

尚虹

魏晋南北朝卷



中国历代宰相的谋略与权术

郑昌淦 匡继先 主编



河北人民出版社

尚虹

魏晋南北朝卷

郑昌淦 匡继先 主编

中国历代宰相的谋略与权术

河北人民出版社

中国历代宰相的谋略与权术

郑昌淦 匡继先 主编

魏晋南北朝卷

尚 虹

河北人民出版社出版发行(石家庄市城乡街44号)

河北新华印刷一厂印刷

850×1168毫米 1/32 9.625印张 231,000字 1998年1月第1版
1998年1月第1次印刷 印数:0001 8,600 定价:15.00元

ISBN 7-202-02240-0/D·238

序

人们在对待相互关系中，特别是处理政治利害关系时，多半会施展谋略和权术，以维护自己的、小集团的或国家的利益，偶尔也有为了照顾人民利益的。其中，宰相的权力大，地位较特殊，施展的谋略所起的作用和影响也较大。

宰相是辅佐皇帝或君王的最高行政长官，综理军国政务，正如《通典》所说：“丞相总百揆”。由于宰相所处的职位，他在处理政务时所采取的谋略，其影响常常会涉及许多方面。因此，介绍历代宰相的谋略和权术，便有其特殊意义，这也是编写本书的目的。

宰相一职大约起源于周代。周公旦、召公奭为周天子“卿士”。“卿士”一职一直延续到春秋，实质上即后代的宰相。春秋至战国时期各国的卿，如晋六卿、鲁三卿等，实质上也是宰相。

春秋时，晋师旷对晋悼公说：辅佐君王的，“天子有公，诸侯有卿”。辅佐君王，即是宰相的职能。

《史记》载：战国初，楚威王拟聘庄周为“相”，亦称“卿相”。庄周辞不就。《史记》又载：苏秦为“六国相”，佩六国相印。秦国也置相，如穰侯魏冉、范雎、吕不韦等都先后为秦相或相国。

秦始皇统一天下，正式设置丞相一职。西汉继之，一度更名相国，又分置左右丞相。哀帝时又改称大司徒。自西汉至明、清，历代宰相的名称、地位和职权都有变化。各分册都写了“前言”，对各该朝代宰相概况，作了介绍。这里从略。

二

先秦一些学者，如孔子、孙子、老子、荀子、韩非子等，从总结实际经验入手，经过推理，将一系列谋略或权术，升华为原理、原则，大都是智慧的结晶。

秦汉以后，各种人士，包括历代宰相，在施展谋略和权术中，多半运用了上述原理、原则，但也有创新，也有发挥和发展，不断丰富了知识宝库。例如：同样施展“姑先下之，待机挤而代之”的谋略，曹魏时司马懿对待曹爽，明代严嵩陷害夏言，张居正排挤高拱等，因时代和情况不同，所采取的手法，也有很大差别。原理、原则化为实践，故事便生动多了。

大多数谋略属于中性，没有善恶之分。我能用，敌亦能用。进步人士用它，反动派也用它。善良正直的人士用它，奸邪阴险的小人也用它。贤相良相用它，奸相也用它。宰相用以对付同僚，同僚也会反其道而行之。宰相和皇帝之间也常常互施谋略和权术。

因此，不要抽象地无条件地肯定或否定谋略，要作全面的具体的考察和分析。首先明确施展谋略的是什么人，他的社会地位和政治地位及其为人的品德如何？其次看他所采取的谋略是针对谁？解决什么问题？采取什么样的谋略和技术？效果如何？达到

目的没有？最后，其结果对于社会、人民和国家起什么影响？作这样的全面考察，才有意义。

三

有其君，有其臣。什么样的皇帝喜欢用什么样的宰相，采纳他们什么样的建议。而宰相遇到什么样的皇帝，所谓“逢君”，是否“得君”，所采取的谋略会因此而异，效果也不同。在君主专制政体下，一般说来，起决定作用的是皇帝。宰相只能听命于皇帝，但在特殊情况下，就大不同了。

有时权相秉政，大权独揽，挟持皇帝，犹如傀儡。如王莽之于汉平帝，曹操之于汉献帝，秦桧之于宋高宗，史弥远、贾似道之于宋理宗、度宗，张居正之于明神宗，马士英之于南明宏光帝朱由崧等。

有时太后临朝称制，如东汉的窦、邓、阎、梁、窦、何六大后，西晋贾后擅权，唐高宗、中宗时武后称制，至于篡位。清末慈禧太后亦临朝称制。在这种情况下，宰相所面对的是专权的皇后、皇太后，这会影响到他们所要采取的谋略。

东汉、唐代和明代都出现宦官专权的局面，他们或视天子为门生，或废立皇帝如同儿戏。明熹宗时，太监魏忠贤当政，称九千岁，各地为其建生祠，权力与专制皇帝等同。面对宦官专权的政治局面，作为宰相采取什么态度？是站在对立面，施展谋略，与其相周旋，还是为保持禄位，耍弄权术，逢迎拍马，甚至屈膝称臣？

遇到这些特殊政治形势，宰相的地位、权力、政治态度，所施展的谋略和权术及其所起的作用，对历史会有很大影响。

四

通常的情况，仍以宰相和皇帝的关系为主，因其也最密切。

不过，历史上有各式各样的皇帝：

有开明的或想有所作为的皇帝，如汉武帝，东汉光武帝，唐太宗，宋神宗，明仁宗、宣宗，清康熙皇帝等。但为数很少。

也有残暴的，典型的如秦始皇。有的残暴，却很精明，如明太祖、明成祖。有的既残暴，又昏聩，如秦二世。不少专制皇帝都残暴。

还有昏庸的，或昏聩，不知治国；或荒唐，胡作非为；或荒淫，不理国事；其为数也不少。较突出的如秦二世，西汉成帝，东汉桓帝、灵帝，西晋惠帝，南朝刘宋的前后废帝，隋炀帝，唐玄宗晚年，宋徽宗、宁宗，明英宗、宪宗、武宗、世宗、神宗、熹宗，南明宏光帝等。

有懦弱的，如唐高宗，宋仁宗、钦宗等。

也有刚愎自用的，如梁武帝，明崇祯帝等。

宰相遇到什么样的皇帝，他们所采取的谋略及其所起作用，会有很大不同。

另一方面，宰相也有各种类型：

有贤相、良相，如汉曹参，东晋谢安，唐太宗时的房玄龄、杜如晦、魏征，宋范仲淹、王安石、李纲、文天祥等，明杨荣、杨士奇、杨溥三杨大学士，张居正、史可法等。所谓贤相、良相，不以其是否忠于皇帝个人为准，主要视其施政时所采取的谋略、政策、措施等，对于国家、社会、人民有无贡献以及贡献大小而定。突出的例子如：当“土木堡之变”，明英宗被俘后，大学士陈循等采取了对待瓦剌的好谋略，拥立郕王监国即帝位，使瓦剌无所要挟，不久释放英宗，英宗回来后，陈循等又不拥护英宗复位，对英宗不可说是忠，却大忠于明朝国家，也有利于社会和人民，是好宰相。

也有庸相，庸庸碌碌，只求保住相位，无所建树。有些皇帝就喜好任用此种庸相。

还有权相、奸相。权相未必是奸相，奸相一般是权相。所谓奸相，不以其是否忠于皇帝个人而言，主要因其损害国家、社会和人民的利益。例如明朝严嵩是典型的奸相，他施行的权谋大都秉承或猜测世宗的意旨，对皇帝不能说不忠，但对吏治、社会和人民危害很大。又如秦桧，为维护宋高宗的帝位，与高宗狼狈为奸，自己从中窃弄权柄，残害忠良，祸国殃民，对国家、民族危害极大。又如南明奸相马士英，他扶持朱由崧登上帝位后，排挤忠良，祸国殃民，同样对国家和民族危害极大。秦、马二人可说是奸相中的贼相，他们是靠耍弄权术、勾结昏君而起家的。

总之，在叙述宰相所施展的谋略和权术及其性质时，主要应联系君臣关系及其对国家、社会、人民所产生的影响来加以考察。

郑昌淦

1996年5月

前 言

魏晋南北朝是中国历史上自秦汉帝国之后出现的第一次大分裂时期。这一时期战争频仍、朝代更迭、社会动荡、民族迁徙、文化杂陈，但乱中有序，乱而不衰，颇具特色。其生命活力、勃勃生机卓然可见，为日后大一统的隋唐五朝奠定了昌盛的基础。乱世出英杰，魏晋南北朝时期涌现了大批具备文韬武略的优秀人才，而宰相正是其中的佼佼者。然而，当我们想要追寻他们的踪迹，述写他们的业绩时，一个很简单，却又很难回答的问题就提出来了：这一时期宰相的官称是什么？换言之，究竟哪些官称才算得上是宰相？

中国古代政治制度中，虽然一直存在宰相制度，并且将宰相定位在辅佐皇帝行使最高统治权及处理国家行政事务的层面上，有着“一人之下、万人之上”的尊崇和权力。但在史书中，宰相一词并非正式官名，每朝每代均有不同官称。魏晋南北朝的情况尤其复杂，对何为宰相的认识分歧，见仁见智，一直未能统一。究竟是中书监、令，还是侍中，抑或是尚书令、仆射、录尚书事？诸家史书说法多样，甚至自相矛盾。《通典·职官三》干脆认为，魏晋以来，宰相无有常官，谁能参掌机密、执掌权柄，谁就是宰相。对这些相差甚远的说法如何取舍呢？作者极赞成祝总斌先生的“两个条件说”，即，宰相必须拥有议政权，必须拥有监督百官执行权，两个条件缺一不可（参见祝总斌《两汉魏晋南北朝宰相制度研究》一书）。具体到魏晋南北朝这一段的宰相官称，本书采取了简化和回避的原则，即以一说为主，回避其他争议。大致有如

下规定：三国时期，曹魏的三公（司徒、司空、太尉）、蜀汉的丞相、尚书令（诸葛亮去世后）、孙吴的丞相是宰相官称；两晋南北朝时期的尚书令、仆射、录尚书事是宰相官称。当然在特定的历史条件下，各官称所拥有的权力大小不尽一致，如东晋的录尚书事与南朝的录尚书事就不能同日而语。又北魏早期的六辅、八部大人，北周的大冢宰，本书也将其视为宰相。需要说明的是，这只是对书中人物择取标准所做的原则规定，并非深入的研究和比较，其中或有可能引起争议之处，敬祈读者明鉴。

明确了择取的范围和对象后，本书对每个具有上述官称的人也并不都一一叙述，而是有所选择，有所侧重。本书着重介绍一些著名宰相，如诸葛亮、司马懿、王导、谢安、王猛、崔浩等等，但也尽可能地让读者结识了解更多的宰相人物。反映在内容安排上，如果两个宰相都有类似的谋略思想，我们尽量介绍不为人们所熟知的另一个宰相；如果一个宰相有多方面的谋略思想，我们选择其最突出、最有特点的谋略介绍，而略去其他相对不重要的谋略；对于一些谋略特点不突出，史料记载比较简单，事迹不多的宰相，我们略去不录。这样本书一共介绍了魏晋南北朝时期近百位宰相（包括副宰相）的谋略，从中可以大致了解这一时期宰相的权谋。

限于本人的知识水平，本书在理解差误、论断失当、归类不妥、引证不确、文字不精等诸多方面的错误，敬请读者诸君不吝赐正。

尚 虹

1996年4月

目 录

前言	(1)
一、鼎立之世，以智遇智	(1)
• 分裂时期针锋相对的外交谋略 •	
兼弱攻昧	(1)
合纵抗强	(4)
攻心为上	(7)
乘间投隙	(9)
衢地合交	(14)
悬权而动	(18)
欲战姑和	(20)
以屈为伸	(23)
隔岸观火	(26)
折冲樽俎	(29)
二、欲谋统一，先图自强	(34)
• 并立诸国以德为本的治国良策 •	
修道保法	(34)
育民省刑	(37)
清静无为	(40)
居安思危	(43)
深根固本	(47)
政以民成	(50)
勤政爱民	(54)

以德为本	(57)
慎用刑罚	(59)
施仁布泽	(63)
三、南北纷争，江淮尤烈	(68)
• 战争风云中的军事奇谋 •	
以攻为守	(69)
持重待机	(72)
示弱骄敌	(75)
必胜而战	(77)
后发制人	(81)
料敌制胜	(84)
兵以利动	(91)
出敌不意	(95)
奇正相生	(97)
有备无患	(99)
取乱侮亡	(100)
知己知彼	(103)
蓄盈待竭	(108)
因敌制变	(109)
四、愤愤之政，网漏吞舟	(111)
• 装聋作哑、宽宏大量的柔胜之术 •	
笼络人心	(112)
治务宽惠	(115)
处变不惊	(118)
求同存异	(122)
犯而不较	(124)
怀柔治政	(128)
五、士族皇室，共有天下	(130)

· 门阀政治中协调君臣、同僚关系的睿智 ·

心在魏阙	(131)
直言善谏	(137)
先意承旨	(141)
功成身退	(143)
谋不己出	(147)
谨言慎行	(149)
弋者何篡	(151)
令从君出	(154)
忍辱负重	(156)
善处兴废	(159)
如履薄冰	(161)
党同伐异	(163)

六、选贤举能，国以才兴 (167)

· 乱世选拔进用人才的智慧 ·

国以才兴	(167)
知人则哲	(169)
任人唯贤	(171)
选贤举能	(175)
赏功罚过	(177)
考功课吏	(180)
重用贤才	(183)
广引时彦	(184)
知人之鉴	(186)

七、革故鼎新，顺势者昌 (189)

· 弃除旧俗、融合民族的远见卓识 ·

因地制宜	(190)
变古易常	(193)

达治识要·····	(197)
偃武修文·····	(199)
通权达变·····	(200)
顺势而动·····	(203)
兼容并包·····	(206)
八、动荡之秋，敛翼待时 ·····	(208)
· 易代之际实现抱负的韬略 ·	
卷迹藏真·····	(208)
师出有名·····	(213)
以屈求伸·····	(216)
乘虚而入·····	(219)
因利制权·····	(221)
善假于物·····	(224)
九、择主而事，明于去就 ·····	(228)
· 游刃于各种势力之间的高超谋策 ·	
择木而处·····	(228)
佐饕得尝·····	(233)
攀龙附凤·····	(236)
察机见势·····	(240)
虑杂利害·····	(243)
自贻伊戚·····	(245)
一〇、明法峻刑，威以平乱 ·····	(250)
· 以法为治、不畏权贵的胆略 ·	
宽猛兼济·····	(250)
以法为据·····	(253)
明察法理·····	(255)
明法审令·····	(258)
不畏权贵·····	(261)

执法严峻·····	(263)
明德慎罚·····	(266)
一一、贤佞忠奸，咸为史鉴·····	(269)
· 形形色色的修身之谋 ·	
无欲则刚·····	(269)
清正廉明·····	(272)
立身以正·····	(275)
持盈保泰·····	(279)
偷合苟容·····	(282)
多藏厚亡·····	(285)
大奸似忠·····	(289)
防身有术·····	(292)

一、鼎立之世，以智遇智

· 分裂时期针锋相对的外交谋略 ·

魏晋南北朝时期是中国历史上大分裂的时期，先是三国鼎立，继为“五胡乱华”，然后是南北对峙；这一时期还是我国历史上第二次民族大迁移的动荡时期。它不同于前此的两汉，也不同于后此的隋唐，走过了一段充满急流险滩、峰回路转的航程，它使两汉以前的古老中国文明得以新的发展，又给更为恢宏昌盛的中国文明作了新的准备。战争是这一时期的重要内容和鲜明特色，在战争的筹划、组织、实施之中，无不渗透着外交的因素，战争离不开外交，外交有力地战争服务。在对峙或鼎立的诸国之间，除了频繁地进行军事活动之外，它们还展开了丰富多样、积极巧妙的外交活动，出色而卓越的外交斗争使这个动荡纷乱时代的宰相们具备了其他时代所少有的外交谋略，或许只有战国时期纵横捭阖的谋士们才能与之媲美。

兼弱攻昧

诸葛亮隆中对策

诸葛亮（181—234），字孔明，琅琊郡阳都县（今山东沂南）人，时称卧龙先生。他生长于汉末乱世，随叔父诸葛玄外出避乱，最后流落在荆州。诸葛亮怀王佐之才，抱济世之志，常自比古代名相管仲、名将乐毅。一方面隐世遁名，躬耕于南阳郊外号称隆

中的地方，博览群书，“观其大略”，同时交结四方名士，谈论政治，钻研学问，求索治国平天下的韬略，静观天下风云变幻，意欲澄清宇内、兴复汉室，期待着志同道合的可辅明主。当时驻军河南新野的刘备是汉景帝子中山靖王刘胜的后裔，在汉末参与镇压黄巾起义中逐步起家，他善于结交豪侠，立志匡扶汉室，建王霸之业。由于出身贫寒，缺乏凭借，与当时的割据势力如袁绍、曹操、孙策相比，要弱小得多，虽是“帝室之胄”，但汉献帝的法统尚在，刘表、刘璋等人的家世都比刘备来得强大，与群雄角逐，还有不小的差距。所以刘备早年的奋斗屡遭挫折，四处投靠。建安六年（201），曹操打败袁绍后，率军进击刘备，备逃到荆州，寄寓于刘表之处。建安十二年（207），由于前途未卜，左右失据，刘备急需有智之士的指点和帮助，在“水镜先生”司马徽和谋士徐庶的一致推荐下，他三顾茅庐，向诸葛亮请教如何在乱世称雄、崛起一方的计策。诸葛亮感于刘备的知遇之恩，遂托身刘备，竭智效力，将自己平时对天下大势的分析、思考，以及乱世逐鹿中原的谋略展示给刘备，这就是历史上著名的“隆中对策”。这一对策不仅规划了刘备日后的发展战略，也为诸葛亮奠定了作为刘备首席顾问并在蜀汉建国后作为首任宰相的地位。

诸葛亮在隆中对策中为刘备集团提出了兼弱攻昧的外交谋略。他首先分析历史走向，认为自从董卓专权乱政以来，全国各地英雄豪杰纷纷涌现，乘机割据，势力跨州连郡的人不可胜数。最大的两个割据集团分别是曹操和袁绍。曹操家世、声望都很低微，而且兵力薄弱，但是曹操利用时机，依靠谋略，终于以弱胜强，官渡之战一举击败袁绍。如今曹操统帅百万大军，又挟天子以令诸侯，在政治、军事、外交、地理上均处于绝对优势，确实无法和他一争高低。孙权占据江东，经过三代人的经营，又有长江天险屏障，而且百姓归顺，大批贤能之士为其效劳，所以只能和他结盟而不可以打他的主意。荆州（治汉寿，今湖南常德东北）北临