

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

◎ 下卷

长	短
	经
智	慧

领	导	者	纵
横	智	慧	书

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

目 录

卷 一

- 大体第一 (3)
任长第二 (16)
品目第三 (29)
量才第四 (45)
知人第五 (56)
论士第六 (79)
政体第七 (110)

卷 二

- 君德第八 (117)
臣行第九 (159)
德表第十 (200)
理乱十一 (212)

卷 三

- 反经十二 (225)

- 是非十三 (241)
适变十四 (336)
正论十五 (367)

卷 四

- 霸图十六 (387)

卷 五

- 七雄略十七 (445)

卷 六

- 三国权十八 (523)

卷 七

- 惧诫十九 (623)
时宜二十 (701)

卷 八

- 钓情二一 (725)
诡信二二 (739)
忠疑二三 (756)
用无用二四 (765)

恩生怨二五	(771)
诡顺二六	(776)
难必二七	(805)
运命二八	(811)
大私二九	(816)
败功三十	(820)
昏智三一	(825)
卑政三二	(832)
善亡三三	(839)
诡俗三四	(845)
息辩三五	(849)
量过三六	(854)
势运三七	(858)
傲礼三八	(864)
定名三九	(869)

卷 九

出军四十	(883)
练士四一	(890)
结营四二	(896)
道德四三	(900)
禁令四四	(906)
教战四五	(913)
天时四六	(920)
地形四七	(928)

水火四八	(935)
五间四九	(945)
将体五十	(955)
料敌五一	(963)
势略五二	(970)
攻心五三	(978)
伐交五四	(984)
格形五五	(992)
蛇势五六	(999)
先胜五七	(1007)
围师五八	(1017)
变通五九	(1023)
利害六十	(1030)
奇兵六一	(1038)
掩发六二	(1047)
还师六三	(1055)

三国权十八

三国的形势错综复杂，政治、军事、外交斗争都异常激烈，三国的权谋也因此变化多端，五彩缤纷。三国之争，英雄辈出，智谋之士在此尽显才华。猛将良相、忠奸贤愚原形毕露。

1. 天时地利 莫如人事

【经文】

论曰：臣闻昔汉氏不纲，网漏凶狡。袁本初^①虎视河朔，刘景升^②鹄起荆州，马超、韩遂^③雄据于关西^④，吕布、陈宫窃命于东夏，辽河、海岱，王公十数皆阻兵百万，铁骑千群，合纵缔交^⑤，为一时之杰也。然曹操“挟天子令诸侯”，六七年间，夷灭者十八九，唯吴、蜀蕞尔^⑥国也。也地图按之，才四州之土，不如中原之大都。人怯于公战，勇于私斗，轻走易北，不敌诸华之士。角长量大，比才称力，不若二袁刘吕之盛。此二雄以新造未集^⑦之国，资逆上不侔之势，然能抚剑顾眄，与曹氏争衡；跃马指麾，而利尽南海，何哉？则地利不

同，势使之然耳。故《易》^⑧曰：“王侯设险以守其国。”古语曰：“一里之厚，而动千里之权者，地利也。”故曹丕临江，见波涛汹涌，叹曰：“此天所以限南北也！”刘资称南郑^⑨为“天狱”，斜谷^⑩道为“五百里石穴”，稽诸前志，皆畏其深阻矣。虽云天道顺，地利不如人和，若使中材守之，而延期挺命可也，岂区区艾、濬^⑪得奋其长策乎？由是观之，在此不在彼。于戏，智者之虑，必杂于利害。故“不尽知用兵之害，则不能知用兵之利”，有自来矣。是以采摭^⑫其要，而为此权耶。夫囊括五湖，席卷全蜀，庶知害中之利，以明魏家之略焉。

【注释】

①袁本初：袁绍。

②刘景升：刘表，东汉末年为荆州刺史。

③马超、韩遂：二人在东汉末占据凉州。

④关西：在汉代，泛指函谷关或潼关以西的地区。

⑤缔交：缔结盟约。

⑥蕞尔：形容小。

⑦新造未集：形容国家建立不久，力量微弱。

⑧《易》：即《周易》。

⑨南郑：今陕西汉中市。

⑩斜谷：山谷名称，位于陕西终南山。

⑪艾、濬：艾，即邓艾，曹魏大将。濬，王濬，两晋大将，灭吴而建立功勋。

⑫采摭：选取。

【译文】

我听说东汉末年朝纲废弛，法网疏漏，群雄逐鹿。袁绍想取

河北，刘表起兵荆州，马超、韩遂雄据关西，吕布、陈宫占据东夏，在辽河、海岱一带，十几路诸侯屯兵百万，缔结盟约，都成为一时的英雄豪杰。

然而，曹操“挟天子以令诸侯”。六七年的时间，将诸侯消灭了十之八九，只剩吴、蜀两个小国。从地图上看，这两个国家只拥有四州那么大的地盘，比不上中原的一个大都市。那个地方的人怯于公战，却勇于私斗。战斗时动辄溃败，不足以与中原人作战。在力量和才智上，他们也比不上袁绍、刘表、吕布强盛，但他们（吴、蜀）在不利的形势下，凭借刚刚建立的弱小的国家力量，却能够据守西蜀与江南，与曹军抗衡，这是怎么回事呢？这是由于地利不同，形势所致罢了。

因此《周易》上说：“王侯凭借天险来固守国家。”古语说：“一里之厚，而动千里之权者，地利也。”所以，曹丕面对大江，看着汹涌的波涛感叹道：“这是上天设置的南北界线啊！”刘资称南郑为“天狱”，斜谷道为“五百里石穴”。考察从前的众多史料，都记载有它的险阻幽深。

虽然改朝换代是顺应天时地利，但是，地利不如人和。如果吴、蜀使用中等的人才守卫这些地方，就能使国家延长一段时间，这是可以做到的，怎能让区区邓艾、王濬轻易灭亡蜀吴，建立赫赫大功呢？由此来看，胜败的关键在于人和，并不在于地利。有志之士一定会权衡利害的关系，因此说：“不通晓用兵的险恶，便不能发挥用兵的作用。”这句话是有根据的。

因此，我将三国历史做了些分析，选取了三国权谋的精要，对魏、晋能囊括五湖，席卷全蜀，从中分析其中双方的利、害关系，以阐明魏国的谋略。

【评述】

吴自古有长江之险，蜀有剑阁之阻。所以虽偏安一隅，地少

才缺，但凭借曹操的聪明才智，却在赤壁之战中大败。凭借司马懿之才，也只能疲于奔命。但是，时过境迁，数十年之后，吴、蜀的亡国让世人大为惊讶，魏晋之军势如破竹。以史为鉴，吴、蜀虽占尽天时地利，倘若没有人事之能，又有什么用？历代王朝，无不如此。

【故事】

事典一 天时不如地利

东晋刘裕讨伐南燕时，南燕慕容超召集群臣计议抵抗晋军的办法。

公孙五楼说：“晋军强大，利在速战，刚来时士气勇猛锋利，不能攻击，宜于据守大岷山（在今山东临朐县境），使晋军不能进来，拖延时间，以挫其锐气。然后从中挑选精锐骑兵3000，沿大岷山南下，切断晋军的粮道；再派段晖率领各州军队，沿大岷山东下，腹背夹击晋军，这是上策。命令守军背靠险阻地形，各自坚固把守，除必要的钱粮储备之外，其余全部烧毁，铲除青苗，使敌人到达后什么也得不到，坚壁清野，以等待时机。这是中策。放敌兵过岷山，出城迎战，这是下策。”慕容超说：“京都富裕昌盛，人口众多，固守城池一时难以做到；青苗遍野，一时也难以铲除；即使能铲除青苗，固守城池来保全性命我也不能这样做。我占据着五州的强地，控制着险固的山河，有战车万乘，铁骑万余，纵使晋军越过岷山来到平地，我以精兵慢慢攻击他，也必定能全部俘获他。”慕容超说：“如果按照您的旨意办，必须在平原地带方圆10里以外扎营，营垒建成后，使用骑兵比较方便。因此，最好能走出大岷山以外，这样即使在迎战时不能取胜，也可以退守。不可将敌人放进大岷山，给自己造成被动。过去赵成安君不守井陘之险，终于被韩信所征服；诸葛瞻不守剑阁

之险，终于被邓艾所擒获。臣以为天时不如地利。据守大岷山，确实是上策。”慕容超也不听从，并命令摄菖、梁父二军修筑城墙和护城河，挑选官兵和战马，养精蓄锐等候晋军。

那年夏天，晋军攻破东面阵地，慕容超派遣左军段晖等步骑兵5万进驻临衢。

不久，晋军通过了大岷山，慕容超害怕了，忙率兵4万支援段晖，在临衢战败。慕容超逃奔广固（今山东淄博市东南）固守，不过几天也被晋军攻破。南燕终于全部被晋扫平。

事典二 李孝恭镇乱

唐朝武德六年，辅公柝反叛，皇上诏令赵郡王李孝恭等去平叛。李孝恭将要出发，与将领晚聚，让人取水，水变成血，在座的将领都大惊失色。李孝恭却神态自若地说：“大家不要疑惑，这乃是辅公柝献出头来的征兆。”说着把水一饮而尽，大家的心才安下来。出征以后，敌将先是据险阻挑战。李孝恭坚守不出战，用骑兵切断了敌粮道。随后，敌军饥饿，夜间来攻唐军，李孝恭又坚守不动。第二天，李孝恭派羸弱之兵到敌营门前挑战，另布列骑兵阵以阻击敌人。不一会儿，弱兵退却，敌军追赶，遭到祖尚的攻击，于是敌军被打败。赵郡王乘胜攻破了敌人的侧阵，辅公柝穷途逃跑，孝恭的骑兵活捉了他。

2. 不纳忠言 国破家亡

【经文】

天帝布政，房心，致理参伐^①。参伐则益州分野。

按《职方》则雍州之境，据《禹贡》则梁州之域，地方五千里，提封四十郡，实一都会也。故古称“天府之国”，沃野千里，其有以矣。

王莽末，公孙述据蜀。益部功曹李熊说述曰：“方今四海波荡，匹夫横议^②，将军割据千里，地什^③汤武，若奋发威德，以投天隙，霸王之业成矣。今山东饥馑，人民相食，兵所屠灭城邑兵墟。蜀地沃野千里，土壤膏腴^④，果实所生，无谷而饱。女工之业，覆衣天下，名材竹干，器械之饶，不可胜用。又有鱼盐、铜铁之利，浮水转漕^⑤之便。北据汉中，杜褒斜之隘；东守巴郡，拒捍关之口。地方数千里，战士不下百万。见利则出兵而略地；无利则坚守而力农；东下汉水，以窥秦地；南顺江流，以震荆扬。所谓用天因地，成功之资。今君王之声闻于天下，而位号未定，志士孤疑。宜即大位，使远人有所归依。”建武元年四月，遂自立为天子，号“成家”，色尚白^⑥。

自更始败后，光武方事山东，未遑西伐。关中豪杰多拥众归述。其后平陵人荆邯见东方将平，兵且西向，说述曰：“兵者，帝王之大器，古今所不能废也。隗嚣遭遇运会^⑦，割有雍州，兵强士附，威加山东。不及此时摧危乘胜，以争大命，为退欲为西伯之事，偃武息戈，卑辞事汉，喟然自以武王复出也。今汉帝释关陇之忧，专精东伐，四分天下而有其三。使西州豪杰，咸居心于山东。发间使，招携贰^⑧，则五分而有其四。若举兵天水，必至沮溃。天水既定，则九分而有其八。陛下

以梁州之地，内奉万乘，外给三军，百姓愁困，不堪上命，将有王氏自溃之变。臣之愚计，以为宜及天人之望未绝，豪杰尚可招诱，急以此时发国内精兵。令田戎据江陵，临江南之会，倚巫山之固，筑垒坚定，传檄^⑨吴楚，长沙以南，必随风而靡；令延岑出汉中，定三辅、天水，陇西拱手自服。如此海内震摇，冀有大利。”

述不听邯计。光武及使岑彭，吴汉伐蜀、破荆门，长驱入江关。军至成都达出战兵败被刺，洞胸死，夷达妻子，其宫室。

【注释】

①房、心、参、伐：都为星宿名，伐包括在参星之内，房心的分野是益州。

②横议：比喻不切实际的空谈。

③什：即十。

④膏腴：土地肥沃。

⑤浮水转漕：泛指水上交通。

⑥色尚白：以白色为贵。

⑦遭遇运会：趁着机会。

⑧贰：心怀不二的人。

⑨檄：檄文，文中指征伐的文书。

【译文】

天帝布置政局，房心应该治理参伐，参伐的分野为益州。

王莽统治末年，公孙述占据蜀地。益州功曹李熊劝公孙述说：“如今国家动荡不安，鼠目寸光的人只知道空谈，将军你割据的千里之地，十倍于汤武。如果你奋发有为，取信于民众，利

用天赐良机，则可以成就霸业。现在，山东正在闹饥荒，老百姓自相残食，遭到兵祸的城池变成废墟。蜀地广阔的肥沃土地，盛产各种水果，百姓即使无粮也可以填饱肚子，女工纺织的衣服，足够让天下人穿用。珍贵的木材、竹子，以及丰富的器械，用也用不尽。人民还有打渔、制盐、冶铜炼铁，水上运输等便利条件。在军事上，向北可以凭借褒城、斜谷的险阻，向东可以占据巴郡，把守住捍关。我们的土地方圆千里，有至少百万的军队，抓住有利时机，可以出兵攻城略池，没有机会就坚守城池，发展农业；出兵汉水可以伺机夺取秦地，顺江东下，可以威慑扬州，这就是所谓的取得成功所依靠的天时地利。现在，你的名声天下人皆知，但是帝位还没有建立，有才能的人还在犹豫不决。你应该尽早建立称号，让人们找到归附的依托。”东汉建武元年四月，公孙述自立为天子，改国号为“成家”，以白色为贵。

自刘玄失败后，光武帝正在山东积蓄力量，没来得及征伐西南，吴中的英雄豪杰便都归顺了公孙述。此后不久，平陵人荆邯看到如果刘秀平定中原，大军很快就会讨伐西南，于是劝公孙述说：“军队历来是帝王成就大业的根本，不可轻易放弃不用。隗嚣乘此机会，割据了雍州，兵强马壮，有志之士都愿意投奔，正威慑山东的刘秀，你不趁机出兵，与刘秀一争高低，反而退守西蜀，迟疑不前，想效仿西伯侯的做法，不事习武用兵，谦卑地侍奉汉君，感慨汉君刘秀是周武王再现。如今，刘秀放下汉中、益州的忧患，一心一意平定山东之乱，天下已经得到四分之三了，以致西部州郡的英雄豪杰，都对刘秀心很向往，刘秀派遣离间的使者，招揽心怀二心的人，天下实际已经得到五分之四了。刘秀若派兵攻打天水，必然使我方土崩瓦解，天水关一旦被攻破，天下就已经得到九分之八。君王你依靠梁州的土地，担负国家的各种开支，以及三军的粮饷，老百姓困苦不堪，怨声载道，以后恐怕会爆发王凤那样的内乱。依我的愚计，趁现在百姓对你还没有

彻底绝望，还可以招纳英雄豪杰，赶快派遣国内精兵强将，命令田戎镇守江陵，在江南凭借巫山天险，坚固城池，将征讨的文书发到吴楚一带，长沙以南地方，一定会闻风归顺。命令延岑出兵汉中，平定三辅，天水、关西地区人民必然拱手称臣，如此，就会让国内形势发生重大变化，有可能形成非常有利的局面。”

公孙述不听从荆邯的计谋。后来光武帝刘秀派遣岑彭、吴汉征伐蜀地，攻克荆州，大军长驱直入关中。到达成都，公孙述出城迎战，刚开始交手就战败，被箭穿心肺而死，公孙述的妻子儿女都被俘虏，宫室被焚烧。

【评述】

自古以来，封建帝王不听良言劝谏，与之相应的必是深受引火烧身之苦。公孙述一心想称王称霸，对百姓横征暴敛，迷途而不知返，最终落了个国败家亡的残局。“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”是几千年来浓缩的人生精华，不论官场，商场，还是战场，都无一例外地体现着这种哲理性。

【故事】

事典一 周厉王横征暴敛

周朝传到第十代国王厉王的时候，家底已经十分薄弱了。这时候外族入侵、侯国内乱，贡赋减少，王朝的国库变得很空虚。偏偏新登基的周厉王又奢侈荒淫，挥金如土，使周王室的财政很快出现了危机。

周厉王为了继续过那种花天酒地的生活，决定增加赋税。可立什么名目来征税呢？他想不出来，该收的税都收了。这时，手下一个叫荣夷公的大臣给厉王出了一个点子，让他对一些重要物

产实行“专利”。即不论是王公大臣还是市民百姓，只要他们采山上的药，砍山上的柴，捕捞河湖里的鱼虾，射猎山林的鸟兽，都必须依法纳税。还有喝水、走路也得缴纳钱物。这是一种巧取豪夺，搜刮民脂民膏的办法，不仅遭到老百姓的反对，就是一些比较开明的官吏也觉得很不妥当。很多大臣也纷纷向厉王进忠言，其中有个叫芮良夫的大夫劝告厉王不要实行“专利”。他说，“专利”会触犯大多数人的利益，引起大多数人的反对。可是厉王根本听不进去，他一味宠信荣夷公，于是让他来负责实行“专利”。

实行“专利”后，百姓的生活更是苦不堪言，顿时怨声四起，例如，在当时就流传着这样一首歌谣：

“硕鼠硕鼠，无食我黍。
三岁贯汝，莫我肯顾。
逝将去汝，适彼乐土。”

意思是说，大田鼠啊大田鼠，不要再吃我的黍（指粮食）。多年来我纵惯着你，而你却对我们毫不眷顾。我们要离开你了，到那充满自由的乐土去。这表明百姓们对周厉王强烈的不满情绪。

老百姓们怨恨周厉王，都纷纷咒骂他。大臣召伯虎看到形势严重，就向到周厉王恳求说：“王上，百姓们实在难以忍受了，‘专利’法再不废除，就要出大乱子啦！”可厉王根本听不进去。他派了很多密探去监视老百姓，如果发现有人议论“专利”，咒骂厉王，就抓来杀头。从此，人们的满腹牢骚只好往肚子里咽，谁也不敢再说出来了。熟人在街上见了，也只是简单地递个眼色，然后走开。整个京城寂然无声，犹如一座坟场。

厉王却以为自己的残暴统治产生了效果，沾沾自喜对召公说：“你看，百姓现在还有怨言吗？”召公听了，对厉王说：“强把百姓们的嘴堵住，已使他们的怨声变成怨气了。不过，以臣之

见，把水堵住，一旦决口，危险更大，所以治水的方法是疏通河道；治民也是这个道理，应该广开言路。大王怎么可以以严刑苛法，堵塞言路呢？”厉王仍然不听劝告，反而变本加厉地实行残暴的统治。

终于，人民再也不能忍受了！堵塞的洪水终于决口了！都城里的小贵族、小商人、手工业者联合起来，冲向王宫，去找厉王算账。起初厉王还想用王师来镇压，可王师中全是些平民百姓。他们见国人造反，很多人也掺和进去了。在迫不得已的情况下，周厉王只好带了一些随从，偷偷溜出了王宫。临走前把太子靖托付给了召伯虎。然后就逃奔到了彘地（今山西霍县）。

愤怒的起义群众找不到厉王，哪里肯罢休，决定找太子去抵罪。他们得知太子被藏在大臣召伯虎家里，于是就包围了召公的家，勒令召公交出太子。召公心想：“过去天子不听我的规劝，才落到这般地步。现在我把太子交出，会不会有人说我是对天子的不忠、伺机报复呢？当初我曾向天子满口答应保护太子，如若交出，岂不是天大的不义？可是不交出太子，人们一定不肯答应，怎么办呢？”他考虑再三，决定把自己的儿子冒充太子，交给了起义群众，这才使太子躲过这场灾难。

国人暴动的第二天，周朝的一个诸侯国卫国的国君卫武公就率领部队开到镐京城。这卫武公又叫共伯和。共伯和率军到镐京，本来是前来平叛的，可是当他来到王都，起义群众已经散去，于是他就率领部队，驻到了王宫里。

厉王外逃，不敢回来，太子虽活着，但一来年纪小，不能主事，二来他是找了替身才逃了命的，现在暴动刚平，还不能暴露真相。于是召公提议，国事暂由共伯和代理，其他大臣一致同意，共伯和虽然是代理，但实际上行的是天子之职，所以这一年被称作共和元年（即公元前841年）。也就是从这一年开始，我国历史开始有了准确的年代可以考查。

共伯和执政以后，采纳了召伯虎的建议，废除了厉王时的“专利”法，减少了名目繁多的赋税，人民得以安生，社会又趋于稳定。

共伯和执政的时期，历史上称为共伯和时期。转眼 14 年过去了，逃亡在外的周厉王死了，太子靖也已经在召公家里长大成人了。召伯虎觉得时机已经成熟，于是，一天上朝后，他就对共伯和及众大臣讲了真相，大家见太子还活着，一致同意立他为天子，共伯和知道自己不是周室正宗，而且众怒难犯，也就顺水推舟，亲自到召伯虎家把太子靖接进王宫，举行了隆重的登基仪式。不久，他就又回到原来的封地，当他的诸侯王去了。新即位的天子，就是周宣王。

事典二 王莽“引火烧身”

王莽篡位之后，除了把战争压在人民的身上外，还将繁重的赋敛和徭役负担加在人民的头上。始建国四年（公元 12 年），王莽下诏宣布，于第二年的 2 月建寅之节去东方巡狩。于是公卿百官纷纷出动，在吏民中普遍征募役夫、马匹、布帛等，又令内地 12 个郡国买马，征绢帛 45 万匹，输送长安。当以上物资差不多征敛到一半之时，却因文母太后（即王政君）病重，王莽宣布暂时停止巡狩。为巡狩而征敛的大批物资都入了王莽的国库。始建国五年（公元 13 年），王政君死。次年（天凤元年）王莽又决定向东、南、西、北巡狩。但当时天下的形势已很乱，王莽在大臣们的劝阻下才决定改在天凤七年再行巡狩之礼。王莽放弃了巡狩，却又决定从第二年开始营建东都洛阳。地皇元年（公元 20 年），王莽又在长安城南划出百顷之地，为王氏宗族大修九庙。为修九庙，博征天下工匠，令吏民出钱谷助作，拆毁汉朝原宫、馆十多所，取其材瓦。九庙之建筑，“穷极百工之巧”，“功费数百万巨”，“卒徒死者万数”。