

智囊

囊括玄机智海浩瀚

化险为夷羽扇巾纶

大智若愚以柔克刚

兵斗商战计谋渊源

智囊在手聪明无比

智囊在手天高地宽

【明】冯梦龙·著
史海洋·译注

中国工

知不足齋叢書

C934/46

复

智 囊

原著 冯梦龙〔明〕
译评 史海洋

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

智囊/ (明) 冯梦龙著; 史海洋编译. —北京: 中国工人出版社, 2002. 4

ISBN 7-5008-2757-1

I. 智… II. ①冯… ②史… III. ①智囊—译文
②谋略—中国—明代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 009017 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://WWW.WP-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京运乔宏源印刷厂

版 次: 2002 年 4 月第一版 2002 年 4 月第一次印刷

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

字 数: 350 千

印 张: 13.5

定 价: 22.00 元

书 号: ISBN7-5008-2757-1/C. 205

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前言

中华民族具有五千年的文明史；中国历史是中华民族智慧的宝库。数千年来，无论是雄心勃勃的帝王将相，能言善辩的文士说客，还是善于经营致富的豪贾、不让须眉的巾帼英雄、巧夺天工的能工巧匠，都以他们特有的行为体现着中华民族特有的智慧。中华民族的智慧，是中华民族的财富。

明代著名通俗文学家冯梦龙(1574~1646)所编著的《智囊》一书，可以说就是中华民族智慧的集大成者。其中展现了古代中国人在安邦定国、率

军打仗、外交斗争、平叛治乱、破案侦探以及经商贸易、待人接物诸方面的谋略、智慧，丰富多彩，妙趣横生，令人读后拍案叫绝，也令人为之动容敛色；令人回味无穷，也令人智囊大开……正因为如此，此书自问世以来，广泛流传，不仅得到引车卖浆者之流的平头百姓的喜爱，也受到硕儒名士的青睐。据说60年代初，毛泽东主席就特意派人去章士钊处借得此书，置于案头阅读，可见此书受欢迎的程度。

历史智慧是启迪今人智慧的钥匙，“智足以周知”（苏轼语），有了智慧，就可以把握万物共有的本质规律，就可以对许多事物有明澈的认识。今日是一个竞争高度激烈的时代，更需要有高度的智慧和谋略，才能捷足先登、独占鳌头。有感于此，本着古为今用、推陈出新的原则，我们把《智囊》一书，整理出版，用现代汉语翻译并加以评释；其中有明显宣扬封建糟粕的一些章节，予以删除。

本书在编撰过程中，参考了其他译本资料，在这不一一列出。由于译评者水平的限制，书中错误在所难免，欢迎广大读者予以批评、指正。

编译者

2001年7月于北京

序

冯子说：人有了智慧，就像土地里有水一样。土地没有水就是一片焦土，人没有智慧就如同行尸走肉。智慧在生活中的运用，就好比水在地面上流动一般；地势低洼的地方就灌满了水，人在困境时就充满了智慧。综观古今成败得失的诸多事实，没有一件不是这样的。怎么证明这一点呢？从前处于鼎盛的夏桀和殷纣都是愚蠢的，而处于低迷的商汤和周武王就聪明。齐、楚、燕、韩、魏、赵六国联合起来力量很大，但却愚蠢，而秦国相对六国联合势单力薄却聪明。楚汉相争时，楚王项羽力量大却愚蠢，而力量薄弱的汉王刘邦却聪明。执政的隋炀帝愚蠢，而作为藩属的唐王却聪明。居统治地位的赵宋王朝愚蠢，后起的元蒙政权却聪明。元代的执政者愚蠢，而率领百姓成大业的本朝圣祖（明

太祖朱元璋)却聪明。以上所列举的历史上的这些大事件尚且如此,那么小事情也就显而易见了。这就是《智囊》所要阐明的基本思想。

有人会反驳说:“倘从智慧上看,没有谁能超过舜的,但舜却被他顽愚的弟弟象置于困境;也没有谁能超过孔子的,但孔子却被困厄在陈国和蔡国。西边邻居家的儿子,对于儒家的六经都十分娴熟精通,但却空怀璞玉之才而不为世所用,生活贫寒;东边邻居家的儿子,一字不识,但他却能坐享祖辈遗留的荣华富贵,仆从超过一百人。这又怎么说明你所说的愚失而智得的道理呢?”冯子笑着说:

“您难道没有见过那些挖井的人吗?他们在井下打井时,冬天光着上身,夏天却穿着皮袄,用绳子坠入井下,坐土筐升到井上;能在平地上找到水源,这就是智慧。如果土已挖到尽头,没有见到泉水,却露出了石头,这是由于情况有所不同了。宋朝有位叫种世衡的,他在遇到后种情况时,就能够把石头粉碎,使泉水喷出,因而让千家万户得到好处。所以,同样是挖井见石,愚者看到的只是石头,智者却能透过石头看到水源。事物的变化能使智者暂时处于困境,但智者的智慧又能使之不被变化所困。倘若不是具备舜和孔子那样的智慧的话,那么舜就会被烧死在谷仓中化成灰,活埋在井里变为泥,孔子将在陈国或蔡国被活捉,怎么能有闲心像舜那样在事后坐在床边弹琴,像孔子那样身处困境,却在郊外拨动琴弦呢?您既然还不懂得圣人智慧的妙用,

又为何要来窥视我的《智囊》呢？”有的人又说：

“舜和孔子的事情，就算是事实吧，但是‘智囊’这东西，正是造成汉代大夫晁错被杀的因由，您为什么又来宣扬它呢？”冯子说：“不对，不对，晁错不是死在智慧上，而是死在愚笨上。当他坐而论兵时，皇帝高兴得笑咪咪，可是等到吴楚七国谋反的战争发生时，他竟然想让皇帝亲自带兵出征，而自己坐守京师。他做了这件不聪明的事，因而才使谗言四起，进而自己被杀。即便如此，晁错在保护自身上是愚笨的，但在谋划国家大事上却是聪明的。因此尽管他已死了上千年，人们还在为他感到痛惜，把他列入名臣之中。后来的一些见识短浅的小人，在保护自身方面尤其聪明，但在筹划国事方面则特别愚笨。用这种人同晁错那样的人相比较，到底谁美谁丑呢？再说，对于《智囊》这个名称，您只知其一，不知其二。在晁错之前，有樗里子被称为智囊；在晁错之后，有鲁匡、支谦、杜预、桓范、王德俭被称为智囊。在本朝，杨文襄公也具有这个称号。这几个君子之人，所走的道路虽不一样，但大多成就了自己的事业，建立了卓著的功勋，自身得到了荣誉，事情也顺利。您撇开了智的好处不谈，却专门讲述它的害处，这就像是看到有人乘船渡河时淹死了，就再也不许其他人用船一样，这就实在太愚蠢了。”又有人说：“您写《智囊》，是准备让别人学习智慧的，然而智慧是天生的，还是从书上学来的呢？”冯子说：“我前面早已说过这一

点，智慧就好像水一样，藏在地里时是天性，开凿它，让它流出来，这就是学习。开凿出来的井水、涧水，它的用处与江水、河水一样。我担忧的是天生的智慧如同深藏在地下的水那样，被禁锢在石层之下，而不能流出来，于是就用这些写在纸上的话来当作挖掘智慧的‘锹镐’和‘土筐’，这样做恐怕对于把智慧应用于社会生活有一定的作用吧。”

有人又说：“我听说取法于上，仅得于中，在您评点的智慧中，有些十分狡诈的不法之徒，被您列为上等，鸡鸣狗盗之徒，您也记录了他们的奇闻；您的《智囊》将要变得污秽不堪，还如何能用来教育世人呢？”冯子说：“我品评的是智，不是人，我这时不考虑那人怎样，只考虑那件事怎样；不考虑那件事的价值，只考虑其中所表现出来的智慧。即便是狡诈不法之徒，小偷强盗，哪个不是我治世药箱中的药材？一旦我把它们当作蜘蛛网，它就可以捉虫子；把它们当作蚕茧，它就可以作蛹的房屋。这如同是百川之礼膜黄河，众水同归，难道它还会对水流有选择的接受吗？”此时，你大概再也没有什么可以责难的了。那么，这些话就作为本书的篇首吧。冯子是谁呢？他姓冯，名梦龙，字犹龙，是东吴地方的一个奇人。

目 录

第一部 上智篇

总序	1
上智篇 见 大	3

大处着眼，成就大事。凡事要抓大放小，不要斤斤计较，要有大度量，大手笔。

以愚治愚	有的放矢	3
以愚困智	智无所施	4
知人善任	量才适用	5
纳士有方	招贤有术	6
容人小过	得之大利	6
小恩小惠	大处着眼	8
随时应变	灵活机动	8
因材施教	以盗制盗	9

目录

诱掖后学	激励进取	10
显示气量	闻过则改	11
恪尽职守	小善亦为	11
忍辱负重	志者所为	12
巧于应答	消弭祸端	13
仗义疏财	志士来归	13
师有出名	克敌制胜	14
收籍藏粮	远见卓识	15
欲成大事	不计私仇	16
貌似鲁莽	粗中有细	17
公私分明	智谋之最	18
忠诚老实	委以重任	18
周全得体	深谋远虑	19
不投君好	直道忠行	20
不斩败将	治军之道	21
以礼示教	作则于人	22
焚契买义	高瞻远瞩	23
因势利导	用其所好	24
恶中雄杰	更需诛杀	25
不计恩怨	宰相肚量	25
审时度势	一举两得	26
远 犹		28

远见卓识，高瞻远瞩。站得高，望得远，不要鼠目寸光，只图眼前。

势强震主	杯酒释兵	28
------	------	----

顺应伦理	因势利导	29
越权言事	其弊无穷	30
以情化敌	不战屈兵	31
情况未明	慎勿行动	32
防患未萌	智烧地图	33
论张继赵	远见卓识	33
报忧防奢	居安思危	34
倘无外患	必有内忧	35
拒受特权	志虑周全	36
妙罚宦官	棋高一着	37
不露声色	巧治天官	38
秉公行事	思前豫后	39
不为媚惑	不为谄欺	40
不以功矜	独泣保生	40
料事应验	先见之明	41
装聋留证	未雨绸缪	42
荐臣护身	以退为进	43
拍马溜须	严加防范	43
姑息养奸	咎由自取	45
预定规矩	方能远虑	46
蝇头小利	获之藏患	46
巧用天象	智稳军心	47
以品取婿	不攀高门	48
祸福相倚	有失有得	49
鱼我所欲	弃鱼取义	50
亲贫疏贵	优儒兴学	51
天颜未见	端立不动	51

殊途同功 万无一失	52
通 简	54
通脱简便，删繁就简。不要把事情	
复杂化，要善于化解矛盾，消弭祸端。	
托醉不究 君臣两全	54
曹继萧职 唯尚守成	55
另开酒宴 息事宁人	55
喋喋不休 政必多累	56
烧焚反信 安稳反心	57
明智果断 毋生枝节	57
智杀逃犯 消弭祸乱	58
以蛮治蛮 安定妥当	58
不究旧恶 安顿民生	59
大处着眼 顾全大局	60
洞若观火 沉着应变	61
临危不乱 镇静息事	61
抽薪息火 神气自若	62
不露声色 以静制动	63
内紧外松 矫情镇物	63
胸中坦荡 四门洞开	64
化解冤仇 免于遭祸	65
分析利害 止息干戈	65
大事化小 小事化了	67
慧眼识器 知人善任	68
治贼安民 安民贼治	69

教以识耻 胜过体罚	70
迎 刃	71
迎刃而上，迎刃而解。要敢于迎困难而上，要出其不意，像庖丁解牛一样游刃有余。	
逞其舌锋 切中肯綮	71
近谋远虑 消灾除谗	72
出于公心 受礼送人	73
以和调和 一举两得	74
招抚安居 一箭双雕	75
赏其亲信 孤立元凶	75
一恩一威 双管齐下	76
先赏时人 后奉鬼神	77
因时因地 打破陈规	78
佯装放任 逼其自毙	78
让功避祸 以退为进	79
不拒而拒 虽允不允	80
拉船过境 泗州得安	81
两手准备 有备无患	82
君臣坦诚 和合两宫	82

第二部 明智篇

总序	84
----------	----

明智篇 知微 86

见微知著，因小见大。在微渺之中
能够窥见灾祸的苗头，善于防微而杜
渐。

见微知著	商纣应验	86
侍宴知危	预见三代	87
以奖扬善	取奖无愧	87
病榻论人	劝君远祸	88
察颜观色	识破刺客	90
慧识李密	意味深长	90
无功受赏	用心叵测	91
忍小行善	远离祸端	92
小中见大	窥斑知豹	93
卓敬卓识	建文糊涂	93
国有奸臣	将难立功	94
观德观才	德在才先	95
姑息养奸	害国害己	96
散财结友	以澄天下	97
防患未然	重在行动	97
文人议政	终生祸弊	98
远离权贵	方得清闲	98
世事洞察	方为能人	99
忍饥避祸	贵在道义	100
装疯避祸	韬晦之计	101
听诗知势	买舟泛游	101

仆人聪明	先知先明	102
观颜察色	臧孙明势	103
鄙超虽逆	孝心实重	103
重礼邦兴	礼灭邦亡	104
目中无人	大奸巨猾	104
体恤下属	深得人心	105
臆 中		106

洞若观火，了然于胸。观察事物的
实质，度量事物的根源，有什么事情能
蒙骗住我？

观看礼仪	预知存亡	106
朱公灼见	庄生负气	107
知彼知己	张说胜算	108
陈亮逃友	有感酒言	109
巧于周旋	贵在勇智	110
不战屈兵	兵家上策	112
出不出兵	因时因地	113
精明算计	智筑新城	114
对弈识人	才德有别	114
貌不修德	覆灭必然	115
奢侈腐败	灭亡之兆	116
严惩士卒	并非将材	116
克敌容易	治地却难	117
曹操明智	智在料事	118
郭嘉镇定	定于识人	119