

名臣的智慧

马玉文 林晓辉



中学生必读书库

名臣的智慧

(上)

马玉文 林晓辉

知 识 出 版 社

内 容 提 要

封建社会的统治集团是由帝王、宰相和一群文臣武将组成的。文武百官与帝王是君臣关系，他们虽然与宰相同殿称臣，但级别有差，他们是在帝王和宰相的统御下各司其职，恪守其责的。

本书采用故事形式，讲述了中国古代有作为的文臣武将殚精竭虑、保国安民的业绩，伴随着他们文功武绩的出现，他们的智慧之花也随之闪耀、升华。

目 录

第一章 治国安邦的雄才伟略

经天纬地需良才	(1)
立木为信行新法	(4)
谋臣妙计安天下	(7)
小侍郎胜大将军	(10)
柔远则四方归之	(13)
幕府帐下展良谋	(16)
忠肝义胆犯龙颜	(20)
“门神”自有主心骨	(22)
何必事事自主张	(25)
自有妙计惩凶顽	(27)
迂回巧谏奏奇效	(31)
欲擒故纵假昏庸	(33)

第二章 率旗夺将的妙算奇谋

假道伐虢巧智取	(37)
整肃军法树权威	(40)
不战而屈人之兵	(44)
几桶井水退强敌	(47)
掩其空虚必破之	(51)
妙在虚实两端间	(54)

深谋而后战者胜	(56)
朝气锐克暮气归	(59)
不动刀枪灭顽敌	(61)
两军相遇智者胜	(64)
巧施反间除敌手	(67)
善战者行之以诈	(69)

第三章 为国理财的可贵思想

巧治邺泽流后世	(73)
珍贵的经济思想	(76)
巧使百姓“持钩钁”	(78)
善于借鉴竟事功	(81)
虚价大钱度难关	(84)
孝文改革有高参	(87)
理财之道在运转	(91)
且耕且战实仓储	(94)
为民更需巧智谋	(96)
全面分析话理财	(99)
以工代赈救饥民	(102)
因势利导在周旋	(105)

第四章 邦交使节的临机应变

夜缒出城退秦师	(109)
北海鸿雁传实情	(111)
智勇双全立功业	(114)
巧舌如簧说马超	(117)
智斗舌辩不辱君	(121)
因机制变察细微	(125)

将在外不受君命·····	(127)
大事未必需大干·····	(130)
巧用反间建睦邻·····	(133)
不卑不亢显威严·····	(136)
据理力争不辱国·····	(139)

第五章 文化艺术的烂漫绮思

为小生产者立言·····	(141)
湖畔行吟问苍天·····	(144)
位微而德高识博·····	(148)
一草一木总关情·····	(150)
古猿万年话医圣·····	(153)
点睛笔光照一寺·····	(156)
千里马尚需白鸣·····	(159)
巧借书法进谏言·····	(161)
想与做同等重要·····	(164)
处处留心皆学问·····	(166)
发奋著述需勤奋·····	(170)
欲成大事要立志·····	(172)

第六章 招揽贤才的攻心之术

马骨头与黄金台·····	(175)
莫让虚名遮君目·····	(177)
社稷为重君为轻·····	(180)
为用贤才敢丢官·····	(183)
力排众议荐贤人·····	(186)
唯有容忍得人心·····	(189)
深沉度量广容人·····	(192)

敢用降将知敌情·····	(194)
不卑不亢事权贵·····	(196)
采石大捷话用兵·····	(199)
知人而善用者赢·····	(203)
唯有贤良知国宝·····	(206)
第七章 为官处世的良苦用心	
巧为周旋掘地官·····	(209)
不徇私情除国贼·····	(212)
一身正气平民愤·····	(215)
画眉郎捕贼佚事·····	(218)
佯装亦需真本事·····	(221)
处世机敏免祸殃·····	(224)
四门大开坦荡荡·····	(228)
卑言弱辞柔克刚·····	(230)
体谅人者人体谅·····	(233)
事事皆为事事难·····	(235)
除弊何须动官威·····	(238)
因时制宜需变通·····	(241)

第一章 治国安邦的雄才伟略

经天纬地需良才

治国安邦需要英主，而英主又需要谋臣。谋臣的责任是替人主拾遗补阙。有时，人主考虑问题片面，为人臣者就必须想方设法说服他，开导他。就拿齐桓公任用管仲这件事来说，就可以看出名臣鲍叔牙在治国安邦方面的谋略。

鲍叔牙与管仲是从小一起读书的好朋友。当初，他们俩一起做买卖，每次赚了钱，鲍叔牙都把大部分给管仲。尽管管仲推辞，可鲍叔牙还是坚持这样做，就连随同做买卖的伙计们有时也看不下去，说管仲爱占小便宜，做买卖不拿本金还多分利。鲍叔牙却说：“管仲这个人不是贪财，他家很穷，有个老母亲需要赡养，他理应多分利。”由此可见鲍叔牙的心胸气度。的确，他是善于理解别人、热心帮助别人的人。

正是因为鲍叔牙有这样的品质，所以他辅佐国君才尽心尽力，为主上推荐贤良人才时才用尽心思。

管仲、鲍叔牙虽自小就是好朋友，可他们辅佐的人却不相同。

齐襄公在位为君的时候，他的两个弟弟公子纠和公子小

白都在国外。齐襄公死后，他的儿子没有能坐稳江山。管仲辅佐的公子纠要从鲁国赶回齐国担任国君，鲍叔牙辅佐的公子小白也从莒国回齐国去抢占王位。在双方各自前进的路上，管仲带领士兵拦住了公子小白的车队，他要杀掉小白，帮助公子纠统治齐国。但因忙中出错，他射向小白的箭被小白衣带上的铜钩挡住了。公子小白死里逃生，继承王位，成了齐桓公。公子纠被鲁国国君杀死，管仲也遭到囚禁。

按说这时的公子纠与管仲都成了齐桓公与鲍叔牙的敌人，但鲍叔牙并不记仇。他认为，管仲要杀公子小白，是他忠于公子纠的表现。这种忠心耿耿且有雄才伟略的人如果能够争取过来辅佐齐桓公，齐国强人指日可待。于是，鲍叔牙设下计策，帮助管仲逃出鲁国来到齐国。

管仲的到来引起齐桓公的满腔仇恨，他对管仲射他一箭耿耿于怀，别说任用管仲，就连见他一面都不同意。

鲍叔牙见桓公怒气未消，便想方设法劝解桓公。

当时齐国百废待兴。由于连年战乱，生产停滞，经济凋敝，饿殍遍野，到处都是乱糟糟的。如何治理好齐国，鲍叔牙给齐桓公出主意说：“当前，齐国最需要的是才智过人的贤人来帮您出谋划策。”齐桓公说：“还有谁能比得过你呢？”鲍叔牙说：“臣的才智不如管仲，主公若肯任用他，齐国一定会兴旺起来。”齐桓公极不高兴地说：“要不是老天保佑，这个管仲早就叫我命丧黄泉了，我怎么能用他？”

鲍叔牙耐心劝解道：“主公一向气度恢宏，能从长远处着想，现在怎么一时就想不开？如果主公只想作一个太平国君，平平安稳那倒好说，老臣虽愚聊可充数，而要想进一步富国强兵，称霸中原，就非用管仲这样的奇才不可。”鲍叔牙进一

步说：“管仲当初要杀你，是因为他正在辅佐公子纠，那是他对公子纠的一片忠心。如果您任用管仲，他会以相同的忠心来辅佐您。”

齐桓公见鲍叔牙这样推崇管仲，便与管仲谈了两次话。由于桓公对管仲有成见，所以管仲说什么他都觉得不顺耳，以致于在对鲁国交战这件事上，管仲苦苦相劝都没有用处。

齐桓公不用管仲，却派鲍叔牙率齐国大军攻打鲁国。由于鲁国君臣一心，齐桓公惨遭失败。

鲍叔牙领着败军回到国内，他知道，当初是管仲一而再、再而三地劝阻齐桓公不要攻打鲁国，因此他觉得这次失败会给桓公一个不小的教训，使他充分认识管仲的才能。于是鲍叔牙决定利用这次机会，劝说齐桓公任用管仲。

鲍叔牙求见齐桓公，主动请罪说：“我指挥不力，是有罪的。至于失败的原因，我想是因为我们这次主动进攻，而对方军队则拼死抵抗，我军士气发挥不出来，以致于有此惨败。看来管仲的预见是正确的。”

齐桓公考虑良久，感到确如鲍叔牙所说管仲真是个有才智的人，于是主动向管仲承认错误并求教。

经过鲍叔牙的巧妙安排，齐桓公终于接纳了管仲并拜他为相国，把国家的兴衰大事全都交给他一人掌管。管仲不负众望，工作越做越好。这时有人在暗地里说他的闲话，说管仲有野心，这时管仲的职位不该高过鲍叔牙等等。鲍叔牙听到这些闲言碎语非常着急，他想起“曾参杀人”的故事，如果让这些闲话继续流传，就会影响到管仲，进而影响到国家的利益。于是他去见齐桓公说：“管仲治国有方、用人有度、理财有法，堪称栋梁之材，如果我在现有的位置上会对管仲

造成工作压力的话，我愿尽早引退，让管仲尽情发挥；如果国家需要我，那就进一步加封管仲，给他更大的权力，使一些闲言碎语不敢再流传。”齐桓公真不愧是个有志向、有眼光的明主，他果然采纳了鲍叔牙的意见，尊管仲为仲父。于是上上下下谁也不敢再说管仲的坏话了。

鲍叔牙为了国家的强盛，不计较个人的得失，受到了大家的敬重。

通过这个故事我们可以看到，管仲有经天纬地之才，齐桓公应该重用，但鲍叔牙的才智也不可轻视。没有鲍叔牙哪里来的管仲？因此，作为领导也要认真体恤鲍叔牙这样的人，不可得此而失彼，更不能得管仲而蔑叔牙。那样的话，会失去更多的“良才”。

立木为信行新法

领导取信于民是开展工作的重要保证。战国时期，公孙鞅受秦孝公之命推行变法。他深深懂得，“民无信不立”的道理，于是，在变法开始以前，首先立木为信，以取得百姓的信赖。

秦国虽是春秋五霸之一，但因其文化比较落后，国内守旧势力也很强大，虽然多次改革，成效仍不显著。经过秦献公的一些改革措施，国家才稍有发展。献公死后，孝公继位。他年富力强，精力旺盛，决心继承前人的遗志，在国内进行彻底改革。他的第一个措施是广募良才。很多有才能的人纷纷跑到秦国来，这些人中有一位著名的政治家，名叫公孙鞅，也就是后来被封为商君、人们称为商鞅的那个人。

公孙鞅是卫国人。他从小就喜欢读一些兵法、律令一类的书。后来历经磨难来到秦国，准备干一番大事业。他与秦孝公三次长谈之后，加深了相互间的了解。秦孝公决心变法，公孙鞅提出了许多好建议。孝公听后急切地说：“你再仔细给我说说。”公孙鞅却说：“您是否坚定了变法的决心，我还要看一看。咱们三天后再谈。”

孝公变法心切，第二天就派人去请公孙鞅。公孙鞅对来说：“请你回去上复主公，我们已约定三天后再谈，现在不到时间，不应该破坏我们的约定。在任何情况下都必须恪守诺言。”

三天后，公孙鞅了解了孝公变法的急切心情，向孝公详细解释了变法内容，引起孝公的极大兴趣。孝公立即任命公孙鞅为左庶长，掌管国家军政大权。尽管这时有不少人议论纷纷，不同意变法，但孝公决心已下，要立即公布新法。公孙鞅却表现出了出奇的冷静。他说，“长时间以来，秦国采取了一些改革措施，但往往虎头蛇尾。我们这次颁布的新法如果没有老百姓的信任和支持，贯彻执行起来势必困难重重。我想应先想办法使老百姓信任政府。”孝公听后忙问：“那你说用什么办法？”公孙鞅笑了笑，说出了·一个周密的计划。

这一天，秦国京都雍城（在今陕西凤翔县）城南门口，立了根约三丈长的木杆，杆旁有几个士兵在把守。人们不知道这根木杆立在这里有什么用，都围过来看。过了一会儿，公孙鞅出现在人群之外。守杆士兵急忙跑上前去，大声说：“报告左庶长，木杆立好多时了，请您训示！”公孙鞅走上一个土坡，说道：“大家听着，谁能把这根木杆扛到北门，赏黄金十两！”围观的人一时弄不清是怎么回事，没有应声的。有几个

人在窃窃私语：“什么意思，扛根木杆就给十两金子？”“这根木杆怕是很沉吧？”“是不是要出什么事？”围观人的纷纷议论都被公孙鞅听到了。他知道，老百姓对官府缺乏信任，这也难怪，这是和官府打交道，谁知木杆子里藏着什么货色。就凭这根三丈长的木杆，扛着走这么点儿路，就赏十两黄金？说不定会引来什么麻烦，谁敢去没事找事？人们只是你看看我，我看看你。这时左庶长又发话了：“怎么，没人扛？是嫌赏金少吧？那好，谁执行我的命令，把木头从这里扛到北门，赏黄金五十两。”人们听了，吓得直吐舌头。

百姓之中，长幼不同，性格更不同。人群中有个小伙子，争强好胜，挤到前面，说：“放着黄澄澄的五十两金子，竟然没人敢取。”说罢，扛起木杆就向北门走去。

人们虽然都不敢扛木杆，却都想知道扛了木杆有什么后果。于是呼啦一下，围观的人跟在小家伙身后向北门跑去，把木杆送到北门，大家又陪着小伙子回到城南门。公孙鞅还站在土坡上，高兴地说：“看赏！”早有人把五十两黄金端了过来。公孙鞅把黄金递给小伙子，说：“好样的，你能听从朝廷的命令，按照命令办事，应当受到奖励。”公孙鞅又提高嗓音对大家说：“你们记着，朝廷公布的命令，一定要照办。我左庶长办事说一不二！”

这件事很快传扬开去，大家都知道，左庶长是个说话算数的人，他的命令是不能违抗的。不少人还在互相提醒：今后左庶长的命令我们可要认真执行呀！”

公孙鞅还采取了一系列取信于民的措施。当他看到已取得了百姓的信任时，就请孝公颁布新法。

新法颁布以后，秦国很快就发生了变化，官民人等都能

依法行事。尽管后来太子公开反对新法，但由于有言在先，反对新法就要受罚，秦孝公也不能不同意处罚太子的老师。由此可见，推行新的政策，贯彻执行新法，一要取信于民；二要广泛征求意见，保证新法的正确性；三要一视同仁，任何人都不能游离于法度之外。不如此，就难以成就大事业。

谋臣妙计安天下

常言道“共患难易，共富贵难”。朋友之间尚且如此，开国皇帝与辅佐他夺天下的功臣之间就更是这样。

刘邦与项羽争天下，百万兵马打了数年，刘邦屡战屡败，屡败屡战，终于在垓下一役中打败项羽，逼得不可一世的楚霸王走投无路，只好在乌江边上自刎。

刘邦当了汉朝开国皇帝，这个过去的亭长（相当于现在的居委会主任）登上荣华富贵的顶峰不久，许多与他一起出生入死，长年与他共患难的将士和他就产生了矛盾，如果不是张良一条妙计安定人心，刘邦创立的汉朝也许比秦王朝更短命。

事情是这样的。

刘邦原本自立为汉王。项羽自杀不久，许多大臣、将军便联名上表，推举刘邦为“皇帝”。他们的理由很冠冕堂皇，说什么刘邦推翻了秦二世的暴虐统治，把人民从水深火热中解救出来，又消灭了割地称王的各路枭雄，尤其是打败了楚霸王项羽，统一了中国，给天下带来太平。这么大的功绩可以与古代的二皇五帝相比，所以应当尊为皇帝。

刘邦哪会不乐意！但是，为了表示谦虚，他不得不假意

推辞。但臣将们比刘邦更坚决，甚至表示要以死来尊请刘邦即皇帝位。

·其实，臣将们另有打算：刘邦不登帝位，他们怎么能被封王、封侯呢？

刘邦当然明白其中奥妙，即位不久，便开始分封功臣。

大功臣像萧何、韩信等廿余人先被封，其余功臣纷纷争功，刘邦唯恐分封不当，造成祸患，所以举棋不定。

谁知这一耽搁，险些弄出事来。首先觉察到危机的是留侯张良。

张良在诸功臣中，素以足智多谋闻名，他虽然不曾带兵打仗，没有立下过战功，但在重大战略问题上多次出谋献计，为刘邦所采用，对刘邦战胜项羽夺得天下起了很大作用。就在刘邦击败项羽的前一年，大将韩信率兵打败齐王田横，灭了齐国。韩信派使者来见刘邦，借口为巩固军事成果，要刘邦让他当“代理齐王”。刘邦大怒，要发兵讨伐韩信，却被张良劝阻。张良给刘邦分析形势——韩信拥兵自重，刘邦与项羽胜负未定，若将韩信逼得倒向项羽，则大势去矣。结果刘邦采纳张良计，令张良持印信到齐，正式立韩信为“齐王”。结果第二年垓下之战，韩信成为击败项羽的主力。

张良觉察到功臣中的不满情绪。他深知秦末汉初，有兵就有土地，有土地就可称王的现实。这些带兵将领如得不到安抚，群起作乱，那么，刚刚建立的汉王朝就有可能覆灭。

张良立即到皇宫去见刘邦。

此时刘邦从阁楼之间的通道看见三五成群的将军在河滩上聚会争论，心中正在疑惑，恰巧张良求见，便向他询问原因。

张良出语惊人：“皇帝陛下难道真的不知道吗？这是要策划造反啊！”

刘邦不相信：“天下已经安定了，他们为什么要造反？”

张良给刘邦一条条分析：“帝王也不是天生的，陛下原本只是普通百姓，现在贵为天子，难免有人也跃跃欲试，成者王侯败者贼嘛！先封的廿余名大功臣，都是与您关系比较密切的，也是大家公认的。但是大多数人虽然立过军功，也有不少过失，现在他们还没有被封，心中一定在盘算究竟自己的功大于过还是过大于功，而且，您多年来对自己的仇人总是杀之而后快，因此，这些人心中不安。再者，现在将军中有功者多，有人担心天下爵位有限，不够分封所用，他们聚在一起议论这些事，很容易越说越偏激，从而导致谋反。”

刘邦惊慌了，不安地问：“你说该怎么办呢？”

张良说：“群臣中有没有皇上生平最厌恨的人，而且大将和大臣都知道皇上对那个人的态度？”

刘邦说：“当然有，就是雍齿。我当亭长时就与他有仇。我一直想杀他，不过考虑到他跟我多年，立过不少功，不好下狠心罢了。”

张良说：“那就好办了。请皇上立即下令先封他为侯。”

刘邦惊讶地说：“为什么？”

张良说：“皇上想想看，连皇上最厌恨的仇人雍齿都封了侯，其他的人不就都放心了吗？”

刘邦采纳了张良的计谋，立即封雍齿为“什方侯”，并下令丞相、御史抓紧定功行封。果然，只封了一个雍齿，军心马上安定，一场严重的危机便过去了。

张良是第一批被封的大功臣之一。刘邦说张良虽无军功，

但战略决策常出自张良之手，功劳很大，让他自己在齐国选择三万户封地。可是张良坚辞不要，只要一个叫“留”的小地方。其实这正是张良的安身立命之计。

古人有所谓“三十六计”，“计”的本质到底是什么呢？其实“计”就是符合实际情况，在条件允许下争取最佳结果的预先安排。会用“计”的人，终生受益匪浅！

小侍郎胜大将军

世界上没有绝对强大的事物，也没有绝对弱小的事物，在一定条件下，强大和弱小可以互相转化。“尺有所短，寸有所长”，强大事物有它的弱点，弱小事物有它的长处，以长处攻弱点，弱者便可战胜强者。

秦王朝可以说很强大，陈胜、吴广可以说很弱小，但陈胜、吴广抓住了秦王朝统治过于残暴的弱点，以正义之师号召人民起义，结果弱小者推翻了强秦的统治。

大象是陆地之王，连老虎、狮子都不是它的敌手。但是大象怕小老鼠，因为小老鼠专门攻击它最软弱的地方——耳朵。

郑众是汉和帝时的中常侍。中常侍是没有实权的宦官，主要任务是侍候皇帝。然而郑众却凭借智谋，帮助汉和帝除掉了专横跋扈、不可一世的大将军窦宪。

汉和帝当皇帝时只有十岁。他的母亲梁贵人早已去世。朝廷大权落在窦太后手中。窦太后因为皇帝不是自己亲生的，于是在朝廷中拚命培养娘家人的势力，结果，她的哥哥窦宪当了大将军，掌握数十万大军，还有两万户封地，另外三个兄