

宰相的智慧

孙惟伦



中学生必读书库

宰相的智慧

(上)

孙惟伦

知 识 出 版 社

内 容 提 要

宰相，在封建统治集团中，处于一人之下、万人之上的特殊地位。他在帝王的直接授意下，行使着帝王所赋予的一切行政指挥大权，是朝廷中一言可兴邦、一言亦可丧邦的鼎足重臣。然而宰相是不能世袭的，他们大都是才思敏捷、智谋过人，上能辅佐天子、下能驾驭群臣，以出类拔萃的才能而登上高位的。

本书多方位、多视角地向读者介绍了他们治国安邦的智慧，希望现代人能从中得到教益。

目 录

第一章 社稷之臣的条件

尽忠主上乃部下之责	(1)
尽职尽责, 安守本分	(3)
社稷之臣, 不谋私利	(5)
为政清廉, 安于简朴	(7)
为政者要注意道德修养	(9)
谦冲为怀, 虚怀若谷	(11)
为政不在多言	(13)
忍人所不忍, 才是最刚最强	(15)
先见之明是政治家的必备素质	(17)
人贵有自知之明	(19)
尽忠主上, 死而后已	(21)
竭忠尽智, 视死如归	(24)
忍辱负重, 功成身退	(26)
功高不邀赏, 守节不移志	(27)

第二章 治国安邦的韬略

以天下为己任, 治平天下	(31)
上辅天子, 下御百官	(33)
熟谙政治战略和手腕	(35)
为学而后政	(37)
秉公执法, 一丝不苟	(40)

举贤荐能，创造发展活力	(41)
内举不避亲，外举不避仇	(43)
坚持操守，决不为虎作伥	(44)
使用权力要适度	(46)
谋事在人，成事在天	(49)
赏罚分明，取信于民	(51)

第三章 辅君的智慧

君主的左膀右臂	(53)
辅佐有德有才的君主	(55)
辅佐有德无才的君主	(58)
辅佐无德无才的君主	(60)
辅佐无德有才的君主	(63)
辅佐优柔寡断的君主	(65)
辅佐心胸狭窄的君主	(68)
辅佐毫无主见、昏庸无能的君主	(71)
辅佐偏安一隅的君主	(74)

第四章 进谏的智慧

进谏是忠诚之举	(78)
进谏需要讲究技巧和方法	(80)
进谏的技巧和方法	(82)
直言上疏的条件	(84)
忠言不仅逆耳，而且会危及生命	(87)
善于体谅，避开忌讳	(88)
不可胁迫主上改变意图	(91)
进言要把握时机	(93)
尽职尽责，以德谏君	(95)

犯颜直谏，不得善终	(96)
第五章 理想的管理者形象	
寂静恬淡，修炼全德	(99)
无为而治，萧规曹随	(102)
率先垂范，励精图治	(104)
忍辱负重，为国为民	(106)
勇于改革，义无反顾	(109)
刚毅果敢，勇往直前	(111)
辅佐天子，统御百官	(114)
运用智慧，不战而胜	(116)
无为而治的管理艺术	(119)
治大国若烹小鲜	(121)
刚柔相济，以柔克刚	(123)
第六章 明哲保身的智慧	
功成、名就、身退，天之道也	(127)
把握适时合度的进退时机	(129)
狡兔死，良狗烹	(131)
采取无为的生活态度	(133)
大智若愚，收敛锋芒	(134)
福祸无门，唯人自招	(137)
避争戒斗，安之若素	(139)
委曲求全，大丈夫能屈能伸	(141)
装疯卖傻，逃避祸害	(143)
慎言慎行，不给对方以把柄	(145)
等功名于物外，置荣利于不顾	(147)
轻易不接受恩惠	(149)

得意不可忘形·····	(151)
明哲保身，识时务者为俊杰·····	(153)
第七章 德才兼备的英雄	
以能力获胜·····	(156)
以德取胜·····	(158)
时势造英雄·····	(160)
以中庸来取胜·····	(162)
广结善缘，收揽人心·····	(165)
巧妙地运用政治手腕·····	(167)
投桃报李·····	(168)
设法获得好感与信赖·····	(171)
不畏挫折，坚韧不拔·····	(173)
欲擒故纵，将命运控制在手中·····	(176)
欲进故退，退中求进·····	(178)
将欲取之，必姑与之·····	(180)
为达目的，当择手段·····	(183)
勿被毫无意义的忠义所束缚·····	(185)

第一章 社稷之臣的条件

尽忠主上乃部下之责

人们常寄希望于自己的领导。希望他们英明、果决、有真才实学和领导才能。

几千年来，这也是人们对人君的希望。

回顾历史，有作为的明君固然不在少数，但世袭的君主们，常常以他们的昏庸、无能、衰朽、刚愎自用和荒淫无度构成了历史的沉重负担。

中国的为臣者，面对的就是这么一种现实。

春秋五霸之一晋文公死后，晋国就趋于衰败。晋灵公七岁即位，他常常用弹弓去打老百姓的脑袋。

当时晋国的相国是赵盾。他曾跪在晋灵公经过的路上劝谏，结果却招致了几乎丧命的灾祸。先是晋灵公指使手下派刺客去行刺，无效后，又专门训练了一条狗，让它每天撕扑酷似赵盾的草人，在廷殿里，放出恶狗追撵。赵盾两次因为别人拼死相救才得以逃脱。

后来，赵盾的叔伯兄弟赵穿设计杀死了晋灵公，立了新君。当赵穿自以为有功，求赵盾升赏时，赵盾瞪着眼睛说：“不办你谋害国君的罪就不错了，你唠叨什么！”

战国时代，楚国的政治家屈原被放逐，流放了将近十年，还做诗表达对昏庸愚蠢的怀王和顷襄王的忧愤和忠贞之心。有人劝他离开楚国，屈原答道：“鸟飞倦了，想回到自己的老枝上去歇息；狐狸死了，头还向着它居住的土丘。”

屈原所竭力尽忠的，不仅仅是君主，亦是为了社稷民生。许多时候，中国臣相们近乎“愚忠”地对待君主，既是出于无奈，也是为社稷谋的唯一之途。由此而论，以尽忠为主要内容的臣相之道，体现了中国式政体的折衷和智慧，失去的是创造机制的主观能动，带来的却是政体结构的和谐和超稳定性。

正是缘此，中国的臣相们在历史的交替时代，才留下了那么多扶助幼帝、恢复先君、拥立遗孤的感人故事。这方面，堪称典范的当属三国时代的名相诸葛亮明了。

公元223年，刘备弥留之际，曾恳切地托孤于诸葛亮，说道：“如果我儿子刘禅值得辅佐，就帮助他；如果他不才，你就可以取而代之。”

刘禅之不才是大家公认的，“扶不起的阿斗”就是指他。然而，诸葛亮没有取面代之，而是鞠躬尽瘁，竭尽心力辅佐之。他平定南部叛乱，五次出兵北伐。其中的一次北出汉中、街亭失利后，曾上疏“自贬三等”。诸葛亮最后是“出师未捷身先死”，病死在北伐的军营之中。

小说《三国演义》中，诸葛亮被称为智慧的化身。虽有夸张，但其才智品格历来为史家们公认。他之以臣相而竟终生，实是典型地体现了中国的臣相们以尽忠为首要职责的共同心态。

个体生命、人格修养、道德准则的至高地位，是中国文

化的重要基础，也正是“尽忠”政体特点的根源所在。应该说，这是中国历代臣相们所经历的悲剧根源，也是他们给后世的中国为政者留下的财富之所在。作为一种和谐的富有人情味的智慧的结晶，这实则已成为中国政治制度的传统，并久远地影响着当今的中国人。

对现代人，期望上司的开明和有能力是共同的心理，但出自自我道德修养，尽忠于上司，既是人生理想实现的努力实践，也是自我发展的必须手段。尽忠并非愚蠢，亦并非盲从，它应该是一种自我与社会和谐发展、进而趋于完美的生活实践和道德努力。

尽职尽责，安守本分

管仲是春秋时代的名相，他与鲍叔牙的友谊历来为人所称道。

公元前 686 年，在齐国发生内乱时，管仲陪着公子纠，鲍叔牙陪着公子小白，各自匆忙赶回国内争夺王位。管仲知道公子小白与鲍叔牙已跑到了前边，就带人迎了上去。

他对公子小白说：“有你哥哥公子纠回去就可以了，你回去不是惹人说闲话吗？”

鲍叔牙在旁边听了，瞪大眼睛看着管仲说：“管仲，各人有各人的心事，你管得着吗？”旁边的人也都怒目而视。

管仲退开后，偷偷拿起弓箭，一箭射了过去。这一箭射中了小白的带钩，公子小白咬破舌头装死才躲过这场灾祸。他回国即位后，成为春秋五霸之一的齐桓公。

管仲没有射死公子小白。小白即位后，鲍叔牙从鲁国要

回被囚禁的管仲，鲍叔牙希望他帮助齐桓公治理国家。管仲说：“我与召忽共同侍奉公子纠，既没有辅佐他登上君位，又没有像召忽那样为他死节尽忠，实在惭愧。现在又去侍奉仇人，那该让天下人多么耻笑呀！”

鲍叔牙以社稷重要为由开导于他，管仲才没有再行推托。对管仲，这是一大考验。后来，有人曾就此问于孔子。孔子说：管仲辅佐齐桓公做诸侯的霸主，一匡天下，我们到现在还受用着他的恩赐。

孔子的意思是各尽其职，其本质的判断标准应是社稷民生。

做自己应做的事，必做的事，尽到自己的责任，这是为政为民的必须修养，也是检验一个为政者政治品格的重要标准。在这方面，古代的臣相们是极为重视也是身体力行的。

晏子是与管仲齐名、而时间稍后的齐国相国，他为政清廉，正直无私，被后世合称“管晏”。庄公无道被杀，崔杼为了夺权，滥杀无辜，一时朝臣人人自危。门下人劝说晏子，晏子说：“君主为国家而死；我们也就为他而死；君主为国家逃亡，我们也就为他逃亡。如果君主为自己而死，为自己而逃亡，谁敢承担责任？我哪里能为他个人死，为他个人亡呢？”

崔杼立景公，为弹压朝臣，设坛立盟，已杀死七位不宣誓的大臣。轮到晏子，他仰天长叹，坚决拒绝宣誓。崔杼以死相胁，晏子厉声回答：“请吧，我不会改变自己的。”

晏子宁死不做冠冕之臣，决心以社稷之臣而终，足可见其为民为国，尽守职责本分的节操之坚定。当然，尽职尽责地做自己应做的事，尚有恪守身职、不僭权越位之意，但其首要者，应是一切为了社稷民生。

现代为政者，不改变自己的理想追求，不失却政治气节，不越权而尽守本职，应该说这与上述古代政治家所创造的传统与智慧并不矛盾。有时候，这需要付出代价，但平心而论，这实在也是为后人称道的明智选择。

社稷之臣，不谋私利

尽管是以社稷为重，但管仲没有如召忽那样为公子纠而自杀身死，对他自己，实也是一大心病。

一次，他与齐桓公交谈，当齐桓公对称霸诸侯雄心不够坚定时，管仲变了脸色，站起来说：“君王免臣死罪，这是我的万幸。臣能苟且偷生到今天，不为公子纠而死，就是为了富国家，强社稷。如果不是这样，那臣就是为富贵而贪生怕死，一心为升官发财了。我还是走吧。”

齐桓公慌忙挽留，并表示以成就霸业为己任。管仲这样做不乏激将成分，但无疑，这也是他的肺腑之言，管仲实是告诉我们，对于为政者，为一己的私利，为富贵荣华，实是更高级的苟且偷生。

作为一个封建时代的政治家，管仲这样做是难能可贵的。这也是后世的许多为政者以管仲为楷模的原因之一。

国富民强，为社稷昌盛，这是正直政治家的必然追求。古代的臣相在这方而常是以鲜血来铺就道路的。在中国漫长的封建历史中，人君的昏庸，使臣属们付出了昂贵的代价，但的确也铸成了不谋私利、牺牲个人而成就社稷的优良为政传统。

汉代景帝时，有位很有作为的政治家晁错，他力主削藩，

并付诸于行动。他的老父听说此举，一个人从颍川老家赶到长安，对晁错说：“你在朝廷当政，主张削藩，使皇帝骨肉至亲疏远，引起大家怨恨，你这是为什么？”

他回答说：“必须这样，否则，国家就不得安宁。”

父亲说：“刘氏王朝当然是安宁了，但是我们晁家却危险了，我还是离开你回去吧！”

回去后，其父服毒自杀，临死说道：“我不忍眼睁睁地看着大祸临头。”

当时的汉王朝，诸侯王的叛乱已近于一触即发，此时去触动这一敏感的神经，无疑是引火烧身。当诸侯王以“杀晁错，清君侧”为由起兵后，惊恐的皇帝为求一时苟安，首先要牺牲的便是晁错。

晁错已死，叛军未退，皇帝情知中计，便加紧平叛，三个月剿清叛逆，沉重打击了各地分封诸王势力。晁错身死，换取的是天下的安定。后世曾评说：晁错是“不善谋身，而善谋国”的贤臣。

谋身与谋国，谋私利与谋社稷，常是判断为人臣者的政治品格的最好标准。历代臣相，投机者不在少数，贪求私利者比比皆是，如此更显出了晁错品德之可贵。

一个优秀的领导者，是不难从中汲取有益的东西的。牺牲国家而谋私利，实是为了自己而牺牲别人。牺牲自我利益，而求得心性的高尚，任何时代，都应是为政者必备的优秀品格。

把帝位禅让给舜的帝尧曾说：不能让天下人吃苦，而让不肖子丹朱一人得利。这实则是启示我们，天下是天下人之天下，作为领导者，应有顾及天下之利益的胸怀。

孔子曾简明地论述过为政的本质。他说：“政者，正也。”孔子是说，所谓从政，也就是先从正自身开始。如此，就会使百姓跟从，天下也就达到平治了。

为政清廉，安于简朴

孔子曾称赞管仲成就霸业，为天下广开教化的功劳。但孔子对管仲在个人生活上未能彻底遵循礼的要求，也曾有过微词。

就为政清廉、生活简朴而言，管仲与晏子相比，的确是有一定差距的。宋代的苏辙曾说：“管仲辅佐了桓公称霸，然其家淫侈，不能身蹈礼义；晏子为人勇于义，笃于礼，管子盖有愧也。”

应该说，这是道出了管晏二人为政的实情的。

晏子为相时，住的是先人留下的低矮的旧房。齐景公过意不去，想给他换成好些的房子，晏子不同意，说：“我的先人住在这里，我对国家没有什么功劳，住这种房已经过分了，怎么还能住更好的房子呢？”

后来，齐景公利用晏子使晋的机会，给他盖了一座大宅院。晏子知道了，把车停在城外，要景公拆了房子，请邻居再搬回来，否则，晏子就不进城门。景公勉强同意后，晏子才驱车进城。

在晏子为相期间，他对自己一直要求严格。景公见他车子破了，给他送去新车；景公见他的马瘦弱，给他送去健马；见他吃的差，给他送去美味佳肴……，这些，晏子都一一退回。

晏子一生经历了齐灵公、齐庄公、齐景公三世，显名于诸侯。后世的司马迁在《史记·管晏列传》中对晏子忻慕之至，说如果他尚在世，自己愿甘心为他做“执鞭”的奴仆。

由此，我们不难想见晏子为政、为人的品德。深受儒家思想影响的司马迁如此肯定晏子，并非毫无缘故。孔孟学说所浸染的中国古代政体，对礼仪的重视是非同寻常的，而其基础就是修身养德。

清廉俭朴，不仅是一种道德理想，实也是修养仁德的必须手段。安于俭朴恬淡的修身，进而达到为政清廉的治国平天下，在历史上，是有作为的臣相们理想的生活目标，也是他们于现实人生的智慧选择。

诸葛亮为相二十多年，临死只有桑树八百棵，薄田十五顷。这是占领益州后刘备赐给他仅有的产业。他在外担任公职，衣食由公家供给，除此再无任何积蓄与财产。

诸葛亮生活上安于俭朴并极富修养。关于他，曾有这样一句传言：“莫学孔明择妇，止得阿承丑女。”他的妻子叫阿丑，是荆州名士黄承彦的女儿。她极有才学，诸葛亮第一次见到她写的诗，便赞不绝口，但她一头黄发，长得又黑又小，模样非常一般。

诸葛亮到娶亲年龄，介绍大家闺秀者很多，他一一回绝，但当黄承彦亲自为女儿提亲时，诸葛亮喜出望外，一口答应。黄氏后来成为诸葛亮很好的助手。相传，诸葛亮北出汉中所造的“木牛”“流马”都是受她启发。他们开始无子，过继哥哥的孩子，后继子娶皇家公主，拜为驸马都尉，他们一样严格管教。诸葛亮外出打仗，带他在身边，让其做艰苦的运输工作。

诸葛亮临死留下遗嘱，葬礼从简，不陪葬任何器物，只着平常便服，依山堆一小坟即可。

正是因为诸葛亮过人的智慧和清廉俭朴的生活，使其成为一位名相。他的逝去，就连敌手也感到痛心和惋惜。魏后来灭蜀，大将钟会攻下汉中后，专门派人上定军山祭祀诸葛亮之墓，并下令严禁在诸葛亮坟地周围放马砍柴。

作为领导者，应从晏子、诸葛亮身上汲取营养，因为俭朴、清廉不单是社会的要求，更应是修养自身品德的自觉和必然，一个想有所作为的领导者，是不应忽视此点的。

为政者要注意道德修养

对道德修养的注重，于为政者不独是施政和领导下属的手段，而且是最易见出成效的上策方略。

历史上，最好的政治被称为仁政。仁政在于教化民心，征服的不是暂时的危机和困难，而是人心的向服。

对领导者，这是至上的境界，而需要的却是对下属抛弃权术、技巧，而施之以诚恳的仁德之心。

西晋时代，有一个被后人认为是可以同孔子的得意门徒颜回相媲美的大臣。他就是定计灭吴的荆州都督羊祜。当时西蜀已灭，羊祜驻守荆州，与他对垒的是东吴名将陆逊之后陆抗，他们是对手，又是相互敬重的朋友。陆抗曾称赞他说：“羊祜的德量，可与乐毅和诸葛孔明相比。”

作为敌手，这种对敌方仁德的称赞，在历史上实属少见。这足以看出羊祜品德之高尚及感召力之强。

羊祜为政宽柔，为人朴实。他治理荆州，体恤民情，爱

民若子，而自己又立身清俭，为民表率，所以极受敬重。他拒绝晋武帝司马炎在洛阳为他建宅。女婿劝他购置产业以为年老所养，他说：“作为大臣去谋私产，必要损公，这是最要切忌的。”

对于下属，他与之同甘共苦，时常一身便服，与士兵交谈。与吴相抗，在暂无并吞可能时，他以仁德与之友好相处。军队进入吴境，割了庄稼，他让留下价值相等的绢作为补偿；在边境打猎，遇到禽兽为吴人所伤，掉在晋国境内的，他都派部下包好送给对方。

与陆抗交战，他从不为偷袭之计。部下提奇策，他常顾而言它，把话题扯开。陆抗敬佩其德量，一次送酒于他，别人怕有毒药，他饮之不疑。后来，陆抗生病，羊祜送了药去，告诉说：“这是我刚配好的药，还没有来得及吃，听说你得了病，先给你送去。”

陆抗吃用不疑，并对劝诫他的人说：“羊祜不是下毒药的小人。”

羊祜这种以仁德为政的品格，后人曾为之感慨不已。历代诗人如陈子昂、李白、杜甫、范仲淹、苏轼等都对这位前贤怀着深深的敬意，留下过咏唱他的诗篇。

羊祜逝去时，他从政十年的荆州一带，人们感激他的恩德，自动罢市三天，以志哀悼，连东吴的边防将士，闻耗亦为之泪下。荆襄百姓为避讳其名字，屋室都以“门”相称，改“户曹”为“辞曹”，因为“屋”、“户”与“祜”字同音。其仁德所感，竟至于此。对一个臣相来说，这当是最高赞誉了。

宋欧阳修曾说：“叔子（羊祜字）以其仁令人思之尤深。”