天命，史称后金。并一举攻占了范文程的家乡抚顺。

满族的兴起与方兴未艾的努尔哈赤后金政权，给了年轻的范文程一个耳目一新的印象。他以一个谋略家的敏锐眼光，清楚地看到明朝灭亡只是一个时间问题，便毅然于后金天命三年（1618年）四月，与其兄一起，奔赴努尔哈赤的汗营，“仗

剑渴军门”，归顺了后金政权。

范文程兄弟来投，使努尔哈赤十分高兴。当努尔哈赤得知他是明朝兵部尚书范颺的曾孙时，更加器重，禁不住对各亲王贝勒们说：“此人乃名臣之后，当善用之。”

范文程作为一个汉人知识分子，对明朝以及辽东的政治、军事形势洞若观火。这在当时文化落后的边陲辽东，可谓凤毛麟角。努尔哈赤很希望范文程成为后金政权的股肱之臣，便选为亲随，参谋军机，一直跟随努尔哈赤南征北战。他先后参加了攻取辽阳、西平（今盘山县古城子）和广宁（今北镇）等战斗，“所在行营，必参帷幄”，在统一东北，平定蒙古各部，以及对明军作战中，他发挥出了聪明才智。

## ■ 计除袁崇焕

后金天命十一年（1626年）九月，努尔哈赤病死，皇太极继承汗位。他总结努尔哈赤时期的经验教训，制定了一些改革后金政权的方针。在三聪三年（1629年）四月，为加强中央集权，建立了文馆，文馆是内阁的雏形，范文程受到破格重用，成了文馆的重要成员，是皇太极的亲信谋臣。

这一年十月，皇太极率兵十万，从喜峰口进入关内，由龙井关、洪山口“入薊门，克遵化”，直逼北京。范文程奉命率兵八百守遵化，以防被明军截断退路。明军进行反扑，范文程挥剑上阵，奋勇作战，杀败了明军。不久，他又带小股部队攻城掠地，凭他的智谋，兵不血刃，说降了潘家峪、马兰峪、三屯营、马

栏关和大安口五城明军。当明援军包围大安口时，范文程从容指挥，用火炮解围。在这次军事行动中，范文程能攻能守，文武双全，立下军功，被皇太极授予世职游击之职，并得了三等哈达哈哈番的爵位。

当皇太极兵临北京时，明朝山海关主将袁崇焕率兵驰援。袁崇焕是一个不可多得的将才，他受命主持辽东军务以后，取得了“宁锦大捷”，收复了许多失地，并在对后金军加强防守的同时，大兴屯田，执行“以辽人守辽土，以辽土养辽人”，“守为正策，战为奇策，和为旁策”，“法在渐不在骤，在实不在虚”的战略，阻住了后金皇太极的入侵。皇太极与袁崇焕在锦州、宁远一带多次较量，皇太极吃亏的时候多，得利的时候少。这次，他有意避开袁崇焕的防区，想以奇袭取胜。

袁崇焕与皇太极在北京城下几次交战，双方互有杀伤。这时，明朝各地援军也已杀到。皇太极见突袭不成，便召范文程商议对策。范文程深知要对付袁崇焕这样的著名将领，只能智取、很难力敌。于是，他向皇太极献了一条反间计，借明朝皇帝崇祯的刀，杀掉袁崇焕。

一天夜里，皇太极依照范文程的计策，派人在关押明军俘虏的营帐里散布谣言，说是他与袁崇焕订有密约，准备里应外合，攻破北京。俘虏中有两个官御马场的太监，听了假情报后，信以为真。皇太极令警卫故意放松戒备，任其逃走。这两个太监逃回北京，向崇祯密告听来的消息，崇祯也不调查是否真有其事，竟下令逮捕了袁崇焕，投入监狱，不久把他杀害了。亲兵逃出北京报告副主将祖大寿，祖大寿见崇祯自毁长城，便率所部哗变了。

范文程为皇太极设下的反间计，轻而易举地除去了可以

抗击皇太极的劲敌袁崇焕，赢得了以千万军马从战场上也不能得到的便宜。从而使双方之间的军事形势，产生了不利于明朝的急骤变化：“自崇焕死，边事益无人，明亡征决矣。”

## ■ 妙用“议和”计

范文程作为皇太极的主要谋臣，在辅佐皇太极处置与明朝的关系上，屡屡玩弄“议和”的把戏。他以议和为诱饵，麻痹明朝君臣，欺骗舆论，制造了入侵的借口，起了重要作用。

天聪六年（1632年）春，皇太极第二次征伐察哈尔蒙古林丹汗，目的是要彻底打败东部蒙古，孤立明朝，并且使蒙古各部成为自己可以依靠的力量。这次出兵，皇太极亲率满洲八旗和蒙古各部兵将十万，越过了兴安岭。林丹汗得知后，因无力抵抗，便驱富民和牲畜，渡过黄河，向西撤退。皇太极追到归化（呼和浩特）时，林丹汗早已西逃，已经追赶不上了。皇太极千里而来，空空而去，心中十分烦闷。更加沿途白草黄沙，民穷地脊，军需难以为继。于是，皇太极召集范文程、宁完我和马国柱等商议对策。大家都主张借机南下明朝抢掠，但若于出师无名。

为此，范文程向皇太极建议：“上如虑师无名，当显谕其民：察哈尔汗远遁，所部归于我，道远不可以徒行。来与尔国议和，假尔马以济我新附之众。和议成，偿马值……此所谓堂堂正正之师也。”

范文程这个以议和为幌子，实为争取掳掠明边境的口实

的计策，立即被皇太极采纳。皇太极马上写信给明朝大同、阳和、宣府等地的官员，故作姿态，要求议和。但仅给十日的期限，过了日期便要借口进攻。明朝守边诸官员，尚不及回复上报，期限已到。皇太极挥兵直趋宣府（宣化）、张家口一带，纵兵掳掠，满载而归。

天聪七年（1633年），皇太极大举向明边境进兵，仍是用的范文程的“讲和”计策。这次用兵，在纵火攻城之前，皇太极到处张贴告示，把讲和不成的责任推给明方，使“彼处人民，虽被创痍，将自怨其主，无尤于我。”为了进一步欺骗屠论，皇太极煞有介事的致书朝鲜国王李倬，让其充当与明朝讲和的中间人。朝鲜人一眼便看穿了皇太极的把戏，认为皇太极的诡计不过是金、元愚弄宋朝时的故伎重演，并没有真心讲和之意。

范文程以其谋略家的超凡智慧，越来越为皇太极所倚重。天聪七年（1633年），为应需要皇太极创建了八旗汉军，它为“选用招降、以汉攻汉”提供了组织上、军事上的保证。在商议范文程可否任固山额真一职时，皇太极说：“范章京的才干当然可以胜任这个职位，然而固山额真仅仅是汉军一个旗的指挥。我认为他是我的心腹和国家的栋梁。”这充分说明了皇太极对范文程才能的倚重，以及对范文程本人的宠信。

## ■ 招降洪承畴

范文程从天聪三年（1629年）进入文馆，为皇太极“欲以历代帝王得失为鉴，并以记己躬之得失”尽力，到崇德元年

(1636年)时,就进了内三院,任大学士,进世职二等甲喇章京。他虽不在议政大臣之列,但几乎参与所有军国大事的决策。皇太极和他的每一次谈话,都得几个小时,甚至来不及吃饭和休息,就又被皇太极召入。每逢议事,皇太极常说:“此事范章京知否?”每当议事不决的时候,就会说:“何不与范章京商议一下?”如果众臣下回答说:“范文程已经同意。”皇太极方才批准。有时,范文程生病不在朝中,一些待办的事皇太极还要等他病好之后再行裁决。君臣关系达到这样密切的程度,一方面是范文程对皇太极忠心耿耿,另一方面也是皇太极推崇范文程料事如神的谋略的必然结果。

在处理各项军国大政中,范文程最重视延揽人才。在用人上,他大力提拔有才能的人,曾建议皇太极通过学校和进行考试选拔人才。范文程所在的文馆就招收学生,每年举行考试,分为三等。在很短的时间里,就培养出了数量可观的人才。这些知识分子忠于清朝,成了各级衙门的骨干,也是后来统一全国的重要力量。

范文程特别重视网罗汉族人才。身为汉人的范文程,深知单以区区满族之人口、地域,想成为中国之主是困难的,必须“选用招降,以汉攻汉”。因此,他在劝降明朝将官方面,发挥了很大作用。早在天聪五年(1631年)大凌河之役时,部分明军被围困在西山上凭险坚守,范文程单骑抵其垒下,说降了明将。天聪七年(1633年),明朝辽东守将孔有德、耿仲明、尚可喜等人来请降时,皇太极派他带兵接应,并传谕皇太极思贤若渴的心情。由于他具有身为汉人的特殊条件,加上他能说转铁石心肠的才干,使他多次劝降明朝将官获得成功。

崇德七年(1642年),明朝蓟辽总督洪承畴在松山战败被

俘。皇太极极力劝其投降，但洪承畴数日不食，骂不绝口，宁死不降。皇太极只好再派范文程去劝降。

范文程见到洪承畴，并不言劝降之意，只是谈古论今，天南海北随便闲谈。事有凑巧，说话中，恰好房梁上有积尘飘落到洪承畴的衣服上。洪承畴这个立意将死之人，却几次将落尘拂去。这个情景落入范文程眼中，他一叶知秋，再三好言相劝之后，告别而去。见到皇太极，范文程将经过一一禀报。皇太极叹息一声说：“承畴不降，只好遂其心愿了。”

范文程却很有把握地说：“臣看洪承畴是不会死的。”

皇太极急忙问道：“何以见得？”

范文程回答说：“他连自己的衣服都这般爱惜，更何况自己的生命呢。”

范文程料事如神，竟能从一些细微末节上观察一个人的真实思想。事情果然如此，经过几次精巧的劝说，这个誓作大明忠臣的洪承畴，最终还是心甘情愿地投降了皇太极。

## ○ 开国兴业的谋术

---

### ■ 治国之能臣

一个落后的女真族，能够迅速崛起，并建立起与明王朝分庭抗礼政权，最终完成改朝换代的巨大工程，不能忽视范文程在此期间所发挥的独特的历史作用。

后金政权建立之初，带有浓厚的军事民主制色彩，通过努尔哈赤以及皇太极的努力，逐渐削弱了各部权力，同时加强了汗的权力。皇太极要成为“中原有德之主”，当然必须加快封建化的速度，进行统治机构的改革。而具体实施这项改革的人物中，范文程是发挥作用最大的一个。

天聪三年（1629年），内阁的雏形——文馆的建立，标志着后金政权向中央集权的封建政权前进了一大步。而范文程是文馆的骨干。

天聪十年（1636年），皇太极又对文馆进行了改革，成立了内三院（内国史院、内秘书院、内弘文院）。范文程被任命为内秘书院大学士，但他的实际权力并不限于内秘书院。他积极支持和帮助皇太极加强中央集权，削弱八旗诸贝勒的王权。

开始的时候，在八和硕贝勒共同主政、事事掣肘的形势下，皇太极虽有一汗之虚名，实无异正黄旗一贝勒。范文程支持皇太极削弱王权、加强君权的斗争，他认为这个斗争关系到



后金政权的尊号称帝的事，范文程就回答说：“今汗顺天意，合人心，受尊号，定国政适当。”极力主张皇太极称帝。次年春，皇太极正式登基称帝，改元崇德，改国号为清。清朝的建立，标志着机构改革进入质变的新阶段。

崇德元年(1636年)，范文程上疏清太宗皇太极，仿照中国历代朝廷官制，建议“请置言官”。皇太极接受了他的意见，在崇德元年设立了都察院。都察院与三院六部不相统属，独立地行使检察之权，“凡有政事背谬及贝勒大臣有骄肆侵上，贪酷不法，无礼妄行者，许都察院直言无隐。”这是一项强有力的改革，把皇权与王权斗争的主动权操在了皇帝手中。

始建于天聪五年(1631年)的六部(吏户、礼、兵、刑、工)，每部都以贝勒一人主事，并设二员满族承政、一员蒙古族和一员汉族承政。这些承政官员既要受贝勒领导，也要对汗间接负责，造成职掌混乱，有时互相矛盾，互相推诿的局面。

崇德三年(1638年)，范文程奏请每衙门只宜设满洲承政一员，以下酌量设左右参政、理事、副理事、主事等官。皇太极批准了这个建议，并委派范文程协助多尔袞“更定八衙门官制”。经过这样改革，停止了诸王贝勒对各部院的干预，加强了中央集权。

起初时，为了处理蒙古族事物，皇太极立了蒙古衙门。到崇德三年，范文程把它扩充为“理藩院”，由处理单一的蒙古族事务扩大为包括其它少数民族事务。这对后来推进与蒙古、回、藏等民族的合作，都起了积极作用。到了崇德末年，清王朝模仿明朝，并有所增加与发展，完成了封建化的过程，成了一个可以在政治上、军事上、文化上、经济上都能与明朝一比高低的劲敌。

## ■ 首倡取中原

崇德八年(1643年),皇太极病死。因为皇位继承问题事先没有安排,满族贵族之间爆发了残酷的斗争,一时间杀人流血,势不两立。在这场斗争中,范文程始终保持谋略家的清醒头脑,没有卷进去。这一年的八月二十六日(1643年10月8日),由各派政治势力都能接受的人物、皇太极第九子、未满六岁的福临继承皇位。济尔哈郎和多尔袞辅政。翌年改元顺治。

范文程从投奔努尔哈赤起,到追随皇太极这两代帝王时期,以其雄才大略,制定了进攻中原、夺取全国政权的战略方针。并在处理错综复杂的矛盾中,始终坚持这个方针不变,直至最后实现。他恰到好处地在历史发生转变的关键时刻,把握住了时机。

顺治元年(1644年)三月,多尔袞决定率阿济格和多铎统兵伐明。这时,李自成已于三月十九日攻占北京,崇祯皇帝自缢身死,明王朝在农民起义的烈火中灭亡。但清廷尚未得到准确的消息,范文程却敏锐地注视着形势的变化。为此,他曾上书对形势作了分析:中原的百姓,饱受丧乱之苦,处于水深火热之中,盼望有一个英明的皇帝,以求得安居乐业。从前放弃遵化,在永平(今河北卢龙)屠城,这两次都深入而复返。明朝士民必然以为我们并无大志,只是为了掠金银财宝和美女玉帛,因此对我们表示怀疑,而不信任我们。现在应当严明纪律,秋毫无犯,宣谕我们进取中原的政策,那就是:作官的仍然担

任官职，民众百姓仍操旧业，录用贤能人才，抚恤有困难的人。这样，黄河以北，就可以传檄而定了。在这里，足可以看出范文程的目光何等远大。他建议放弃历次伐明“唯金帛子女是图”的无大志作法，提夺取中原，推翻明朝的战略方针。

当多尔袞的伐明大军行至辽河时，得到了明朝灭亡的确切消息。在这紧急关头，多尔袞急召盖州温泉养病的范文程速来商讨对策。

四月初，范文程抱病往见多尔袞，建议立即入关，进攻李自成的大顺政权。他断言对李自成有三个原因可攻，加上大顺军“行之以骄，”可以“一战破也。”当时，无论是皇太极，还是多尔袞，在与明朝作最后斗争的前夕，都想联合李自成农民起义军共同夺取明朝政权。唯有范文程抓住了明朝新亡、李自成农民军立足未稳这样一个稍纵即逝的机会，当机立断，果敢地提出了清兵入关、进而夺取全国政权的意见。

四月九日，清廷按范文程的建议，确立了入关大策。范文程随多尔袞大军向山海关进发。山海关一战，大败李自成，随后大顺军被迫撤出北京。五月初，清军占领北京，范文程所首倡的“进取中原”的方略取得了决定性的胜利。

## ■ 智谋安民心

清军占领北京，面临着一个非常复杂的政治局面。在很短的时间里，北京先被李自成功破，接着被清军夺取。作为摄政王的多尔袞忙于军务，很难应付改朝换代的繁杂政事，随军而

来的范文程自然被推到了前台。

首先，范文程建议“勿杀无辜，勿掠财物，勿焚庐舍。”多尔袞只带千骑入城宿卫，几万大军“尽屯骑兵于城外”，而且没有多尔袞的标旗，任何人不许出入，一时间初步稳定了民心。范文程为了争取大批汉族官吏和百姓的信任，化敌为友，宣传拖以“仁政”，并且“颇爱百姓”，自己现身说法：“我大明骨，大清肉耳”，号召大家都效法他的样子归顺清朝。

范文程为了把满汉民族矛盾掩盖起来，说大清江山“仍得之于闯贼，非取之于明国也。”为了证明这一点，在他的建议下，由清政府主持为明王朝的崇祯皇帝及皇后、皇妃发丧，历时三天，并且“易梓宫，备仪卫，修陵墓一切如制。”在改朝换代之际，范文程亲自为被推翻的明朝皇帝发丧，给了明朝官吏及其拥护者以极大的安慰，表现了他高超的谋略思想。

范文程当时“每日坐午门右决事”，他是清政府的实际组织者。一些明朝遗老家在南方，在京师动荡、家破人亡之际，无路可走，纷纷求助于范文程。明朝尚书仇元璐的家人投书范文程，请“求扶丧南还”，范文程立即派骑兵持令箭“送至张湾”，于是殉难诸臣之丧，多次第南归。这样，赢得了许多亡明官僚家属的感激，并争取了这一批人对范文程的信赖。

连年战争；明末的辽饷、剿饷、练饷三饷屡次增加，百姓异常痛恨。范文程在这百度草创之际，为了安定天下民心，使农民休养生息，实行了轻徭薄赋的政策。为了进一步争取广大知识分子对清朝的支持，范文程上疏说：“治天下在得民心，士为秀民。士心得，则民心得矣。请再行乡、会试，广基登进。”他首倡恢复开科取士，并亲任主考官，考中一千多人。这样做的结果，争取了汉人知识分子对满清新政权的支持。

范文程进京伊始，为安抚民心，稳定局势，所实行的许多重要而有效的政策和措施，为清朝政权的巩固，打下了有力的基础。

## ■ 明哲保身

范文程所活动的那个时期，民族矛盾异常复杂尖锐，在后金和清朝统治阶层，一直存在着对汉人的疑忌和歧视。范文程身为汉人，又是大臣，在这种微妙环境里，处境自然十分险峻。一方面，他要忠于清廷，建功立业；另一方面，他又要小心谨慎，在内部权力倾轧中保存自己。

范文程二十一岁投奔努尔哈赤，尽管努尔哈赤“诛戮汉人，抚养满洲”，但他凭着一颗忠心，处处小心，很快便取得了信任。到皇太极继承汗位，他安邦定国、运筹帷幄，深得皇太极的信赖和恩宠。皇太极死后，爆发了满洲贵族内部争夺帝位的斗争，不少人被黜被杀，但他保持谋臣的公允地位，超然于斗争漩涡之外，没有卷进去。顺治皇帝即位时，摄政王多尔衮独揽大权。在明朝灭亡之初，他建议多尔衮率军入关，夺取中原，配合十分默契。之所以如此，主要是他有自知之明，依靠自己的智慧，应付裕如，终于功成名就。

但是进入北京以后，由于范文程功绩卓著，被进一等阿思哈尼哈番加拖沙喇哈番，赐号“巴克什”，后又进二等精奇尼哈番。随着范文程声望的提高，自然会同大权独揽的摄政王多尔衮发生矛盾。多尔衮为了加强自己的影响，毅然摒弃范文程所

提倡的争取民心的宽厚政策，改行残酷的高压政策，而范文程并未随声附合。

顺治三年(1646年)，多尔袞对范文程发出警告：“现在国家各项事务，各有专属。”用以限制范文程对于国家事务，应及时报告。”而范文程回答说：“文程等朝夕在王左右，凡有闻见，无不面启，候取进止，无庸具体敷陈。”他这样依然故我，终于在顺治三年和多尔袞矛盾激化。这年八月，甘肃巡抚黄图安呈请终养，多尔袞以范文程“擅自关白”辅政王济尔哈朗为借口，小题大作，将其“下法司勘问。”虽然未被罢官，但权力却被限制和削弱。范文程只好处处小心，明哲保身了。

顺治五年(1648年)，满洲贵族权力斗争激化，多尔袞革去济尔哈郎亲王的爵位，幽毙了肃亲王豪格。不久，多尔袞命亲信大学士刚林、祁充格同范文程一起删改太祖实录。这是一件关系重大的事情，一旦政局变化，将招来杀身之祸。但如违合不从，亦将获罪。范文程为了保全自己，以养病为由，闭门不出，使自己不致更深地陷入删改太祖实录的活动。结果不出范文程所料，多尔袞死后两个月，被控犯有“谋逆”罪，顺治帝下诏“削爵撤庙享”。追论其罪，自然牵连出删改太祖实录的罪行，结果刚林和祁充格被杀。而范文程“与同官当连坐，上以文程不附睿亲王，命但夺官论赎，是岁即复官。”安全地躲过了这场大难。

范文程的“古直士之风”，很得顺治皇帝福临的赏识，称赞他“在盛京时不附贝勒，后亦不附睿亲王，众所共知”。顺治十一年(1654年)，官加少保兼太子太保，后又加升太傅兼太子太师；到顺治十四年(1657年)，又恩诏加秩一级，并将其画像收藏于皇宫。

尽管这样，范文程为人深自谦退，一生小心谨慎。顺治九年（1652年），在他受命“监修太宗实录”时，他知道自己一生所进奏章多关系到重大的决策问题，为免得“功高震主”，便把他草拟的奏章一概焚烧不留，而在实录中所记下的，不足十分之一。

顺治十一年（1654年），他不恋高位，多次上疏称病，请求休养。最后，顺治帝才“暂令解任。”范文程功成引退后，“辟东皋为别业，稍构亭馆，植卉木，引亲故，徜徉其中，时以诗书骑射课子弟，性廉慎好施与。”太太平平地度过了晚年。康熙五年（1666年），范文程逝世，终年六十九岁。清廷对他的死深为痛惜，年轻的康熙皇帝亲撰祭文，赐葬怀柔的红螺山，立碑以纪其功绩。后来，康熙皇帝亲书“元辅高风”横额，挂于范文程的祠堂，对他的一生功绩给予极高的评价。