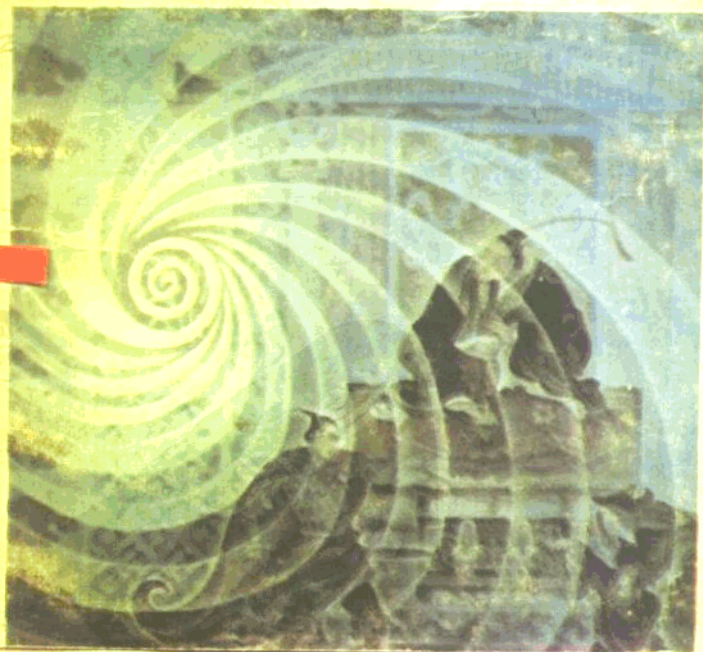


# 365 夜 智謀韜略故事

(上)

中國廣播電視出版社



## 内 容 简 介

这是一本我国历代有智谋韬略方面的故事选集，是从众多的史籍中精选出365个，旨在使读者空闲的夜晚阅读一篇，由于内容丰富、惊奇，有着显著的民族特点，可以增长知识，且对工作、生活、为国为民……等方面起到引导作用。捧读之后，加以深思，将每个故事结合到自己人生中的经历中去作一番对照衡量，对耶？非耶？必然会产生兴趣，提高觉悟。

我国古籍中有“六韬”“三略”的著作，前者中的“文韬”是讲治国治民之道、“武韬”是通过武力或非武力手段达到夺取敌人政权的战略方针，其它四卷都是非常具体的战术问题；后者则为“黄石公三略”，深远的智谋乃人人之所求的，我们编选本书就是帮助广大读者在吸取古人的智谋后加以发扬、使人人都成为有智有谋的能人。

## 法 不 阿 贵

三国时蜀汉建兴九年（公元231年）二月，蜀国军事统帅诸葛亮再次出兵祁山（位于今甘肃省西北部）攻打魏国。尚书令、都乡侯李严负责为大军督办粮草。当时，正巧汉中接连下了一个多月的大雨，粮草一时很难集聚起来。李严害怕承担贻误军机的责任，就要了一个花招，写信给在前线的诸葛亮，谎言东吴兴兵犯境，后主（刘禅）希望丞相退兵回朝。诸葛亮接到李严的信，便立即部署撤军。等到诸葛亮率大军撤回汉中，李严却在众人面前故作惊讶，说：“粮草都已齐备，怎么又退兵了？”为了防止后主追究撤军的事，他又给后主上书说丞相退兵是缓兵之计。诸葛亮知道这些情况后，对李严这种瞒上欺下、损害国家军机大事的行为十分气愤。他把李严给他的亲笔信拿出来和李严当面对质，李严张口结舌，不知所措。李严和诸葛亮都是接受先帝刘备“托孤”的重臣，当时许多大臣和将领都劝诸葛亮看在托孤老臣的面上，不要认真追究此事。诸葛亮却认为越是勋旧老臣越应当忠于上司，依法办事，这才能给臣属和后人做出榜样。他立即上书后主，要求严惩李严，以严肃国家法纪。后主刘禅接受了诸葛亮的建议，将李严撤职流放。

李严被流放后，诸葛亮马上又推荐李严的儿子李丰为长史（汉丞相府设长史，责任颇重，相当于秘书长），接替他父亲督办全军粮草的重任。李丰接受父亲的教训，一丝不苟地办事，受到了嘉奖和提升。

蜀汉建兴十二年（公元234年）八月，诸葛亮病卒。李

严在流放地听到诸葛亮去世的噩耗时，悲痛欲绝。他哭着对人说，“孔明活着，我还有将功补过的机会；孔明一死，再也没有人了解我了。”不久，他就在极度悲痛中去世了。

诸葛亮与李严相处共事多年，同为先帝刘备托孤的大臣，两人私交也很密切。然而，当李严欺上瞒下，违法乱纪时，诸葛亮不顾多方劝阻，仗义执言，不徇私情，坚持对李严的行为给予严惩。这在一般人来说是不容易做到的。更出人意料的是，处理李严后，诸葛亮又推荐李严的儿子李丰为自己府内的长史；李严本人不但不因受到严厉处罚而怨恨诸葛亮，反而在听到诸葛亮去世消息后悲痛欲绝；这说明诸葛亮执法公正，深得人心，连受到惩处的李严也心悦诚服。

《三国志》的作者陈寿评论诸葛亮治蜀是：“立法施度，科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显，至于吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然也”。这个评论是十分中肯的。

诸葛亮对尚书令李严的处理，是他执法公平的一个突出事例，与他“挥泪斩马谡”、“自贬三等”的故事一样，被人们广为传颂。这个“法不阿贵”的故事，在我们大力健全和完善法制，强调依法办事的今天看，更有其特殊的现实意义。

## 法 行 自 贵 近 始

周赧王八年（公元前307年），赵武灵王率军北略中山（小国名，国都今河北定县）之地。在征战中，武灵王（名雄）与大臣肥义谋议，欲以“胡服骑射”教百姓。他对肥义说：“这样做会为愚者所笑，但是贤明而有远见卓识的人都会明白我的用心。虽然全国的人都来取笑我，但中山、胡地终究会为我们赵国所有。”肥义支持了他的意见，他们就首先穿起了胡服。

武灵王回国之后，这件事很快就在赵国传开了。老百姓不愿意，公子成（赵武灵王的叔父）也表示反对，而且称病不朝。为了在全国实现“胡服骑射”的改革，武灵王派人去请公子成，并告诉他说：“一家的事要听从父母的意见，一国的就要听从君王的主张。我今天下令全国都穿胡服，公叔却首先不穿，我恐怕天下的人会议论的。治理国家的目的是要有利于民，为政就要有令能行。明德是要普通的人感其德，施政在于贵近者首先带头奉法。这样，国家的政令才能顺利推行。我愿借公叔的名义以成胡服之功。”公子成听了这番话，便请使臣转告武灵王说：“我们中国是为圣贤之所教，以礼乐之所用，远方的人都争相赴观，蛮夷之民也为之仿效。今王舍此而袭远方之服，变古之道，逆人之心，臣请王熟虑而后行”。

使臣回来禀报后，武灵王亲自到公子成的府第，对他晓之以理：“我们赵国东有强齐和中山，北连燕国和东胡，西接楼烦、秦、韩之地，倘若没有骑射之备，靠什么守土自

安？先时中山靠强齐之兵，侵我之土地，涂炭我之民，而且引水围鄯（今河北柏乡县以北），要是没有社稷之神灵，我们的鄯地几乎要沦于他人之手。这是我们赵国的耻辱，所以我才提倡改穿胡服，教民骑射，以备四境之难，报中山之怨。但是，叔公你却一味保守中国的习俗，厌恶变服之名，已忘鄯事之耻，这决非我之所望。”

公子成听了武灵王这一席话，顿开茅塞，表示从命。武灵王即赐之以胡服。第二天，公子成就穿着这套衣服上朝议事，于是，武灵王就向全国颁布了改穿胡服的命令。同时，也开始招聘善于骑射的人教之于民。从此，“胡服骑射”就在赵国推行开来。赵国通过推行“胡服骑射”，建立了一支强大的骑兵队伍，从而使赵国的军威为之大振，国势日渐强大起来。

“胡服骑射”是我国战国时期在军事领域所发生的一次重大改革。这次改革曾经遇到了很大的阻力，但在历史上却产生了巨大的影响。以武灵王、肥义为代表的改革派，他们顺应历史发展的趋势，根据当时的实际需要，首先穿起了胡服，接着武灵王又说服在赵国很有地位和影响的公子成，使其改变因循守旧的立场，终于使“胡服骑射”的改革得到了实现。这则历史故事启迪我们，任何一项改革都会受到习惯势力的抵制和反对。但是只要改革者具有勇往直前的勇气和坚韧不拔的决心，同时又善于做其他人的工作，使领导集团的认识统一起来，用武灵王的话来说，就是“从政先信于贵”，就一定能够取得成功。反之，如果摇摆不定，或单凭行政手段强行推行，领导集团的认识又不统一，各行其是，改革必然失败。这就是古人所谓的“法行自贵近始”的意思。

## 浅 攻 观 衅

北周武帝（宇文邕）建德四年（公元575年）七月，周主下诏伐齐。这次作战，周以柱国、陈王宇文纯、荥阳公司马消难、郑公达奚震为前三军总管；越王宇文盛、周昌公侯莫陈崇、赵王宇文招为后三军总管。同时，对诸军的攻击方向也作了以下部署：齐王宇文宪出黎阳（郡治在今河南濮阳以西）；隋公杨坚、广宁公蒋回率舟师三万自渭入河；梁公侯莫陈芮率军二万守太行道；申公李穆率军三万守河阳道（自河阳北渡黄河为河阳，即今河南孟津一带；河阳在今河南洛阳市以北）；常山公于翼率军二万出陈、汝（自安州出军，安州即今湖北安陆）。

关于此次伐齐之举，周武帝宇文邕开始只是和齐王宇文宪及内史王谊进行了策划，又派纳言卢贲乘坐驿站之专用车（这种车称为“駟”，音rì），三次去安州（今湖北安陆）和总管于翼进行了商讨，并听取了他的意见和计策。其他文武对此都不知道，只是在出军之前才召大将军以上于大德殿告之。朝臣们在大德殿议论此事时，内史上士宇文弼（音弼）、民部中大夫赵煚、遂伯下大夫鲍宏等人对周主出河阳的攻击方向持不同意见，他们一是认为“齐氏建国，于今累世。主上虽然无道，但藩镇所住，尚有其人”。因此，这次出师，要选择好攻击方向。河阳是齐之冲要，其精兵所聚，恐难得志。应当把汾曲（指汾水之曲）作为攻击方向；二是认为“河南、洛阳，四面受敌”，就是把它攻占了，也难以据守，还是应当从河北直指太原，“倾其巢穴，可一举而

定”；三是从历史经验分析，先帝（指宇文泰）往日“屡出洛阳，彼既有备，每有不捷”。所以，应当“进兵汾、潞直掩晋阳，出其不虞，似为上策”。但是，周主对于宇文弼等人的建议都没有采纳，还是亲率六万大军直指河阴，出河阳道，向齐军发起了攻击。

八月，周军进入齐境，经过五天厮杀，攻占河阳大城；与此同时，齐王宇文宪也攻占了武济，进围洛口（洛水入黄河之口），攻拔东、西二城，并纵火焚烧了浮桥。这时，周军攻击河阳南城，进围中湍齐永桥大都督傅伏，自永桥夜入中湍城（河阳有南、北、中湍三城；永桥地近三城，故地在今河南沁阳以东），周军攻打了二旬，也未能把中湍攻拔。

周主宇文邕率军攻金墉、齐洛洲刺史独孤永业坚守其地，顽强抗击，使周军久攻不克。后独孤永业心生一计，连夜督令军士制办马槽二千，周军听到后，以为齐大军将至，许多人都产生了畏惧情绪。战至九月，齐右丞高阿那肱自晋阳率军而来，进至河阳抗击周师。这时，周主宇文邕也得了病，遂引军而还。北周其他伐齐大军，如齐王宇文宪、于翼、李穆等，所向克捷，先后降拔齐三十余城。

周主宇文邕此次伐齐，带有战略试探性质，即所谓“浅攻观衅”者。后来，在第二次伐齐时，周主对诸将说：“前入齐境，备见其情，彼之行师，殆同儿戏。”《孙子》有言：“知彼知己，百战不殆”。宇文邕此次伐齐可谓达到了“知彼”的目的，从而为后来的伐齐胜利奠定了基础。

## 治 军 贵 勤

晋明帝太宁三年(公元325年)五月，朝廷任命陶侃为征西大将军、都督荆(州治今湖北江陵)、湘(州治今湖南长沙市)、雍(州治今湖北襄樊市)、梁(州治今陕西汉中市)四州军事，并兼领荆州刺史。

陶侃聪敏恭勤，他到任之后，整日敛膝危坐于府衙，但各项军务却处理得有条不紊，从没有什么疏漏。他常对僚佐们说：“大禹那样的圣人，还爱惜每一寸光阴，至于我们这些普通的人，就更应当如此，怎么可以逸游荒醉，活着无益于时，死了无闻于世，采取自暴自弃的态度呢？”他的僚佐们如果有谈笑作乐而耽误公务的，就命令将其饮酒器皿、赌博玩具，统统投到大江里去；要是他的将吏，还要给予鞭打处治。陶侃说：“樗蒲(当时流行的一种赌博游戏)是牧猪奴喜欢的一种游戏。老、庄空泛浮华的议论，决非先王之法言，一点实际用处也没有。君子应当正其威仪，怎么能够以蓬头、跣足，不修边幅来表示自己的豁达呢？”凡是给陶侃馈赠礼品的，他都一定问明白东西的来源，如果是自己劳动得来的，就是很小的、微不足道的东西，他都很喜欢，而且用三倍的东西来回赠；如果是用非法手段得来的，他不但要严厉斥责，还把馈赠的东西全部退回。

有一次陶侃出游，看见部下的一个人手里拿着一把未熟稻，就问道：“你拿这东西作什么用？”那人回答说：“我在路上看见，就信手拔来，不作什么用。”陶侃听说后，勃然大怒，厉声斥责道：“你既不种田，竟然随意糟踏别人的

稻谷！”遂命左右将其拿下，并狠狠地抽了一顿鞭子。陶侃爱护庄稼、执法不阿的事传开以后，百姓们都十分高兴，更加勤于农作了。

陶侃曾经监管过打造舰船的事，他连那些木屑竹头，都让人好生保管起来。对此，有些人很不理解。后来，有一次他要与僚佐们议事，时值久雪始晴，堂前余雪消融，地面泥泞湿滑，他就命人用木屑铺地，以便于大家行走。到晋穆帝永和三年（公元347年），安西将军桓温要率军攻伐汉国（李势集团占据的益州地方，今四川省一带），又用陶侃收存的竹头做成竹钉，以打造战船。

史言，陶侃总理众务非常严谨。纵观战争历史，类似陶侃这样办事细密的大将并不多见。他的做法与他的身份似乎也不相称，但小中见大，那种恭勤谨慎，不忘细务的品德却是很值得提倡的。诚然，作为身系一方安危的大将，主要精力应当用于考虑军机大事，不能事无巨细，皆去躬身自问，但用他这种精神去治军，却能使军队上下同心同德，以勤俭为本，并与百姓建立起密切关系，这样的军队无疑也是会有战斗力的。

## 定 谋 贵 察

李渊起兵太原（今山西太原市）后，挥军三万南进，在贾胡堡遭到隋将宋老生和屈突通的阻击，同时，又加上大雨不止，军中乏粮，使大军不能向前胜利推进。在这种情况下，李渊只好派府佐沈叔安等回太原运粮，使刘文静到突厥请兵，又卑词推奖李密以求连和。

当时，因为刘文静未归，又有突厥与刘武周联兵乘虚袭击晋阳（今山西晋阳）的谣传，使李渊一时不知如何是好，召集诸将佐商议，准备回师太原。裴寂等人说：“宋老生、屈突通连兵据险，未易猝下。李密虽云连和，奸谋难测。突厥贪而无信，唯利是视。刘武周，事胡者也。太原一方都会，且义兵家属在焉，不如还救根本、更图后举。”

李世民听了他们的议论，急忙说：“今禾菽被野，何忧乏粮！宋老生轻躁，一战可擒。李密顾恋仓粟，未遑远略。刘武周与突厥外虽相附，内实相猜。刘武周虽远利太原，岂可近忘马邑（治所在今山西朔县）！本兴大义，奋不顾身以救苍生，当先入咸阳（今陕西咸阳市），号令天下。今遇小敌，遽已班师，恐从义之徒一朝解体，还守太原一城之地，何以自全！”李建成也认为李世民讲得有理，但李渊却听不进去，还是决定引兵北回。李世民准备再次劝说，由于天色已晚，李渊已经入睡，他便号哭于外，声闻帐中。李世民的哭声把李渊惊醒后，召他进来，问其为何如此悲伤？李世民回答说：“今兵以义动，进战则克，退还则散；众散于前，敌乘于后，死亡无日，何得不悲！”李渊听后，恍然大悟，

问李世民说：“现在大军已经开拔，该怎处置是好？”李世民说：“右军严而未发，左军虽去，计亦未远，请自追之。”李渊笑着说：“我之成败全在于你，不要再说别的了，就按你的意见去办。”于是，李世民就和李建成连夜把左军追了回来。就在这时，沈叔安从太原把粮食运来。不久，雨也停止了，李渊就命军中曝铠仗行装，从东南山脚沿小道直指霍邑（今山西霍邑县），很快就将宋老生军打败，取得了霍邑之战的胜利。

在“雨久不止，军中乏粮”的严重情况下，主帅李渊决定撤兵北还，李世民通观全局，权衡利弊，力排众议，又以“哭谏”使李渊收回成命，改变主意，追回北返之军，并且取得了霍邑之战的胜利。实践证明，李世民的见解是正确的。它告诉人们：在战争中遇有不利情况，作为军事指挥员一定要冷静地分析形势，作出正确的判断，既不为假象所迷惑，又不为暂时的困难所吓倒，这就是“定谋贵察”的道理。孙武说，“知己知彼，百战不殆”。“知”来源于“察”不“察”则不“知”，“察”之不深，则“知”之必浅；“知”浅则谋薄，谋薄则不胜。每个指挥员都应该懂得这个道理。

## 审己量彼

两川（东川、西川）军在复取剑州、稳定了战局之后，长兴元年（公元930年）十二月，石敬瑭在剑州北山又为西川将赵廷隐所败，使其不能前进，只好还屯剑门；长兴二年（公元931年）正月，西川将李仁罕攻占遂州，后唐守将夏鲁奇兵败自杀。这时，石敬瑭再次率军进攻剑州，在剑州北山与赵廷隐屡战不利，又退还剑门。是年二月，石敬瑭认为遂州、阆州既陷，大军“粮运不继”，决计“烧营北归。”

石敬瑭在退军前，曾给孟知祥写信说明他北归的意图。孟知祥把这封书信藏起来，故意问赵季良说：“北军逐渐地向南逼进，该怎么抵御呢？”

赵季良听了后，胸有成竹地回答说：“他们进不到绵州，就一定会撤退的。”

孟知祥问：“这是什么原因呢？”赵季良回答道：“我逸彼劳，彼悬军千里，粮道不继，他怎么会不撤退呢？”

孟知祥听了后，哈哈大笑，才把石敬瑭写给他的书信拿了出来。

在石敬瑭率军撤退后，两川军发起追击，并攻占利州。孟知祥遂以赵廷隐为利州留后。赵廷隐受任后，给孟知祥送去一封密书，说：“董璋多诈，可与同忧，不可与同乐，他日必为公患。不如乘其到剑州劳军之机，把他杀掉。然后我们并两川之众，就可以得志于天下了。”

孟知祥看了赵廷隐的密书，却没有同意赵廷隐的做法。

史书说，“孟知祥之不许，盖审己量彼也”。孟知祥的

“审己量彼”，是对当时动荡局势冷静分析的结果。赵廷隐在剑州之所以能屡挫石敬瑭之锋，是依险而战的结果。要是在平原易地，他就难以抗拒了。石敬瑭的“烧营北归”，还有其它方面的原因，绝非只是因为与赵廷隐作战不利。董璋虽然“贪残好胜，志大谋短”（此为赵廷隐对董璋的评语），但也毕竟是一镇之主。要是孟知祥把他杀掉，东川军不一定听从西川军的指挥。在孟知祥的力量还没有达到与唐军相抗衡的时候，这样轻举妄动，显然是极不明智的。由此看来，孟知祥经过“审己量彼”的综合分析，没有采纳赵廷隐的主张是正确的。孟知祥在什么时候谋图董璋，对我们来说并没有什么可资借鉴的积极因素，我们之所以要选择这个故事并加以论述，主要是从军事斗争的角度考虑问题的。对于一个指挥员来说，什么事情该办，什么时候能办，都有一个“审己量彼”的问题。这个问题解决好了，在作战中就可以从容进退，赢得主动，争取胜利。我们的同志应当学会“审己量彼”的本领，使自己的谋略思想水平不断地得到提高。

## 官 以 任 能

唐代名将郭子仪和李光弼在平息安史之乱的作战中，因为屡立战功，已被朝廷任为宰相。唐肃宗至德二年（公元757年）正月，肃宗李亨对李泌说：“今郭子仪、李光弼已为宰相，若克两京，平海内，则无官以赏之，奈何？”意思是说，郭、李二人已经官至宰相，克复两京，平定海内之后，就再也没有更高的官职去奖赏他们了，应该怎么办呢？

在回答李亨的问题时，李泌提出了一个至今仍能发人深思的原则，即“官以任能”。他说：“古者官以任能，爵以酬功。汉魏以来，虽以郡县治民，然有功则锡以茅土，传之子孙，至于周、隋皆然”。就是说，自古以来都是以官职委以贤能的人去担任，而爵位则是用于赏赐那些有功人员。接着，李泌列举唐朝初期的情况说：“唐初，未得关东，故封爵皆设虚名，其食实封者，给缙布而已。贞观中，太宗欲复古制，大臣议论不同而止。由是赏功者多以官”。李泌认为，“以官赏功有二害，非才则废事，权重则难制”。这个问题确实讲得十分深刻。一个没有才能的人，如果因一时之功而委以重任势必影响到工作的开展；要是这个人有野心，委以重任，就难以控制了。这是因为战功并非是一个人才能和品德的集中表现，它具有某种偶然性。要是在平时，在某项工作中做出一点成绩，当然应该受到表扬和鼓励，但它和这个人的才能、品德却不能同日而语，等量齐观。“官以任能”，就是说官职要有一定才能的人去担任，这就需要对这个人的知识、思想、作风、品德、能力等各方面作认真



2 019 2009 2



\*0576404\*

而全面的考察，决不能感情用事，任人唯亲。李泌指出，“以官赏功”的结果是：“官臣居大官者，皆不为子孙之远图，务乘一时之权以邀利，无所不为。曩使禄山有百里之国，则亦惜之以传子孙，不反矣。为今之计，俟天下既平，莫若疏爵士以赏功臣，则大国，不过二三百里，可比今之小郡，岂难制哉，于人臣乃万世之利矣！”

李泌最后讲的这番话，我们当然不能完全苟同。他实际上是要让肃宗李亨给功臣们赏以爵禄，封土为王。这种做法是封建社会的产物，对于我们今天来说，就风马牛不相及了。尽管如此，李泌提出的“官以任能”的思想却是值得我们研究和借鉴的。

这个“官以任能”的关键在于要真正的“知人”，用我们今天的话来说，就是要全面地考察干部，把真正有才干，顾大局，识大体，富于牺牲精神和开拓精神的优秀同志，推举到各级领导岗位上去。只要我们从思想上搞清楚“官以任能”的真正意义，并认真地加以实践，真正做到人尽其才，我们的事业就会兴旺发达，我们的军队就会更加强大。

6443/05



## 空舍设伏

明英宗（朱祁镇）正统十四年（公元1449年）八月，我国北部蒙古族瓦剌部落的贵族首领也先率军于土木堡（今河北怀来县以东）大败明军，俘虏英宗皇帝，并乘胜南进，兵临北京城下。

当时，北京守军不足十万，大敌当前，人心恐惧，局势危急。在这种情况下，皇太后于八月十八日，命英宗的弟弟、郕王朱祁钰监国，与群臣商议战守之策。时为兵部侍郎的于谦，坚决反对侍讲徐理等人的南迁之议，他认为“京师天下根本，一动则大事去矣”。主张誓死保卫京城。郕王支持了于谦等主战派的意见，并升于谦为兵部尚书，担负保卫京城的重任。

于谦受命之后，命都督孙安等修葺城塞，并在城下大掘壕堑；又把存放在南京的军械器材，迅速运京；催请工部内外局厂昼夜加工兵器，赶造战车一千辆。于谦还发动百姓修葺土城，他自己亲到各处视察指挥。经过一个多月的紧张准备，大大加强了北京的防御能力，作战部队集中了二十二万，装备也有了很大的改善。十月，瓦剌也先挟英宗破紫荆关，直窥京师，掌五军大营的右都督石亨建议“敛兵坚壁”，以老敌师。于谦听了后，说：“奈何示弱，使敌益轻我？”于谦认为，“敛兵坚壁”是示弱于敌，使也先“益轻”明军。他亟分遣诸将，率军于京城九座城门外列阵。当时的部署是：都督陶瑾于安定门外列阵，广宁伯刘安在东直门外设防，武进伯朱瑛到朝阳门外驻屯，都督刘聚出西直门，镇远