

谋

略

文

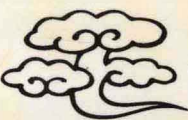
化

与

中

国

智典



冷成金◎编著

先秦卷

下

千年的智慧日知录

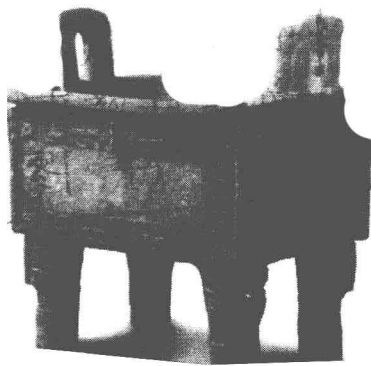
编

智典

【先秦卷】

◎ 冷成金 编著

下



企业管理出版社



诗经书影

语言的智慧

孔子曾经说：“木讷近仁。”意思是说，如果一个人不善于言辞，不喜欢教训别人，却善于修身养性，且性格刚毅坚韧，就接近于“仁”了。又说：“巧言令色，鲜仁矣。”意思是说，一个人如果为了功利而花言巧语，不顾事实，就很少有“仁”。孔子说的确实不错。但在现实当中，人们却是十分重视语言的智慧的。善于言辞，是一种很难得的智慧，也是可以说是一种实现“仁”的手段。

【事典】

景公背上长了个毒疮。高子和国子两个人向齐景公请安，景公对他们说：“你们有必要看看我的疮病。”高子就上前抚摸景公的长疮处。景公说：“毒疮热吗？”高子说：“很热。”景公说：“热得怎样？”高子答：“像火一样。”景公又问：“毒疮是什

么颜色的？”高子说：“像没熟的李子。”景公又问：“大小如何？”答：“像食器豆一样大小。”景公接着问：“瘪进去的地方是什么样子？”高子答：“像旧皮鞋断裂之处的样子。”

高子、国子走后，晏子求见。景公传话对晏子说：“我有重病，不能穿衣戴帽出来接见先生，先生能屈尊来看看我吗？”晏子走进内室，叫内官端来洗手的用具，让车夫取来手巾，用刷子把手洗干净，让手在水中慢慢变热，然后打开景公身上的被子，盖了盖身下的褥子，跪在床边，给景公抚摸毒疮。景公说：“毒疮热得怎样？”晏子答：“像太阳光一样热。”景公又问：“是什么颜色的？”晏子答：“像青色的玉石。”景公问：“大小如何？”晏子答：“像玉。”景公接着问“凹瘪的地方是什么样子？”晏子答：“像玉。”

晏子走后，景公很感慨地说：“我如果不见到道德修养很好的人，真不知粗鄙之人的愚笨啊！”

齐国派晏婴出使楚国。晏婴在当时是十分有名的人物，以学识渊博、机智善辩著称，但相貌不太好，身材矮小，面貌黎黑。楚王不太服气他，便想趁他到楚国来的时候羞辱他一番。

楚王事先派人绑着一个人来到宫廷，让他们故意走过自己及晏婴的面前。

楚王故意把他们叫住，问发生了什么事。楚人报告说：“这个齐国人涉嫌偷盗。”

楚王转过脸来，对晏婴说：“难道齐国人是擅于偷盗的吗？”

晏婴一点也不紧张，非常随意地说：“我听说，出产在江淮一带的又香又甜的橘子，一到了江南就变成了又苦又涩的枳。这是为什么呢？是因为环境的关系啊！现在这个齐国人在齐国不偷盗，来到楚国却偷盗，岂非是环境的关系吗？”

楚王无言以对，讨了一个老大的没趣，只好苦笑着说：“我想取笑你，没想到却取笑了我自己，贤明的人真是不可随便开玩笑啊！”



有一次，晏婴出使楚国，楚王故意作弄他，在城门的旁边开了一个小门，意思是想取笑晏婴的身材矮小。

楚国人请晏婴从小门进去，晏婴说：“如果出使狗国的话，那是应该从狗门进去，现在是出使楚国，不应当从这个门进去。”

接待人员只好让他从大门进去见楚王。

楚王见到了晏婴，说：“齐国没有人才吗？”因为晏婴其貌不扬，所以才这样说。

晏婴回答说：“齐国光是临淄城就有三百闾（当时一间等于二十五家），大家举起袖子就会连成帷幕，一挥汗像下雨一般；人挤人，肩挨肩，脚跟接着脚跟，怎会没有人才呢？”

楚王说：“既然如此，怎么会派你这种人来呢？”

晏婴说：“齐国派遣使者，是依才德做标准的，派贤者出使有贤能君主的国家，派不肖的人出使有不肖国君的国家；因为我最不肖，所以就被派来出使楚国了。”

楚王听了，一句话也说不出。

齐景公有一匹心爱的马，被他的马官杀掉了。景公听说以后，十分恼怒，操起戈就要亲自杀死马官。晏婴看到了，就对景公说：“你就这样杀了他，他连自己的罪过都不知道，死了也不明白，我请求为您历数他的罪过。”

景公不知晏婴的意图，就答应了。晏婴举着戈走近马官，对他说：“你为我的国君养马，却把马杀掉了，大罪当死；你使我的国君因为马被杀掉而杀掉养马的人，此罪又当死；你使我的国君因为马被杀而杀掉养马的人的事，传遍四邻诸侯，使国君蒙受了不仁的名声，此罪又当死。”齐景公一听，马上说：“您放了他吧，不要损害了我的仁德。”

齐景公是一个脾气十分暴躁的国君，有一天，一个人犯了一点罪，景公非常生气，命人把他分尸。又说：“谁敢来劝谏的话，我就杀了他。”



这时，晏子走过来，左手扶着罪犯的头，右手拿着刀，抬头望着景公，说：“自古以来，圣主明君将人分尸，不知从什么时候开始？您能告诉我吗？我也好效法他们。”

景公听了，恍然大悟，就立即放弃分尸的刑罚。

在三国时期，各国往往向另外两国炫耀自己善于收拢人才，因此，各国的士人也就趁此风气而相互争强斗胜。

有一次，吴国的才子张温出使到蜀国，他十分自负，要求和蜀国的学士较量学问。蜀国的学士秦宓应战。秦宓尚未发问，张温首先问道：

“天有头吗？”

“有。”

“在哪里？”

“《诗经》说：‘乃眷西顾。’可见是在西方。”

“天有耳朵吗？”

“天在高处听低处的声音。《诗经》说：‘鹤鸣九皋，声闻于天。’天要是没耳朵，怎么听鹤鸣呢？”

“天有脚吗？”

“《诗经》说：‘天步维艰。’没脚怎么走路呢？”

“天有姓吗？”

“姓刘。”

“为什么？”

“天子姓刘，天自然姓刘。”

秦宓的这一番回答不仅挫尽了张温的锐气，还给刘氏政权挣足了面子。一句“天姓刘”，足以让整个蜀国感到自豪。

东周时，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。

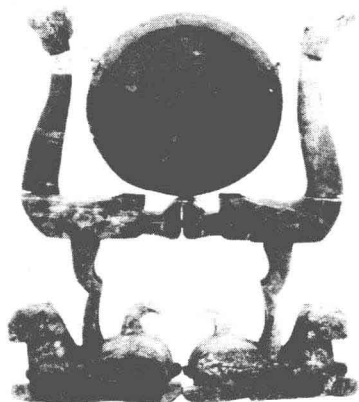
温城人不仅能言善道，又机智灵活，善于处事，当情况对自己不利时，引用当时人信奉的经典雅诗，攻讦对方，据以相争，使得对方无话可说，心服口服，不得不将他释放。

【评议】

今天看来，上面的例子都是诡辩，并没有充分的事实依据。然而，我们要看到的是，在当时的情景中，人们非常重视语言的艺术和语言的智慧。其实，不仅在古代的许多场合是这样，今天的许多场合不更是这样吗？所谓秀外慧中，锦心绣口，乃是人的美的形式的不可或缺的因素。



|| 战国骑兵俑



虎座鸟架鼓

比喻的力量

春秋战国时期重视危言、重言、寓言，人们善于用寓言等方式来表达思想，说明问题，增强感染力。所谓一言兴邦，一言亡国的事并非不存在，通过下面的一些事例，我们可以看到比喻的力量。

【事典】

螳螂捕蝉，黄雀在后这一成语十分著名，人们一般只觉得它形象贴切，并不一定知道它还曾组织了一场战争。

春秋战国时期，吴王想去攻伐荆国，许多人都认为不应该这样做，但吴王刚愎自用，告诉他左右的人说：“谁敢来劝谏我，处以死刑。”

舍人（掌宫中之政的人）中有一个年轻的孩子，想进谏，又不敢，害怕被处死，于是，就拿着弹丸到后园去守候，身上



的衣服都被露水沾湿了。一连三个早上都是这样。吴王见了十分不理解地问：“你何必要把衣服都弄成这样呢？”

舍人之子说：“后园里有树，树上有蝉，蝉在高树上悲凄地叫着，饮着露水，而不晓得捕它的螳螂正在自己的后面呢？螳螂正低下身子想去抓蝉，但它也不知道黄雀正在他的身后等它呢？黄雀等着螳螂，想去捉它，却不晓得我拿着弹丸正在它的下方呢！这三个都是想得到它自己的利益，而没有顾虑到它后面的灾患。这是我这几天以来所明白的道理。”

吴王听了他的话，说：“很有道理。”

于是，吴王就不再出兵攻打荆国。

淳于髡用巧妙深刻的比喻说服齐王，消弭了一场战争，是一个很好的例子。

齐国想要攻打魏国。淳于髡对齐王说：“韩子庐是天下最快的猎犬，而东郭逡则是天下最快的兔子，有一次，韩子庐追东郭逡，绕山追了三圈，又五次越过山头，前面的兔子困乏了，后面的东郭逡也累得要倒下了，它们都耗尽体力，各自死在地上。有个农夫见到了，不费一点力气，就得到韩子庐和东郭逡。现在齐国和魏国如果相持不下，双方都士兵疲劳，人民困乏不堪，秦国和楚国就会像那位农夫一样坐享其成。”齐宣王听了觉得淳于髡说得有道理，自己也感到害怕，就下令停止出兵，不再进攻魏国。

诸侯联合抗秦，赵国派魏加去见楚国的春申君说：“您是否确定主将了呢？”春申君说：“确定了，我打算派临武君为主将。”魏加说：“我年轻的时候喜欢射箭，我想用射箭的事打个比方，可以吗？”春申君说：“可以。”魏加说：“从前，更羸和魏王来到一个高台下面，抬头看见了一只飞鸟。更羸对魏王说：‘我为大王拉开弓，虚发一箭，就能使鸟掉下来。’魏王说：‘您的射技能达到这样出神入化的境界吗？’更羸说：‘能。’过了一会，有一只雁从东方飞过来，更羸拉响了弓弦，那只



雁真的落了下来。魏王说：“看来，您的射技真能达到这样的境界啊！”更羸说：“并不是我的射技高明，因为，这是一只受过伤的雁。”魏王说：“您是怎么知道的呢？”更羸说：“它飞得缓慢，而叫声凄厉。飞得缓慢，是因为旧伤尚未痊愈，叫声凄厉，是因为长久离群。旧伤还未复原，惊恐的心理还未消除，听到弓弦响，就十分吃惊，吃惊就急速往高处飞，以求躲避，结果因用力过猛而撕裂了旧伤口，就掉下来了！”如今，临武君这个人，曾经被秦军击败过，就犹如这只‘惊弓之鸟’，所以不能让他带领将士对抗秦兵。”

魏加的一个比喻，临武君没能领兵抗秦，是不是因此免去了一场失败，谁也难以下结论，但“惊弓之鸟”的故事却因此流传下来，其中深刻的道理也因此广为人知。

鹬蚌相争的成语大家都是知道的，它来自苏代劝阻赵国攻打燕国的故事。赵国准备攻打燕国，苏代替燕国游说，他来到赵国，对赵惠文王说：“今天我到您这里来，路过易水，河蚌正出来晒太阳，却被鹬用长嘴啄住了蚌肉，蚌壳一合，正好夹住鹬鸟的嘴。鹬鸟说：‘今天不下雨，明天不下雨，你就会被干死了。’河蚌也对鹬鸟说：‘今天不放走你，明天不放走你，就把你饿死了。’两方面都不肯相让，这时来了一个渔夫，他看见了，就一起把它俩抓住。现在，赵国竟要讨伐燕国，燕赵长久相持不下，让百姓感到疲惫不堪，我恐秦国就要成为渔夫了。因此希望大王仔细考虑这件事。”赵惠文说：“您说得很有道理。”这才停止出兵攻打燕国。

抱薪救火是家喻户晓的成语，但其深刻的历史含义却不是每一人都知道的。

在华阳战役中，秦国战胜了魏国，魏国准备派段干崇到秦国去割地求和。

孙臣看清了当时的局势，对魏王说：“魏国在战败之时没有割地求和，确实是善于应付当时的形势了，而秦国没有在战胜之时要求魏国割地求和，也确实是不善于应付战胜这种优势了。如今过了一年才要求割让土地，这实际上是群臣为自己私利打算，而大王并不知情。再说想要得到秦国相印的是段干崇，大王却派



他去割让土地。想要得到土地的是秦国，而秦王就授予段干崇以相印。想要得到相印的人控制着割地求和的权利，想要得到土地的则控制着给相印的权力。这种情况必定会导致魏国的灭亡。况且奸臣本来都想割让土地去侍奉秦国，而以割地求和侍奉秦国，就好比抱着木柴去救火，柴不烧完火是不会止息的。如今，大王的土地有限，而秦国的要求无穷，这就和抱着木柴去救火是完全一样的。”

魏王说：“你说得好，虽然如此，但我已答应秦国，不能轻易改变了。”孙臣说：“大王难道没见过棋戏中对枰棋的使用吗？掷得枰棋者，想行就行，想止就止，如今您被群臣控制着才答应割地给秦国，所以才说不能改变，为什么大王的智慧还赶不上下棋呢？”魏王说：“好！”于是不再派段干崇去秦国割地求和。

抱薪救火，薪不尽，火不灭。对敌人的姑息，实际上就是养虎贻患。魏国对秦国割地求和的结果就是壮大了秦国的势力，更激起了秦国贪婪的欲望。孙臣的比喻可谓一语道出了千古天机。

【评议】

上面举出了很多例子，我们不一一加以评论，我们只说子产的比喻。子产的这个比喻可谓十分深刻，治国治民就是打猎，如果没有打猎的本领，那就自顾不暇，哪里还能追杀猎物？最终只能车覆人亡，或是为猛兽所伤。这样一来，是先有了治国治民的本领再去做官还是先做官再学治国治民的本领，就十分清楚了。至于子产把爱惜衣服和爱惜生死攸关的封邑相比，就更是足以警顽拔愚了。



处理国际关系的 典范

据说美国的基辛格善于处理国际关系，很多国家的领导人对他都都很尊重，其实，如果您考察一下基辛格的外交案例，再比较一下下面的外交案例，也许您对基辛格和我们的先人会重新做出评价。

【事典】

楚怀王死后，其太子仍在齐国做人质。苏秦对薛公说：“您为何不扣留楚太子，用他交换楚国与齐国的接壤之地呢？”薛公说：“这恐怕不行，我扣留楚太子，楚国另立新君，这样就等于我白白地守着一个毫无用处的人质，而且又在天下人面前做了件不义的事。”苏秦说：“不对，如果楚国另立新君，您就可以对新君说：‘您如果给我楚国与齐国接壤的土地，我就替您杀掉太子，否则，我将联合其他诸侯国共同立太子为楚王。’这样的话，楚国东边与齐国邻接的土地就一定可以到手了。”



苏秦说的这件事，可以有许多实行的办法：第一，可以由苏秦自己出使楚国；第二，可以让楚王迅速割让东边与齐接壤之地；第三，可以从楚国割取更多的土地；第四，可以因忠于太子而使楚国献出更多的土地；第五，可以替楚王放走太子；第六，可以以忠于太子之名让太子马上离去；第七，可以在薛公面前说苏秦的坏话；第八，可以替苏秦请求在楚国封官；第九，可以使人劝说薛公善待苏秦；第十，也可让苏秦在薛公那里自我辩白。

苏秦对薛公说：“我听说：‘计谋如果泄漏，就会无效；做事如果不坚决，就不会建立美名。’现在您扣留楚太子，不过是为了得到与齐接壤的土地。如果不能马上得到这地方，楚国一旦改变了主意，您只是守着一个没有用的人质，而且会背上被天下人耻笑的恶名。”薛公说：“对。那么该怎么办呢？”苏秦说：“我愿意替您出使楚国，如果楚国马上献上东边与齐接壤的土地，那么您就没有什么损失了。”薛公说：“好。”从而派苏秦出使楚国。所以说可以由苏秦自己出使楚国。

苏秦对楚王说：“齐国打算尊奉太子，把他立为楚王。据我看来，薛公之所以扣留太子，是为了交换楚东边与齐接壤之地。大王如果不马上献上这一块土地，那么太子就要加倍答应给齐国割地，请求齐国把自己立为楚王。”楚王说：“我听从您的吩咐。”于是献出土地。所以说可以让楚国迅速割让土地。

苏秦对薛公说：“从楚国的形势看，还可以多割让土地。”薛公说：“怎样？”苏秦说：“请告诉太子事情的缘故，让太子正式提出请求，齐国答应他的请求，以此表示忠于太子，并且要让楚王知道这个消息，这样，就可以增加楚国给齐国的割地了。”所以说可以从楚国割到更多的土地。

苏秦对楚太子说：“齐国尊奉太子您，要立您为楚君。楚王请求割让土地，让齐国扣留您。齐国嫌楚王割让的地少。太子您为什么不答应加倍割地来资助齐国呢？这样齐国一定会尊

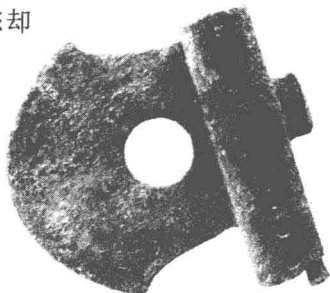
奉太子立您为楚王的。”楚太子说：“好。”于是答应加倍割让土地给齐国。楚王听说后，必然感到害怕，又增加了割地献给齐国，并且还害怕事情办不成。所以说可以使楚国增加割让的土地。

苏秦对楚王说：“齐国之所以敢于要求楚国多割让土地，是因为齐国以太子在齐国为要挟，现在齐国已经割取了楚国的土地，还并不就此为止，是因为太子在齐国与大王势均力敌的缘故。所以我能让太子离开齐国。太子离开齐国，齐国就没有立太子的借口，这样齐国就不能违背与大王的约定了。大王转而与齐国建立友好关系，齐国就会服从您了。如此一来，大王就除掉了仇人，还能与齐国建立良好的关系。”楚王听后非常高兴，说：“那就请您建立楚、齐之交吧。”所以说可以替楚王让太子马上离开齐国。

苏秦对楚太子说：“控制楚国政权的是楚王，而以空话许诺割让土地与齐国交换的是您，齐国未必相信您的空话，也显示出楚王确有献地的诚意。楚王与齐国的交换就成功了，太子您的处境就必定危险了。请您赶快想办法。”楚太子说：“我听从您的吩咐。”于是连夜准备了车辆，离开齐国。由此可以使太子急忙离开。

苏秦派人对薛公说：“劝您扣留太子的是苏秦。其实苏秦并不是为您打算，而是要有利于楚国。苏秦怕您知道他真正的打算，所以让楚国多割让土地以隐藏自己的阴谋，如今劝楚太子离开楚国的是苏秦，而您却不知道，我替您感到迷惑不解。”于是，薛公对苏秦就会感到很生气。所以说可以使人在薛公面前说苏秦的坏话。

苏秦还可以派人对楚王说：“让薛公扣留太子的是苏秦，尊奉大王让您取而代之而立为楚君的又是苏



|| 管釜钺 春秋



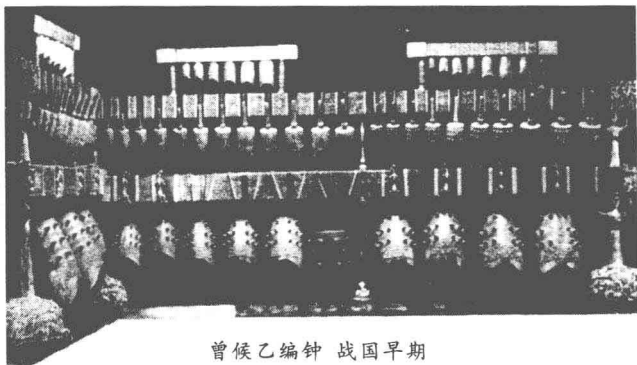
秦；订立割地条约的是苏秦，表示终于太子而又劝走太子的也是苏秦。现在有人在薛公面前诋毁苏秦，认为他薄于齐国而厚于楚国，希望大王知道这个情况。”楚王说：“我听从您的吩咐。”于是封苏秦为武贞君。所以说可以替苏秦在楚国求封。

苏秦还可以派景鲤对薛公说：“您所以能够被天下的人所看重，是因为您能招揽士人，并掌握着齐国的大权。如今，苏秦这个人是世上最好的辩士，天下少有的人才，您如果不重用苏秦，就会堵塞言路，天下的士人也都会跟从苏秦，这样一来，您的事情就危险了。现在，苏秦与楚国十分接近，如果不及早地亲近苏秦就会与他结下怨恨。所以，您不如现在就尊重苏秦，重用苏秦，并趁此机会与楚国搞好关系。”薛公会因此而亲近苏秦，所以说可以劝薛公亲近苏秦。

每一个智谋都有多种发展的可能性，如果不能充分考虑到各种发展的可能，就不能应付随时出现的各种情况。即使对于今天，这个例子也是极富启发意义，它能使我们看到，每一次谋划实际上都是一个系统工程，没有广博的知识、丰富的社会经验、机敏的头脑，是无法策划和实施的。

【评议】

苏秦的一句话竟然引出了史家的一大通议论，这真是十分罕见的。而每一种的分析都是合情合理、有实际操作意义的。其中的每一种可能性，如果苏秦努力去做，都有可能变成现实，而这些现实又都不一样，甚至截然相反。在此，我们不仅看到了事物发展的多种可能性，更令我们感慨不已的是，庄严的政治和历史有时竟是权谋家的掌中之物。基辛格如果读到了这篇文章，也许对自己的外交才能不再那样自负。



曾侯乙编钟 战国早期

纵横家是什么？

纵横家产生于春秋战国时期，是诸子百家中的一派，它的特点是功利至上，官位至上。只要当上官，不论你曾采取过什么手段，不论你是为了什么目的，你都是成功者，所谓“成者王侯败者贼”，说的正是这个意思。

纵横家智谋也有自己完备的论述和系统，除了《韩非子》中的几篇论文以外，它的总结性著作是《鬼谷子》。这部书一共分十三章，从各个方面论述了游说的技巧，是一部杰出的智谋方面的著作。通过简要地介绍这部著作的章目，就可以很清楚地了解纵横家智谋的全貌。

该书的第一章讲游说中的纵横捭阖，左右逢源，要求纵横家要有高瞻远瞩、纵观全局的认识高度。第二章是讲反应，用今天的话来说，就是要善于捕捉信息、处理信息，能够见微知著，洞烛幽微。第三章是讲要善于揣摩君主的心理，能够迎合



并进一步征服被游说的对象，就是“结内”，使对象能够真正地心服并喜欢你。第四章是讲在具体的游说过程中要善于弥补缺补漏、随机应变，使自己的说辞天衣无缝。第五章是讲在游说的过程中要先使对方激动，使对方充分暴露自己，等到对方情志衰竭的时候，再抓住对方的心理，唆使对方去实现自己所期望的东西，对方就会被说服，乖乖地听命。第六章实际上是讲在游说过程中不要显得太直露，好像在哀求人一般，而要先忤后合、以忤为合。第七章是讲揣情度理。第八章是讲通过刺激、试探以引起对方的反映，从而了解内情。第九章是讲度量权衡利弊祸福。第十章是讲如何谋划说服人的策略。第十一章是讲要能够不失时机地决情定疑，果断处理游说中遇到的问题。第十二章是讲如何才能使自己的言辞和实际情况一致。第十三章是讲圆融灵通。

中国人虽经常高喊：“不以成败论英雄”，但在现实当中却很难做到。因此，中国人往往并不为了某一理想、某一原则去做官，而是把做官当做目的。春秋战国时期主张南北“合纵”抗秦的苏秦和主张东西连横自保的张仪，就是这方面的典型代表，真所谓不管“东西南北”，只求有官可做。

【事典】

苏秦的家庭有一定的社会地位和经济实力，但苏秦不满足于丰衣足食的小康生活，他想出人头地，被人羡慕、被人畏惧。于是，他根据当时的形势，努力学习各种权谋之术，分析当时各国的关系，准备去游说秦王，以获取很高的职位。

他穿上貂皮制的华贵衣服，带了一百斤黄金，来到了秦国，上书给秦惠王说：“大王您的国家，西边有巴、蜀、汉中的丰富物产供您使用，北边有胡、代地出产的马匹，向南则有巫山、黔中作为屏障，东边有崤山、函谷关等险阻。秦国真是