

智

鉴



汲文之智
可以治家邦
汲武之智
可以晓成败
汲法之智
可以定善恶

可以正衣冠
可以知兴亡
以史为鉴
以人为鉴
可以明得失



叁

何立主编

团结出版社

智 鉴

(第三卷)

策划:何启光

主编:何 立



团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

智鉴/何立主编. —北京: 团结出版社, 1997. 3

ISBN 7-80130-097-1

I. 智… II. 何… III. 谋略—中国—通俗读物 VI. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 00439 号

团结出版社出版 (北京东城区东皇城根南街 84 号)

中共中央党校印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

850×1168 毫米 大 32 开本 70 印张 1600 千字

1998 年 1 月第二版 1998 年 1 月第二次印刷 印数: 20000

ISBN 7-80130-097-1/C·3

定价 (全套四卷): 98.00 元 (软精)

处 事 论

人活在世界上，总免不了要处理各种各样的事情。

大人物处理大事，小人物处理小事，为官处理国事，为民处理家事，此外，还要处理公事、私事、急事、难事……

有的人似乎是天生做事的材料，无论遇到什么事，都能处理得井井有条，结果圆满。

有的人却显得笨手笨脚，面对各种事物如同面对一团乱麻，剪不断，理还乱。

处事能力，反映着人的智慧与经验。因此，看看古人是怎样处理各种事物的，从古人的经验中汲取智慧的营养是很有必要的。

事关自己的政治前途，这对个人来说不能算小事。东汉初郑兴对这类事的处理可谓巧妙。西汉末关中乱，而割据甘陇地区的隗嚣势力很盛。为了躲避战乱，郑兴决定暂时到隗嚣处栖身。但郑兴认为隗嚣成不了大事，谢绝他的任用之意。后来，刘秀建立东汉，郑兴就打算离开隗嚣投奔刘秀。郑兴先找了一个任何人也不好直接阻拦的理由——回河南老家为父母治丧。隗嚣便用住房、待遇等物质手段对其进行挽留。郑兴马上辩解说，若为物质享受而改变初衷，便使自己成为一个以尽孝为诱饵之人。接着，郑兴又吹捧隗嚣说：“将军据有陇右七郡之地，拥有羌胡之众，以此雄厚之力而拥戴汉朝，真是没有比这再厚的德行，没有

处 事 论

比这再重的威望了。以将军此德此威，留在陇右则为专命之使，进入朝中必为鼎足之臣。而我郑兴却是一介俗人，我若不甘心深居无闻，借将军之德以求进身，不怕不飞黄腾达；借将军之名以求入仕，不怕不被亲近重用。这就决定了我不会背叛将军。”最后，为了表示自己的诚意，郑兴又以妻子作赌注，让她留下来为人质。这样，就完全打消了隗嚣的疑虑，他让郑兴带着妻子东归。郑兴终于完成了自己政治前途的选择。

帮助一个人改变恶习，这在封建社会并不算什么大事，但三国时王烈帮助一个人从窃贼变为君子，其方法却值得一书。王烈是个读书人，他为人善良，办事公道，在当地百姓中有很高的威望。有一次，一个人偷了别人一头牛，被牛的主人抓住了。那个人连连向失主赔罪，并发誓以后再也不做这种不光彩的事情。在得到失主的原谅之后，偷牛人又向失主提出一个要求：此事千万不要让王烈知道。但这件事一传十，十传百，最后还是传到王烈的耳朵里。王烈听说这件事后，便托人将一匹布送给那个偷牛人。有人问王烈为什么这样做，王烈说：“这个偷牛人不愿意让我知道这件事，说明他有羞耻之心。既然知道羞耻，就不难改邪归正。我送布给他，是想激励他痛下决心，真心重新做人！”不久，令人吃惊的事果然发生了。一个老者担着沉重的担子赶路时，中途碰上一个人，那人见老者负重赶路很吃力，便主动为他担担子并把他送到家，竟连姓名也不留。又有一次，这个老者出门探友，把宝剑丢在路上。当他沿途寻找时，发现又是这个帮他担担子的人，站在路边拿着那柄宝剑，苦苦地等待失主。王烈知道这件事后，千方百计找到这个品德高尚的人，一看原来就是那个他送过布的偷牛人。

守城拒敌可谓国家之事。大敌当前，又有内奸图谋作乱，这

处 事 论

种情况应当如何应付呢？南朝时刘坦的做法就十分高明。南齐末年，雍州刺史萧衍率军东征，刘坦被任命为长沙太守，暂时管理湘州事。刘坦刚到湘州不久，南齐安成太守刘希祖就从江西讨伐湘州，始兴内使王僧粲也从广东出兵配合。一时间，湖南境内纷纷响应，刘坦所控制的地方，只剩下长沙附近的4个县了。驻守长沙的刘坦决心破釜沉舟，坚决抵抗。正在这时，前湘州镇军钟玄绍却秘密准备发动兵变，与王僧粲里应外合。他给许多亲友、党徒都写了密信，约定了起事的时间。刘坦听说这个消息后，心里虽急，表面却装作不知。他设计将钟玄绍骗到府中，一面长时间与之交谈，一面派人去他家搜索密信，取得其反叛的罪证。等钟玄绍明白了刘坦的用意要起身告辞时，刘坦派出的人已取得密信回来。在铁证面前，钟玄绍只得认罪伏法。杀掉钟玄绍之后，刘坦又将钟玄绍所有的亲党集中起来，当着他们的面将钟玄绍给他们的密信烧掉，宣布他们与谋叛无关。众人见刘坦如此宽宏大量，既愧且服，表示和刘坦一心，共保州城。一场危机就这样被平息了。

家事是人人都可能遇到的。其复杂、微妙常常使局外人感到头痛。俗话说：清官难断家务事，家务事的处理常常要靠当事人自己。据说曹操年轻时喜欢田猎游荡，放浪不羁，他的叔父常把他的行为向其父曹嵩通报。曹嵩根据通报，常对曹操进行管教，弄得曹操不能为所欲为，很不自在。为了摆脱这种约束，曹操想了一个办法。一天，他在路上正好碰上其叔，马上变得口眼歪斜，装出一副中风的病态。其叔马上告知曹嵩，说曹操在半路上中风了。曹嵩马上跑去看望，只见曹操一切正常。曹嵩问：“你叔父说你中风了，怎么这么快就好了？”曹操说：“我根本就没中过风，想来叔父一向不喜欢我，所以才这样说。”从此以后，曹操的叔父再

处 事 论

说曹操的什么事情，曹嵩都不那么相信了。这件小小的家事，却反映出曹操的品格。在封建社会，欺父欺君不仅在行为上被视为大逆不道，而且在道德上也要受到谴责。但曹操却敢于蔑视君父的权威，这在当时确为石破天惊之举。许劭评论曹操是“治世之能臣，乱世之奸雄”，说明了无论是治世还是乱时，都不能影响其聪明才智的发挥。

吃朝廷俸禄，就要为朝廷办事，为朝廷办的事即所谓公事。同是办公事，有的人平平庸庸，没多大政绩；有的人却能借办公事而显露超人的才华。唐代的裴琰之就属于后者。裴琰之开始怀才不遇，任同州司户，这只是州刺史属下的的小吏。裴琰之接任后，整天吃喝玩乐，不处理公事。州刺史李崇仪为此专门找他谈话，要求他办公，但裴琰之仍我行我素。随着积压的文案越来越多，底下人对裴琰之的不满情绪也越来越高，纷纷议论他不懂文书，只知游玩。为此，李崇仪又把裴琰之找来，对他进行严厉谴责。这时，裴琰之才问户佐有多少积压的文案。当他听说有急需处理的文案 200 多份时，便命下人将每个文案后附上 10 张白纸，又令五六个人专门为他研墨润笔，然后提笔倚柱处理文案。只见他边听边看边批，批完一张抛开一张，手不停笔，纸落如飞。每份文书的批语都词理纵横，文笔灿烂。裴琰之用这个办法显露自己的能力与才华实在是妙。

娶谁做老婆完全是个人的私事，但如果顶头上司干预下属的私事，要把自己的亲戚嫁给他，而下属既不愿意又不能得罪上司，这样的私事该如何处理呢？东汉时的宋弘就遇到过这样的私事。光武帝刘秀的姐姐湖阳公主丈夫去世，刘秀欲为姐姐再觅新夫。湖阳公主告诉刘秀，她看上了大司空宋弘。一天，刘秀让湖阳公主躲在屏风之后，然后召见宋弘，与之闲谈。在谈到对生活

处 事 论

的态度时，刘秀便试探性地问道：“俗话说：‘贵易交，富易妻’。这恐怕是人固有的本性吧？”刘秀这样问，意在观察宋弘对待其妻的态度。因为宋弘是个有妻室的人，只有他有换妻之意，刘秀才有可能再把话题引向深入。宋弘是个聪明人，他听出了刘秀话中有话，联想起湖阳公主新寡之事，便明白了刘秀找他谈话的真正用意。他立即截住刘秀的话头，说：“我听说有这么句话，叫贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂。”刘秀立即明白了宋弘的心意，也就不再深说了。

有个成语叫“急中生智”，指人们在紧急情况下所产生的智慧。人们常常会面临紧急时刻，是急中生智还是急得抓耳挠腮，的确反映着人的不同素质。武则天时，狄仁杰被诬陷入狱，为避免酷吏来俊臣的毒刑迫害，他一经审问就立即“承认”了谋反事实。因为按照当时规定，一经审问就承认谋反的人，可以暂缓处死。这样，狄仁杰既避免了毒刑迫害，又争取到了想自救办法的时间，同时也使来俊臣放松了对他的监管。在等待执行死刑期间，狄仁杰并没有坐以待毙，而是积极想办法自救。他请监狱看守找来笔砚，又拆下被头的帛，将自己的不白之冤写下，然后把帛书塞进绵衣里。狄仁杰拿着绵衣对判官说：“现在天气很热，请你把这件绵衣交给我的家人，让他们把丝绵抽出去。”家人拆绵衣时发现了帛书，狄仁杰的儿子狄光远拿着帛书到朝中为其父诉冤，最后终于使狄仁杰被免除了死罪。

人们常用“进退维谷”来形容陷入左右为难的境地。遇到这种情况，应当怎么办呢？清人彭端淑曾说过：“天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。”为，就是去做。而要处理难事，摆脱“难”境，巧为通常是有效的方法。明朝正德年间，武宗巡游江南，他的宠臣江彬随同前往。江彬狐假虎威，一路对

处 事 论

地方极尽敲榨勒索之能事，偏偏扬州知府蒋瑶为官清廉，不给江彬任何好处。江彬对蒋瑶恨之入骨，总想找机会陷害他。一天，武宗在泛光湖游观，他见水清如镜，游鱼可数，便让随从下网捕鱼。武宗见捕上的鱼中有一条特别大，有数尺之长，便随口说道：“这条鱼大得出奇，可值 500 金。”江彬马上找到了陷害蒋瑶的机会，说：“陛下圣明，此鱼果值 500 金，就卖给地方长官蒋知府吧！”武宗笑着同意了。蒋瑶听说后，明知道是江彬给他设下的陷阱。他想，天子金口玉言，如果我拿不出 500 金，便是抗拒皇命，性命难保；如果集金买鱼，则坏我一世清名。在左右为难中，他想出了一个摆脱困境的办法。第二天，蒋瑶身穿女人衣服，戴着女人头饰，还抱着各类女人饰品来见武宗。他对武宗说：“微臣该死！本应奉上 500 金来买陛下的鱼，无奈府中库银已空，身上囊空如洗，只好将拙妻的首饰、衣服拿来，以买陛下之鱼。”武宗听了大笑，不再让蒋瑶买鱼了。

上述 8 类事并不能将天下事所有种类囊括，所讲的处事方法，也都是当事人因时因事所用的具体措施。人们每时每刻都要遇到新事物、新问题，而每个新事物、新问题总会有解决的方法。这方法要靠人们的智慧去寻找，去创造，这正是我们总结古人处事谋略的意义所在。

玉璧之谋

人的处事有聪明、愚笨之别；人之见识有深远、短浅之分。

然而这种分别与地位、年龄、性别等并无必然联系。

“卑贱者最聪明，高贵者最愚蠢。”此话听起来似乎仍没有将人的聪明愚蠢与地位的贵贱分别开来，但它实际上是在阐明实践与智、脱离实践与愚之间的关系，与传统的“贵者聪明贱者愚”的偏见毫无共同之处。

中国历史上男尊女卑的传统久远，但也有许多反映女人聪明睿智的故事。玉璧之谋便是其中一个。

春秋时期，晋献公当政的时候，晋国发生了内乱。晋献公的宠妻骊姬为立自己的亲生儿子奚齐为太子，对太子申生及其他几位公子进行诬陷迫害，公子重耳就是其中之一。

重耳的母亲名狐姬，是戎人（今山西境内的少数民族）妇女，晋献公伐戎时所得。骊姬得宠后，重耳被排挤到了蒲地（今山西隰县西北）。后来，骊姬又诬陷太子申生图谋毒死国君，并说重耳是申生的同谋，因此重耳便逃出晋国，开始了流亡生活。跟随重耳流亡的有狐偃、赵衰、颠颉、魏武子、司空季子等人。

重耳一行人先逃到狄人那里，然后奔卫、奔齐，又到曹国。曹国的君主曹共公是个好奇心很强的人。他听说重耳长得和别人不一样，他的肋骨是一根挨着一根的排得很密，从外边一看不是

一根一根的，而是一整块。于是，便乘着重耳洗澡的时候，躲在屏风后面偷偷观看。仅他自己观看也就罢了，他还让群臣都来偷看，像观赏一只奇异的动物。重耳知道后，觉得受了莫大的羞辱，心中十分气愤。

曹国有个人叫僖负羁，也前去观看了重耳光着身子洗澡，回到家里，把这当一件新鲜事讲给他的妻子听。他的妻子听后说：“我看晋公子重耳是个有作为的人，跟随他的人个个都有辅弼国家之才。有了这些人的辅助，晋公子一定能回国作国君。如果他作了晋国君主，一定会在诸侯国中得志。到那一天，他就会征伐曾经对他无礼的国家，第一个就是曹国。你还不快点向他表示友好，以求得他的好感。”

僖负羁听了妻子的话，半信半疑。但他觉得曹共公这样做确实不太礼貌，自己看人家洗澡也是对人家不敬。于是，便派人给重耳送去一盒食品，里面还藏着一块玉璧。重耳接到礼品后，留下了食物，将玉璧退还。

就是这盒带玉璧的食品救了僖负羁。后来，重耳果然重回晋国，成为君主。不久又对曹国进行征伐。在征伐曹国时，重耳特别下令不许进入僖负羁的家里，不许伤害他的族人，以此作为报答。

本文取材于《左传·僖公二十三年》

板章论曰：

俗话说：“积善之家，庆遗子孙；作恶之人，祸及后世。”然而有些人做事是不考虑那么远的后果的。他们只图眼前的快活，那管死后洪水滔天；只图眼前享受，那管死后千夫所指。平心而论，曹共公君臣观看晋公子裸浴，只不过是为满足好奇之心，并非什

处 事 篇

么大恶。但他们没有想到晋公子的志向，晋公子的抱负，以及他的随从们的才干。他们也没想到因此会得罪一个未来的晋国国君，没想到曹国会因此而得到可怕的报复。而这一切，却被一个妇人想到了，一群堂堂七尺须眉，见识及处事竟不如一个粉黛女子，实在发人深思！

弦高智退秦军

“一夫当关，万夫莫开。”这是一句常用来形容险隘的话。

有时候，智谋也是这种万人不能攻破的“险隘”。

公元前 630 年，秦国、晋国联军包围了郑国。郑国派烛之武夜入秦营，面见秦穆公，晓以利害，使秦军退兵，瓦解了秦晋联军。秦军临退前，还留下杞子、逢孙、杨孙帮助郑国戍守。

公元前 628 年十二月，杞子从郑国派人到秦王说：“郑国现在对我很信任，让我掌管他们北门的钥匙，如果派兵偷袭，我在城内配合，定会攻破郑国都城。”秦穆公听到这个消息很高兴，不顾国内有人反对，派兵东进，袭击郑国。

秦军开到滑国（今河南巩县南）时，郑国的商人弦高正好也走到这里，他是准备到洛阳一带做买卖的。他看见秦国军队开来，知道是去攻打郑国。自己赶回去报信是来不及了，不去报信，郑国一点准备都没有，肯定会城破国亡。如何阻止秦军前进呢？紧急之中，弦高想出了一个主意。

他来到秦军营中，献上本来准备做生意用的四张熟牛皮，又

加上十二头牛，并对秦军将领说：“我国国君已经知道您的大军将要经过郑国，特意派我送来这些东西犒劳您们。我国贫穷，暂且用这点东西作为您们第一天宿营的供应，后面的大批物资将源源送到。”

秦军主帅大吃一惊，他们想，这些天的军事行动都是在极保密的情况下进行的，怎么会让郑国知道了呢？既然郑国已经知道了，还要不要继续进兵呢？

就在秦军举棋不定时，弦高一面秘密派邮车飞速回国，向君主报告秦军将要进犯的消息，一面继续与秦军周旋。秦军的主将孟明说：“我们这次来，是希望偷袭以取得成功。现在消息已经走漏出去，郑国已经有了准备，偷袭是不可能了。直接攻打，我们不见得取胜，包围他们，我们又没有后援，不如撤兵回去。”

于是，秦军顺便灭掉滑国，撤军回去了。

本文取材于《左传·僖公二十三年》

板章论曰：

弦高退敌已成为千古流传的佳话。面对强敌，弦高手中没有可以御敌的千军万马，只有一些做买卖用的牛皮和牲畜。然而，这些商品再加上弦高的机智，竟起到了良好的御敌作用。一巧拨千斤，一智抵千军，信哉此言！

三叹劝谏魏献子

人具有丰富的情感。情感往往又通过表情来传达。

处 事 篇

一喜、一怒、一惊、一忧、一颦、一笑、一哀、一叹，都能表现人的内心世界。

然而上述人的外部表情，不仅仅用来表现内心的喜怒哀乐，有时含有更丰富的内容。

《三国演义》中，周瑜见到前来作说客的蒋干，喜形于色，设宴款待，但这喜的后面是一个“连环计”。

长坂坡，赵云舍命救出阿斗，刘备却怒气冲冲地将其摔在地上。但这怒却含有对部将人心的收买。

春秋时晋国的阎没、女宽在魏献子面前的长叹，也是别有一番用心。

公元前514年，晋国梗阳有一件颇为复杂的诉讼官司。审理此案的官员魏戊感到很难办，便将其上报给魏献子。

魏献子接过此案后不久，诉讼的一方便给魏献子送来了会演奏音乐的美女。魏献子打算将她们收下。魏戊听说后，便对大夫阎没、女宽两个人说：“魏献子一向以不受贿赂闻名于诸侯，看来这次要毁掉他清廉的名声。如果魏献子收下梗阳人送来的女乐，便是他一生中最大的污点，并且使此案更加难断，您二位一定要设法劝阻他。”

阎没、女宽都答应了。散朝以后，阎没、女宽没有立即回家，而是在庭院里等待魏献子。魏献子因为还要处理其它政务，所以出来很晚。等魏献子处理完政务，已快到吃饭的时间了。魏献子便决定请二人吃饭。

吃饭的时候，阎没、女宽都一连三次唉声叹气。魏献子感到很怪，吃完饭，便把他们俩留下，说：“我听我的长辈们说：‘吃饭的时候，会忘记忧愁。’而您二位在吃饭时仍没忘记忧愁，一连三

次唉声叹气，这是为什么呢？”

阎没、女宽说：“昨天晚上，有人把酒赐给我们，我们酒喝多了，所以没有吃饭。今天我们太饿了，您请我们吃饭，当饭菜刚上来时，我们怕不够吃，所以叹气。饭菜上到一半，我们就发现自己错了，便责备自己说：‘难道将军请我们吃饭还让我们吃不饱吗？’因此再次叹气。等到饭菜上完，我们便知道我们的肚子满足就行了，装不了太多的东西。我们真希望君子之心就像我们的肚子一样，不要太贪，刚刚满足就行了。”

魏献子终于明白了二人的苦心，辞谢了梗阳人的女乐。

本文取材于《左传·昭公二十八年》

板章论曰：

韩非子曾认为：劝说君主接受自己的意见是一件很困难的事。“凡说之难，在知所说之心，可以吾说当之。”就是说，劝说的困难，在于要知道被劝说者的心理，从而以能让其接受的语言表达自己的意见。在讲究贵贱等级的社会里的确如此。看来，阎没、女宽在劝说魏献子之前确实动了一番心计。

温人巧辩得释

提起“活学活用”，自然会使人想到林彪，想到他手中常挥动的小红本，想到教条主义，想到形而上学，想到愚弄百姓，想到野心家……

一句话，“活学活用”给人留下的印象并不好。

处 事 篇

然而，活学活用并不是林彪的发明，也不是他的专利。早在几千年以前，人们对儒家经典就已经活学活用。不过，这种“活学活用”与前面所说不同，它体现了一种智慧，一种机敏。

东周（前 367 公子根建都于巩，今河南巩县西南）时，魏国温城有一个人出游到东周去，东周人不接纳他，不让他进入东周境内，问道：“你是外地来的客人吧？”他理直气壮地回答说：“我不是客人，我是主人。”东周人询问他街道中的情况，他一点都不知道，官吏便把他逮捕，囚于狱中。

东周的国君知道了此事，派人到狱中审问他说：“你不是东周人，却说不是客人是主人，为什么？”他回答说：“我从小诵读《诗经》，《诗经·小雅·北山》上说：‘普天之下，莫非王土，率土之宾，莫非王臣。’四海之内都是周天子的天下，我是周天子的臣民，怎么会变成客人呢？所以我说自己是主人。”东周国君得知后，哈哈大笑，便命令官吏将他释放。

魏国温城人欲入东周，因受嫌疑被官吏囚禁。当国君派人审问他时，他机智善辩，援引经典，保护自己。《诗经》上说：天下海内，所有的人都是天子的臣民。既然我是周天子手下的一个臣民，自然不是东周的客人，自然可以随便出入东周，因此，将我囚禁更为无理。东周君闻知其言，无法反驳，只好将他释放。温城人不仅能言善道，又机智灵活，善于处事，当情况对自己不利时，引用当时人信奉的经典雅诗，驳难对方，据以相争，使得对方无话可说，心服口服，不得不将他释放，充分体现出了他的处事谋略。

本文取材于《战国策·东周·温人之周》

板章论曰：

几千年来，儒家的《诗》、《书》、《礼》、《易》、《春秋》一直被封建统治者奉为圣经。人们所崇拜的，不仅是它的思想体系，甚至包括它的一词一句。于是，便有人利用这一点，用儒家经典中的词句来实现自己的目的。

三国时，吴国张温出使蜀汉，想以难题使蜀汉人秦宓难堪，便问他：“天有头吗？若有在何方？”秦宓当即答道：“天有头，在西方。《诗经》说：‘乃眷西顾’，以此推之，头在西方。”张温又问：“天有耳吗？”秦宓答：“有。天处高而听卑。《诗经》说：‘鹤鸣于九皋，声闻于天。’若其无耳，怎能听到？”张温又问：“天有脚吗？”秦宓答：“有。《诗经》说：‘天步艰难，之子不犹。’若其无脚，何以步之？”秦宓的回答，使张温又敬又服。

这种对儒家经典的“活学活用”，难道不是一种聪明睿智的表现吗？

苏秦巧对燕王

寓言是一种文体，它将一个道理巧妙地寓于一个故事之中。

寓言是一种智慧，它述说一个道理，并采用一种生动有趣的形式将道理深刻阐明。

中国春秋战国时期，很多说客、纵横家都是寓言家，他们游说各国君主所讲述的寓言故事，至今仍闪烁着智慧之光。

秦孝公二十四年（前 338 年），纵横家苏秦游说秦惠文王失