

石地
著

古代经营策略

凡此种种经营活动，都体现为人做成一件事情，完成一项事业的过程。大事、小事、国事、家事、公事、私事，各种事需要各种人去做。事虽不同，人虽各异，但其中却有着共同的东西。



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

序言

在近、现代社会，“经营”一词的含义，通常指对经济事业的筹划管理。

其实，“经营”一词，在很久以前就出现在我们祖先创造的汉语词汇中。

《诗经·大雅·灵台》写道：“经始灵台，经之营之。庶民攻之，不日成之。”这是写古人经划营造灵台的情景，也是“经营”一词较早的含意。

太史公司马迁评价项羽时说：“自矜功伐，奋其私智而不师古，谓霸王之业，欲以力征经营天下。”这里，又将经营引申为成就一件事情的过程。

中国历史上出现过数不清的人物，数不清的人物办成过数不清的事情，因而也可以说出现数不清的经营活动：有对帝王之业的经营，有对祖宗基业的经营，有为达到某种目的而培植自己势力的经营，有为追求自己事业而进行的苦心经营，有用钱财换取名誉信义的经营，也有以取利为目的的商业经营……

凡此种经营活动，都体现为人做成一件事情，完成一项事业的过程。

大事、小事、国事、家事、公事、私事，各种事需要各种人去做。事虽不同，人虽各异，但其中却有着共同的东西。

大凡办成一件事，都要经过这么几个环节：首先是价值取向，即以一定的价值标准对欲做之事进行衡量，也就是决定这件事值得不值得去做。其次是为欲做之事准备各种必要的条件。最后是付诸实施。这些都要进行理智的思考，事先的谋划，谋略的运用。

由于各种事物本身具有不同的性质，不同的特点，不同的内容，所以智谋的作用在上述几个环节中具有不同的侧重。例如：在冯驩为孟尝君抛财取义这件事上，冯驩为孟尝君所经营的一节，其明智主要表现在事前价值取向上。冯驩为孟尝君到薛邑去收债，结果却将不能偿还债务的人手中的债券付之一炬，然后赤手空拳回去交差。冯驩如此做的根据，就是孟尝君在他临行前所交待的一句话。冯驩临行前，曾问孟尝君收完债买什么东西回来，孟尝君答：“视吾家所寡有者。”在冯驩看来，孟尝君家“宫中积珍宝，狗马实外厩，美人充下陈”，“所寡有者以义耳”，所以便采用烧债券的方法使孟尝君获得了薛邑百姓的支持，获得了“义”的名声。这就为孟尝君营造了罢相后的一方栖身之地，成为他东山再起的重要根基。冯驩此举，难道不是在“义”与“利”之间进行的明智选择吗？

南朝萧齐开朝皇帝萧道成在刘宋后期的所做所为，其智谋就体现在为欲做之事准备各种必要的条件上。萧道成是刘宋末期的权臣，面对摇摇欲坠的刘宋王朝，他自然而然地产生取而代之的欲望。为了实现此欲望，他采取了制造、激化、利用刘宋皇室内部矛盾的谋略，借以削弱对方，壮大自己。刘休范与朝廷的矛盾，是萧道成最后解决的，其结果是萧道成作了齐公，成为朝中“四贵”之一。刘景素与朝廷矛盾的激化，是萧道成从中推波助澜的结果，平定刘景素的，还是萧道成。这次为朝廷所立之功，使他具有了废立皇帝的力量。萧道成完成帝业条件的具备，谁能说没有谋略的作用呢？

苏轼对杭州西湖的治理，则体现了在实施具体工作中的谋略运用。苏轼任杭州知府时，杭州城内江潮泛滥，船行市中；西湖内杂草丛生，泥沙淤塞。苏轼疏浚直通西湖的河道，使西湖蓄有一湖活水；又修堰造闸，使江潮不再肆虐市区。他在湖中修筑长堤，在湖中种植菱角，以消除湖中杂草；又收获菱角出卖，以提供修湖费用。这种以湖养湖的经营策略，使得西湖具有“浓妆淡抹总相宜”的魅力。

经营与谋略，像一对形影不离的孪生兄弟。经营若没有谋略，便成为一种盲目的闯荡；同样，谋略若离了经营，就失去了表现自己特性的舞台。

谋略是经营活动中的一部分，它不能等同于经营，也不能代替经营。但是，谋略对于经营，无疑具有重要作用：它对于经营，如同盲人手中的木杖，使经营具有主动性与方向性。它对于经营，如同南朝画家张僧繇笔下飞龙的眼睛，使经营具有灵性与活力。

它对于经营，如同渡船上的双桨，使经营能够顺利地达到彼岸。

它是人类经营活动中智慧的闪光。

今日的经营与古代相比已经发生了很大变化，二者的活动内容及含义已不可同日而语，但有一点是相同的，即无论何种意义上的经营，都需要人的智慧与谋略。

我们的祖先在长期的实践中总结出许多充满智慧的经验。这些经验，有的已被外国企业家用于企业的经营。例如，50、60年代，大型电脑在美国有极好的市场前景，日本的富士通、日立、松下等7家大型电器公司都投入大量资金进行大型电脑的研究开发。但事隔几年，松下公司却突然宣布放弃大型电脑生产。“在日本被誉为‘经营之神’的松下幸之助在后来解释他的决断是在‘知己知彼’的过程中完成的。他经过多次调查了解，认为美国市场已经几乎被IBM公司所独占，而且该公司已经拥有的技术优势在10年内不会发生变化。现在投入大型电脑的生产，其实就是向IBM公司挑战。以松下公司的力量看，这种较量实在风险太大，把松下公司的命运押在一个并无多少把握的赌注上，不应是松下幸之助这样老谋深算者的举动”（黄新亚著《三国智慧与经营谋略》，中国工人出版社）。

我们的祖先为我们留下丰厚的智慧遗产，我们怎样对其继承、创造，用于今天的活动中呢？这的确值得我们认真思考。

书名：古代经营策略

目录

第一章 刘怀珍得马报绢

赵柔卖铔重诺轻利

萧道成不疑释疑

利用矛盾树己威

萧衍未雨绸缪

萧衍谈纬象

两空函定一州

高欢巧言自饰

高欢设计拢军心

杨坚机谋定皇位

长孙平兴办义仓

张俭治边屯田

张全义不好声伎重农桑

第二章 通商铸钱，增强国力

民富才能国强

利在于民，犹在国也

君臣雪夜定计平天下

何承矩经营边防

高超巧堵黄河决口

苏轼治理杭州为民造福

昭德皇后释疑

朱元璋大德容下

冯驩抛财取义

张良见机救主

定诸侯，做真王

贵清静而民自定

田叔施仁善谏

辅佐新主夺天下

巧借儒生调郡兵

智绝宗族反顾之望

郑浑重视发展生产

诸葛亮严纪斩马谡

第三章 司马懿外宽内忌诛曹爽

勤学成大师

王导布衣清库存

孙盛不改《晋阳秋》

顾恺之“三绝”

恭宗强国劝农耕
伯温投明主，妙出安邦计
朱友珪弑君自立
薛文杰自作自受
投其所好，谋篡其位
拥立和尚皇帝
王逵设计夺权
王钦若巧言贬寇准
耶律乙辛陷害太子
蔡京弄权
秦桧奸计害人
海陵结党，弑主自立

第四章 完颜亮篡立弃帮凶

完颜亮翦灭宗室
完颜亮佯孝
贾似道专权祸国
哈麻的宦海沉浮
胡惟庸祸国
王振忌忠良，设计杀刘球
黄珪巧施计，太子改立成
擒奸不成，反被奸“擒”
未得逞的谋害

正文

第一章 刘怀珍得马报绢

俗话说：“放长线钓大鱼。”说的是眼光不能短浅，不要图一时得失，才能获得长久而丰厚的报偿。有所得必有所失么！

这道理似乎谁都懂，但真做起来就不容易了。下面这则事例不知能否给大家一点启发。

刘怀珍字道玉，是平原（治今山东淄博西北）人，南朝刘宋时，同萧道成一起在朝中任职。他认为萧道成非同凡人，有眼光，有见识，将来必成大事，所以倾心与之结交。在宋孝武帝刘骏时，萧道成任舍人，刘怀珍任直阁。有一次，刘怀珍回家乡休假，萧道成为他送行，并送给他一匹白马。这匹马高大雄健，但没有驯服。对人又踢又咬，无法骑乘。刘怀珍收下后，脸上丝毫没有不快之意，反而让人拿出上百匹绢送给萧道成作为回报。有人对刘怀珍说：“萧君是因为那匹马无法骑，才送给您。您却作为重礼接受，回报绢布百余匹。您的回报是否太多了？”

刘怀珍回答说：“不多。萧君乃堂堂君子，雅量过人，我送他此绢，他岂能负我与之结好之意？萧君必成大事，我将身家功名全都寄托在他身上，岂能斤斤计较于钱物多少？”

刘怀珍的苦心经营得到了应有的回报，他获得了萧道成的友情，这种友情体现为对他的极度信任。后来，萧道成做了刘宋皇朝的辅政大臣，成为实际掌权者。刘怀珍也官至豫州（治今安徽寿县）刺史。萧道成因为刘怀珍朝内为官的资历不深，便征其为都官尚书，领前军将军。派自己的四儿子萧晃代替刘怀珍作豫州刺史。有人怀疑刘怀珍可能不受代，萧道成说：“我当初身未贵时，怀珍便对我推诚相交，何况今日呢！”萧晃离开后，底下人仍对刘怀珍能否受代怀疑不已，议论纷纷。萧道成便派军主房灵民领百骑追送萧晃，并对房灵民说：“人们都认为怀珍必不受代，按我与他素日之交，必不会如此。因为你与怀珍同乡，所以我派你前往，不仅让你护新官，也为让你迎故人”。果然，刘怀珍与房灵民同还。

【简评】

一个有经营头脑的人，不会把赚钱作为唯一的目的，他们在做抉择以前总要权衡利益的得失。有时明明是吃亏的事，也心安理得地去做，并视为是吃小亏占大便宜。

日本的一位顾客在商场买了一台洗衣机，回家一试是坏的，于是就气呼呼打电话到商场。很快商场老板就驾车到了，一进门就大声对顾客说：“恭喜您中奖了！”顾客一愣，老板连忙解释说：“我们在这一批洗衣机中特备了一台不良洗衣机，专为中奖者预备的。恭贺您成为幸运者，现奖给您洗衣机一台，外加 30 元奖金。”这位顾客喜出望外，四处游说，广为宣传。这家商场的生意因此日渐红火。

这与刘怀珍得马报绢一样，表面看似乎都吃了亏，但最终都获得难以估量的回报。因此，经营大事者，往往不计较于斤两的得失，丢了芝麻，却捡回了西瓜。

赵柔卖铍重诺轻利

清顾炎武有句诗说：“生来一诺比黄金，那肯风尘负此心。”其意是说：我这个人生来就把应诺看得如同黄金一样贵重，岂能因为自身困顿言而无信。说明人之处世应坚守信用。北魏赵柔处世讲究信用，待人以诚，严于律己，修养自身，故为时人所称道。

金城（今甘肃省兰州市西北）人赵柔，年轻时就因为品德高洁有才学而名播四方。沮渠牧犍在北凉建立小朝廷，赵柔曾任金部郎，魏世祖平定凉州（今甘肃黄河以西）后，赵柔随之内迁到京城，高宗登基，赵柔出任著作郎。他忠于职守，勤勉认真，业绩突出，很得朝廷赏识，

被命出任河内(黄河以北,约相当今河南省)太守,同样广施仁惠,颇为当世人称誉。

赵柔有修养,自律甚严。一次,他在路上偶然拾得行人丢失的一串金珠,价值相当于几百匹细绢,赵柔并不为这意外之财动心,急急忙忙追呼失主,完璧归赵。

另一次,有人送给赵柔为数不少的耕地铧犁,他派不上用场,又因阮囊羞涩,就带上儿子赵善明拿到集市上去卖。魏时多以布帛计价,有人见他的铧犁质量不错,当时就说定出绢20匹,全部买下。货还未出手,来了位商人,既精明,又内行,一下看中了这批铧犁,知道他们卖得太便宜,连称:“可惜,可惜!”当场提出,出价30匹绢。善明一听,喜出望外,没想到商人开价比刚说定的价格高出三分之一,太有诱惑力,暗自庆幸没有将货匆匆忙忙卖出,否则白白扔掉了十匹绢,真是太可惜了。他当即就要与商人成交,不料赵柔说什么也不肯答应,反而教育儿子说:“与人买卖,言不二价,岂可见利心动,既已说定,不宜反悔。”赵柔平时教子甚严,常以礼义道德训导,儿子恭顺明理,此时听父亲一席教导,顿觉羞愧,便依照父亲的意思,仍以二十匹绢的价格把铧犁卖给了那位商人。商人没想到竟然碰上了这等便宜的买卖,乐不可支,连连称谢,心满意足地带着铧犁离去。

赵柔的这桩买卖做得有趣,就低不就高,明明可以多赚,却执意不肯,真有君子之风,这事很快传扬开来,当地官宦名流听说后,对赵柔愈加敬重、钦佩。

市场交易,离不开一个“利”字。而赵柔不为利动。不因利忘义,处事以诚信为本,实在难能可贵。

【简评】

封建伦理道德要求人们要注重自己的道德品质修养。人们的言与行,恰恰反映出其品质的好坏。北魏赵柔于市场上卖铧,本可以多赚钱,为了讲究信义,竟以低价与人,其事虽小,却反映出了赵柔以诚待人、信守诺言的道德品质修养,故赵柔宁肯就低不就高,也不自食其言。俗语云:“一言出口,驷马难追。”说明人说话必须讲究信用,既然话已出口,哪怕仅仅是一句话,也不要翻悔,否则,将会失德于人、见笑于人。古之人可以如此,今之人更应胜过古人。

萧道成不疑释疑

疑心是人的一种防御本能,说人性的弱点也未尝不可,一旦成为心病,说不定就会酿出大的灾祸来。

那如何消除人的疑心呢?尤其是面对人们的飞短流长,又如何以示自己的清白呢?

荀子说:“流言止于智者。”运用智谋消除疑言,正是“智者”之所为。

萧道成是南朝萧齐的开朝皇帝,是南兰陵(今江苏常州西北)人。在南朝刘宋朝中屡立战功,地位不断提高。至宋明帝泰始年间,萧道成已官至督南兖州、徐州二州诸军事,南兖州刺史、持节、假冠军将军、都督北讨前锋诸军事等职。泰始五年(469年),萧道成在原职基础上,又进而督兖州、青州、冀州三州军事,权力越来越大。

宋明帝刘彧残忍好杀,且十分迷信。他的忌讳很多,不许臣下当他面说祸败凶丧之类的字。国都中有宣阳门,民间又称“白门”。宋明帝以为不祥,便不许提“白门”二字。甚至移床修墙之类的小事,也要祭土神。

宋明帝生性如此,而民间却偏偏有“萧道成当为天子”的流言,又有人对宋明帝说萧道成具有非人臣之相,这就使宋明帝对萧道成越来越不放心。再加上萧道成的权力越来越大,宋明帝的疑心也越来越重。对这一切,萧道成心里十分清楚,他处处小心谨慎,以免惹祸。此时,萧道成正镇守淮阴(治今江苏清江西南),宋明帝便派遣冠军将军吴喜率3000人出使北上,并让他亲自带着御赐银壶酒送给萧道成。宋明帝这样做,用意是试探萧道成。如果他

不敢喝，就说明他对自己怀有戒心。吴喜来到淮阴，萧道成戎装出迎，当他知道皇帝赐其御酒，便接过来，当着吴喜的面，打开酒壶，倒出酒一饮而尽。吴喜回去将此事报告，宋明帝才放心。

秦始皇七年，宋明帝又下诏，让萧道成还京城。部下纷纷劝阻，认为回京城不妥。萧道成说：“你们大家对局势还看不清楚。如今皇上诛杀诸帝，而皇太子又年幼，一个心思考虑自己百年以后怎么办，哪还有心管别的事。我只能应召速去，绝无祸患。如果迟疑不去，反而要受怀疑。如今皇族骨肉相残，这是刘宋将衰的征兆，我们要有所准备。”

果然，萧道成回京城后安然无事，并被拜为散骑常侍、太子左卫率。宋明帝又封萧道成的儿子于赣县。萧道成推辞说，一门之内不宜二封，固辞不受。这使宋明帝对他更放心了。

【简评】

看来及时释疑解祸，确实是明哲保身之道。但不疑释疑还有一层更深的含义，即用自己的宽容大度，主动去消除别人的疑虑，以真诚换取人们的信任。

如疑心一向颇重的曹操，在官渡之战后，竟然把缴获的曹军中暗通袁绍的书信，统统付之一炬。他的聪明之处就在于，以自己的宽容和不疑，使许多曾暂时背弃过他的人，因未被处罚而心怀愧疚，从此会感恩戴德，死心踏地追随他。

当然，萧道成所处的环境不同，“伴君如伴虎”，他要保住自身、图谋发展，必须要想法去掉皇帝的疑心。这种不疑释疑，也正是萧道成经营帝业的策略之一。

所以，施用同一种谋略，也要因势利导，顺时而谋，才能立见成效。

利用矛盾树己威

“鹬蚌相争，渔人得利。”利用各种势力的矛盾，树立自己的威信，既能弥补己方力量的不足，又可以借力而动，坐收渔人之利。

这种“借势”的作法，不愧是一条以少胜多、省力高效及发展壮大的谋略！

下面这则事例就能证明此理。

公元472年，刘宋明帝死，刘昱立为帝。刘宋皇室内部分争权夺位的矛盾又激烈起来。宋文帝的第18个儿子刘休范，自从明帝死后，自认为宗族中没有比自己强的，对不被重用非常不满，便在自己的领地交结勇士，缮治军械，密谋起兵。元徽二年(474年)，刘休范在寻阳(今江苏九江西)起兵，顺长江而下，直攻国都建康(今江苏南京)。

此时，萧道成正任右卫将军，与尚书令袁粲、护军褚渊、领军刘劭共掌机要。面对刘休范起兵，萧道成必须有所选择。萧道成知道，刘休范势力很强，打败他使都城平安，会使自己威信更高，所以建议屯兵新亭(今南京南)、白下(南京市金川门外)，坚守宫掖，并请求亲自统兵，驻守新亭。刘休范久攻不下，军心涣散，被萧道成派人杀死。保卫京城获胜后，萧道成被进爵为齐公，与袁粲、褚渊、刘秉合称“四贵”。

刘休范失败后，文帝的孙子刘景素深得人心。他好文章书籍，招集才义之士，对他们倾身礼接，有很高的威望。这又引起了刘昱及其近臣的忌恨。元徽三年(475年)，刘景素的手下王季符因对刘景素不满，便诬告他欲造反。这时，萧道成却站出来，力保刘景素，说他不会造反。刘景素一方面出于对萧道成的感激，另一方面也为保护自身安全，便秘密与萧道成交结。萧道成对刘景素却加以拒绝，不与其往来。萧道成此举，用意很显明，他为刘景素辨诬，是为了不让刘昱轻易将他搞倒；他不与刘景素结盟，是为了让他处于受排挤压抑的地位。他要坐视刘氏王朝内部矛盾的激化。

果然，刘景素为了自防，开始扩大自己的势力。冠军将军黄回、游击将军高道庆、辅国将军曹欣之、前军韩道清、长水校尉郭兰之、羽林监垣祗祖等人全都依附刘景素，还有一些

失职不得志的武人也成了他的座上宾。刘景素自以为时机成熟，便真的发动了政变，举兵造反。而萧道成此时却站在朝廷一边，出兵屯驻玄武湖，阻止刘景素军，最后将其平定。

萧道成平定刘景素叛乱后，威信、地位更加提高，不久，他就利用权力将刘昱搞掉，另立傀儡皇帝宋顺帝，完成了他代宋建齐的关键一步。

萧道成是在刘宋政权内部发展起来开朝皇帝，他在经营帝业时，巧妙地制造、激化、利用刘宋皇室内部的矛盾，从而壮大了自己。由此可见，利用矛盾，不但运用在军事斗争中，也运用在政治经营中。

【简评】

善借矛盾能为我所用者，利莫大焉。古代三十六计中有“借刀杀人”之计，还有“以夷制夷”的策略，说的都是这类谋略的运用。

当自己的力量尚不足以左右全局时，就可以借助一方的势力去与另一方抗衡，达到削弱敌方、壮大自己的目的。

如诸葛亮联吴抗魏，大破曹操于赤壁，得以成“三足鼎立”之势。又如满清也正是利用吴三桂与李自成的矛盾，顺利地引兵入关，得了大明的天下。

萧道成在经营帝业时，巧妙地制造、激化、利用刘宋皇室内部的矛盾，从而壮大了自己。由此可见，利用矛盾，借势而动，不但广泛运用于军事斗争中，在政治经营中也显出奇效。

萧衍未雨绸缪

未雨绸缪，说的是趁着还没下雨，先修缮房屋门窗。此理看似平常，但也并非每一个人都能做到的。

古人讲：“凡事豫（即预）则立。”不管做什么事情，都要预先谋划清楚，尽量做到成竹在胸。不然，总是临时抱佛脚，难免疏漏百出。

因此，未雨绸缪也是一种经营处事的谋略。

萧衍是南朝梁的开国君主，是南兰陵（治今江苏常州市西北）人。南齐隆昌元年（494年），萧衍被任为宁朔将军，镇守寿春（今安徽寿县）。建武二年（495年），因抗击北魏军有功，被任为右军晋安王司马、淮陵太守。以后又为太子中庶子，领羽林监。建武四年（497年），北魏军南伐雍州，萧衍受命领兵赴援，进至襄阳（今湖北襄樊）。同年7月，被授为持节，都督雍、梁、南秦、北秦四州及郢州之竟陵司州之随郡诸军事、辅国将军、雍州刺史，镇守襄阳。

这时，齐明帝萧鸾病死，其子萧宝卷继位。萧宝卷昏庸狂虐，无德无能，终日享乐，朝中大事均由始安王萧遥光、尚书令徐孝嗣、尚书右仆射江祐、右将军萧坦之、侍中江祀、卫尉刘暄等人处理。萧遥光等人号称“六贵”，也不以国事为重，为一己之私利互相争夺倾轧，朝中政治极度昏乱腐败。萧衍在襄阳，听到朝中的情况，预感到南齐的寿命不会太长了，就对亲戚张弘策说：“政出多门，是国家大乱的开始，《诗经》说：一国三公，吾谁适从？如今国家有六贵，这怎么得了！我料想，他们六贵矛盾一定会激化到大动干戈的地步，而襄阳远离国都，正是避祸的好地方。但我的弟弟们还都在都城，恐怕他们会遭到祸患。我得和益州刺史商议一下”。

萧衍所说的益州刺史，指的是他的哥哥萧懿。正巧，萧懿离益州刺史任，暂时管理郢州事。郢州的治所在今武汉市，从襄阳沿汉水可直达武汉。萧衍便派张弘策至郢州，给萧懿送去一封信，信中说：想当初西晋惠帝时，八王作乱，遂致国家内难大兴，外寇三起。如今六贵争权，人握王宪，制主画敕，各欲专威，睚眦成恨，必自相屠戮。不但如此，新主萧宝卷早在当太子时就亲信左右，凶残无比，如今登上帝位，正想纵其所欲，岂肯虚坐主位，委政于权臣。他们君臣之间猜忌到一定程度，也将大诛大杀。如今六贵，萧遥光图谋称帝，形迹

已现。但这却如同跛子上天，绝无可能。江祐怯而无断，刘暄弱而不才，他们在互相倾轧中迟早会被搅成肉酱。萧坦之心怀猜忌，徐孝嗣毫无主见，所以一旦乱起，必将朝野土崩瓦解。

我们有幸远离京师，领兵外镇，可以保全自身，图谋大计。我们应乘朝廷对我们猜防未生之时，将诸弟召集在一起。否则，一旦朝中对我们猜疑，诸弟们在京师则拔足无路。如今，兄在郢州，控带荆湘，弟在雍州，士马数万，在此政昏朝乱之际，正好以此为据以图大事。如果坐失良机，悔之晚矣。

萧懿见信，脸色大变，他不愿意萧衍这样做，因为这会召来灭门大祸。萧衍见哥哥不从，便独自将弟弟萧伟、萧儋迎至襄阳，并秘密制造武器，扩集兵马。他还在襄阳大伐竹木，将其沉于檀溪之中，以备将来之用。

萧懿不听萧衍劝告，入朝作了太子右卫率、尚书吏部郎、卫尉卿。永元二年(500年)，相继发生了裴叔业、崔慧景反叛之事，萧懿带兵平定了叛乱，为朝廷立有大功。但功高不但未赏，反而受到猜忌，这年冬天被杀。

萧懿被杀，既证明了萧衍预见的准确，也为萧衍起兵提供了机会。萧衍及时抓住了这个机会，在与亲信吕僧珍、柳庆远、吉士瞻等人密谋后，便召集部众，誓师起兵。萧衍对僚佐们说：“如今昏主恶稔，穷虐极暴，无端杀害朝中贤士功臣，令生灵涂炭，民不聊生，为天所不容。你们大家与我同心疾恶，共举义兵，事成之后，就是我的公侯将相。只要你们效力建勋，我决不食言”。誓师之后，萧衍令人把竹木从檀溪中打捞出来，做成战舰千艘，又召集甲士万余人，起兵讨伐萧宝卷。在杀掉萧宝卷后，萧衍又立了傀儡皇帝萧宝融，一年之后，又将他废掉，自己亲登帝位，建立了梁朝。

【简评】

善经营者，睹事于未萌，所以能未雨绸缪，处处主动。如举世闻名的希腊船王奥纳西斯，在1929年的西方经济大危机时，预见到危机后的复苏和将来运输业的发展，不去大量购买破产企业的不动产，更不是抢购当时让人眼热的黄金，而是以惊人的眼光去收购被人们看作最不景气的航海业的工具——轮船。正是他的远见卓识和先期准备，在二次世界大战爆发时，终于提供给了他天赐良机，他的六艘船只一夜之间变成了“浮动金矿”，财源滚滚而来。战后，他一跃成为名扬世界的“船王”。萧衍也是因为早就预见到争取帝业的时机将要到来，才提前做了物质、组织上的准备，终于成就帝业。

这足以说明，“预则立，不预则废”是千真万确的。

信，信中说：想当初西晋惠帝时，八王作乱，遂致国家内难大兴，外寇三起。如今六贵争权，人握王宪，制主画敕，各欲专威，睚眦成恨，必自相屠戮。不但如此，新主萧宝卷早在当太子时就亲信左右，凶残无比，如今登上帝位，正想纵其所欲，岂肯虚坐主位，委政于权臣。他们君臣之间猜忌到一定程度，也将大诛大杀。如今六贵，萧遥光图谋称帝，形迹已现。但这却如同跛子上天，绝无可能。江祐怯而无断，刘暄弱而不才，他们在互相倾轧中迟早会被搅成肉酱。萧坦之心怀猜忌，徐孝嗣毫无主见，所以一旦乱起，必将朝野土崩瓦解。

我们有幸远离京师，领兵外镇，可以保全自身，图谋大计。我们应乘朝廷对我们猜防未生之时，将诸弟召集在一起。否则，一旦朝中对我们猜疑，诸弟们在京师则拔足无路。如今，兄在郢州，控带荆湘，弟在雍州，士马数万，在此政昏朝乱之际，正好以此为据以图大事。如果坐失良机，悔之晚矣。

萧懿见信，脸色大变，他不愿意萧衍这样做，因为这会召来灭门大祸。萧衍见哥哥不从，便独自将弟弟萧伟、萧儋迎至襄阳，并秘密制造武器，扩集兵马。他还在襄阳大伐竹木，将其沉于檀溪之中，以备将来之用。

萧懿不听萧衍劝告，入朝作了太子右卫率、尚书吏部郎、卫尉卿。永元二年(500年)，相继发生了裴叔业、崔慧景反叛之事，萧懿带兵平定了叛乱，为朝廷立有大功。但功高不但

未赏，反而受到猜忌，这年冬天被杀。

萧懿被杀，既证明了萧衍预见的准确，也为萧衍起兵提供了机会。萧衍及时抓住了这个机会，在与亲信吕僧珍、柳庆远、吉士瞻等人密谋后，便召集部众，誓师起兵。萧衍对僚佐们说：“如今昏主恶稔，穷虐极暴，无端杀害朝中贤士功臣，令生灵涂炭，民不聊生，为天所不容。你们大家与我同心疾恶，共举义兵，事成之后，就是我的公侯将相。只要你们效力建勋，我决不食言”。誓师之后，萧衍令人把竹木从檀溪中打捞出，做成战舰千艘，又召集甲士万余人，起兵讨伐萧宝卷。在杀掉萧宝卷后，萧衍又立了傀儡皇帝萧宝融，一年之后，又将他废掉，自己亲登帝位，建立了梁朝。

【简评】

善经营者，睹事于未萌，所以能未雨绸缪，处处主动。如举世闻名的希腊船王奥纳西斯，在1929年的西方经济大危机时，预见到危机后的复苏和将来运输业的发展，不去大量购买破产企业的不动产，更不是抢购当时让人眼热的黄金，而是以惊人的眼光去收购被人们看作最不景气的航海业的工具——轮船。正是他的远见卓识和先期准备，在二次世界大战爆发时，终于提供给了他天赐良机，他的六艘船只一夜之间变成了“浮动金矿”，财源滚滚而来。战后，他一跃成为名扬世界的“船王”。萧衍也是因为早就预见到争取帝业的时机将要到来，才提前做了物质、组织上的准备，终于成就帝业。

这足以说明，“预则立，不预则废”是千真万确的。

萧衍谈纬象

孔子说：“工欲善其事，必先利其器。”“器”为工具，“事”为目的。工具是为目的服务的。

事情若要成功，仅凭好的愿望不行，还须利用有效的工具。凡经营有方者，大多并不是比别人聪明多少，恰恰是善于挥舞手中的利“器”。

南朝梁武帝萧衍是一个儒、道、佛兼通的人。他年轻时通道教，天象、占卜、筮卦等方术无所不晓。南齐明帝时，萧衍任太子中庶子，领羽林监。

萧衍有个从舅，名叫张弘策。此人虽在辈分上高萧衍一辈，但年龄却不相上下。二人从小在一起玩，朝夕相处，关系十分密切。齐明帝建武末年，有一次，张弘策又到萧衍家中饮酒，因天色已晚，便决定在萧衍家中过夜。二人边喝边谈，喝得面红耳热，但觉酒兴仍浓，便把桌子搬到庭院中，在满天繁星下继续畅饮。张弘策一抬头，看见夜幕中的星斗，忽然想起萧衍会看天象，便对他说：“你看看天上纬象如何？国家会不会出事？”

萧衍望了望天空，问：“我能直说吗？”

张弘策说：“只管直言，我不会声张出去。”

萧衍便说：“我看天象，汉北有失地之气，浙东有急兵之兆。今年入冬，北魏必有军事行动，动则亡我汉北。我齐朝皇帝久病不愈，下边多有异议，明年京师将有大乱，届时将会血光四起，尸枕如麻，齐朝的历数因此而尽。楚、汉一带当出一个治世英雄。”张弘策问：“您看这个英雄现在何处？是在朝中为官，还是在野中为民？”

萧衍笑着说：“怎么知道这个英雄不是我呢？”张弘策听了，对萧衍更加崇敬，把他当成君主一样对待。以后，有关萧衍是英雄贵人的传言在民间也越传越多。

【简评】

利用天象、占卜一类的东西，为某种政治目的服务，古来有之，若排除其中的迷信成份，也不失之作为一种谋略手段。如刘邦起事反秦，就利用汉时的迷信，被人称作“赤帝子”（谓

汉以火德王，火赤色)，以斩白蛇为起义的征兆。又如东汉末年的黄巾起义，也是利用“苍天已死，黄巾当立”等谶语，作为起义的口号，以煽动民心。

因为道教是中国土生土长的宗教，道家的方术、谶纬有着广泛的社会影响。为了达到蛊惑人心、“正名”的目的，被运用到政治斗争中，本不为奇，甚至能起到其他政治手段所起不到的作用。

萧衍谈纬象虽属无稽之言，但他利用方术为神化自己大造舆论，使苦心经营的帝业终获成功，不能不说是得益于谋略。

两空函定一州

兵法上有“夺心”之说，即实施攻心战术。这种谋略不仅军事上有其价值，在各类经营活动中也被广为运用，而采用离间手段使竞争对手彼此间不信任，造成敌营内部四分五裂的计谋，可称得上是“夺心”术的上乘之作。

下面就介绍一例。

南齐东昏侯萧宝卷为帝时，昏庸暴虐，猜疑滥杀，权臣们勾心斗角，你争我夺，朝中一片混乱，呈现出江河日下、摇摇欲坠之势。镇守襄阳的萧衍，劝在郢州的哥哥萧懿以之合势举兵，共图大业。萧懿不从，乃入朝为官，并为朝廷平定了两次叛乱，立有大功。然而萧宝卷害怕萧懿功高威胁自己，竟将其杀害。萧宝卷杀了萧懿之后，又准备加害在襄阳的萧衍。

永元二年(500年)，萧宝卷下令让辅国将军、巴西、梓潼(治今四川绵阳)二郡太守刘山阳领兵3000以赴任为名西上，与萧颖胄合势，共袭雍州刺史萧衍。

萧颖胄当时任冠军将军、西中郎长史、南郡太守、代理荆州府、州事，驻守在江陵(今湖北江陵)，在萧衍的正南方。江陵是长江上中游重镇，北控襄阳，东控下游南京。如果刘山阳真的与萧颖胄合势，则襄阳真的就岌岌可危了。

萧衍听到刘山阳西进的消息，决定阻止他与萧颖胄合势，便派参军王天虎、庞庆国到江陵，面见萧颖胄，告诉他此次刘山阳西上，是要袭取荆州和雍州，劝他与萧衍合势，共抗刘山阳。萧衍还把这个意思写了许多封信，让王天虎交给荆州府中的所有官员。

萧颖胄见到王天虎后，仍然犹豫不决。眼看刘山阳出发已有多日，萧衍对诸将说：“荆州人本来惧怕襄阳人，而且荆州与襄阳互为唇齿，唇亡齿寒，如果襄阳被刘山阳占据，荆州也会为自己的安危担心，所以，萧颖胄一定会响应我的。如果我与萧颖胄合势，总领荆、雍之兵，就能挥兵东扫。萧宝卷即使有韩信、白起那样的智勇将军都无济于事，更何况这个无能昏主身边只是些御刀应救之徒呢！我有一条妙计，能叫刘山阳一到荆州便丢掉脑袋。”

这时，刘山阳已经走到巴陵(今湖南岳阳)，萧衍闻听，便命王天虎再次送信到荆州。但这次所送之信只有两封，分别给萧颖胄兄弟，别的州府官员一概没有。王天虎走后，萧衍的从舅张弘策问：“上次王天虎送信，给了所有荆州府官员，这次只送给萧颖胄兄弟二人，这是为什么？”

萧衍笑了笑说：“夫用兵之道，攻心为上，攻城次之，心战为上，兵战次之。今天我所用之计，便是攻心之战。我上次派王天虎去荆州，每人都给了一封信。而今天所给的两封信不同于上次，你知道我写的是什么内容吗？”

张弘策摇了摇头。

萧衍接着说：“我那信上只写了‘具体事宜，天虎口授’八个字。萧颖胄看完信，一问王天虎，王天虎却什么也说不出来。萧颖胄问不出什么事情，也不能向州府官员转达什么。众人一定会误以为萧颖胄和王天虎有什么密谋而瞒着他们，就会怀疑他和我要联手对付刘山阳。这种议论传到刘山阳耳朵里，刘山阳一定会对萧颖胄产生怀疑，这样，萧颖胄一定会处于说不清道不明的境地，就会与我联手。这就叫发两空函而定一州。”

果然不出萧衍所料，荆州人纷纷传言，萧颖胄与襄阳方面有密约，要擒拿刘山阳。这时，刘山阳已经行到江安(今湖北江陵南)，他听到这个消息，便停军不进了。

刘山阳驻足不前，分明是不信任萧颖胄。萧颖胄此时北既未与萧衍联手，而又受到刘山阳怀疑，计无所出。他连夜派朱景思呼西中郎城局参军席阐文、谘议参军柳忱等人前来议事。席阐文说：“萧衍在雍州畜养兵马已经不是一天了。江陵人一向惧怕雍州人，我们的兵马不一定敌得过他。即使我们得手，襄州兵马也不能为我所制，即使我们能制住襄州，也不能被朝廷所容。我们不如杀掉刘山阳，与萧衍共同举事，立天子以令诸侯，这样霸业可成”。

萧颖胄听了席阐文的分析，认为有理，问：“刘山阳屯军江安，不入江陵，我们怎能杀他呢？”

席阐文说：“刘山阳迟疑不进，是不信我，我们只有杀掉王天虎，才能释去他的疑心，然后再图之。”

萧颖胄大喜，命人将王天虎斩首，送给刘山阳。又虚张声势，征发百姓车牛，扬言要出兵攻打襄阳。刘山阳果然不疑，便单车便服，只带几十个随从，入城见萧颖胄。萧颖胄早已派刘孝庆、刘熙晔、萧文照等人领兵伏在城内。刘山阳一进城，立即被乱兵杀死。然后，萧颖胄又命人割下刘山阳首级送给萧衍。

【简评】

常说战争是政治的继续，“心战”与“兵战”、“伐谋”与“伐交”是紧密相联的。当你无法在战场上战胜敌人，或需要付出太大的代价时，不妨开辟另一个战场，即心理“战场”，往往能用最小的代价获得最大的成功。

国外许多厂商，就深谙此道，常用“二虎竞食”之计造成对手内部的恶性竞争，以获渔人之利。如我国某地本与外商以合理价格达成出口某种原料的协议，但另两家公司见有利可图，非要挤进竞争的行列，结果演出一场“兄弟于墙”的闹剧。外商正是利用“攻心”战术，“乱而取之”，多方谈判，以拼命压价的方式逼迫对方成交。最后竞争方两败俱伤，大获其利的当然是外商，他们的收购价远远低于国际市场的价格。如此惨痛的教训，实在值得汲取！

所以，萧衍成功的经验在于“夺心”，巧妙地实施了离间计，但从对手失败的反面教训，又告诉了我们什么呢？

高欢巧言自饰

在中国历史中，凡是有大志者，一般都不甘心长期寄人篱下，总要千方百计寻觅自己的发展空间，于是聚众起事者有之，率兵为叛者有之，以计作上者有之，弑主自立者亦有之……

北魏末年的高欢，原为尔朱荣属将，心怀自立之志，以诈计瞒过尔朱兆，为自己发展创造了条件，最终杀死了尔朱氏，掌握了北魏的实权。详情请看下文。

北魏末年，尔朱荣借镇压六镇起义之机在秀容(今山西西北部云中山。句注山以西，桑干河、汾河上游和黄河东岸一带)起兵，掌握了北魏的朝政。魏孝庄帝不甘作尔朱荣的傀儡，设计将其杀死。尔朱荣的从子尔朱兆闻讯自晋阳(今山西太原南)起兵，南下攻入洛阳，杀死孝庄帝，立前废帝，自己任使持节、侍中、都督中外诸军事、柱国大将军、领军将军、并州刺史、兼录尚书事、大行台等一系列要职，继续掌握北魏朝政。

高欢是尔朱荣手下的一员部将，在镇压六镇起义过程中也发展了自己的势力。尔朱荣死后，他打算自成一统，时时寻找机会离开尔朱氏。这时，六镇起义虽被平息，但义军余众不堪受官府凌辱，仍有许多小的反抗。尔朱兆心中十分不安，便问高欢怎么办。一直寻找机会另立山头的高欢见尔朱兆问自己，便假意献计说：“六镇反叛的余众，仍有20多万，将他们全部杀掉是不可能的。对他们只有安抚，您应当派一个心腹之人去统领他们。他们中若有犯

罪者，只拿其首领是问。这样，众心可服，犯罪者可大减。”

尔朱兆闻听大喜，立即大摆酒席，与高欢等人边喝边议。尔朱兆又问高欢，“你的主意很好，但派谁去呢？”

当时一个叫贺拔允的也在坐，他听尔朱兆这样问，便随口说：“高将军便可担当此任。”

贺拔允的建议正中高欢下怀，他心里虽然高兴，脸上却显出一派怒气。他站起身来，对着贺拔允脸上就是一拳，当时就打掉了他一颗牙齿，然后说：“想当初，天柱大将军（指尔朱荣）在世时，你是那么伏首帖耳，像鹰犬一样忠于主人，如今天柱大将军虽然去世，还有柱国大将军（指尔朱兆）。而你却目中无人，不等大将军安置处分便乱插嘴。此等诬下罔上之辈，留之何用。”便假意要杀掉贺拔允。

尔朱兆急忙将高欢拦下，说：“将军一片赤诚之心昭然可见，安抚六镇余众之任，非将军莫属。”便将此任交给了高欢。高欢接到任命心中狂喜，他担心尔朱兆此言是酒后醉语，恐其醒后反悔，便急忙辞出，向众人宣布，自己受尔朱兆委托统御州镇之兵，令手下人集合于汾水之东待命。于是，高欢便在阳曲川（今山西太原北）设立牙帐，招抚众人。

又过了些日子，高欢又派手下的亲信对尔朱兆说：“如今，山西地界连年遭灾，粮食奇缺，六镇降人皆面有菜色，靠挖地下黄鼠来充饥，长此下去，他们必生祸患。不如让高将军带他们到太行山以东地区去寻谷就食，待其温饱后再行使用。”

尔朱兆认为有理，便答应了。尔朱兆的手下慕容绍宗劝阻说：“此议不可接受。如今天下大乱，四方之人心怀异志，难以统摄。况且，高将军心中有雄才大略，不甘久居人下，又有大兵在手，若让其逾山东去，恐生不测。”

尔朱兆不以为然，说：“我与高将军燃香约誓，结为兄弟，怕什么？”

慕容绍宗说：“如今这个年头，亲兄弟尚且难信，香火结拜的兄弟恐怕更靠不住。”

慕容绍宗必持异议，这点高欢早已料到。他用重金收买了尔朱兆的左右。所以，他们纷纷向尔朱兆说，慕容绍宗之所以反对高欢东去是因为与他不和。这样，更使尔朱兆坚定了让高欢东去的决心。

高欢离开尔朱兆后，真是如鱼归海，如虎入川，对尔朱氏的恭顺再也用不着装下去了。正巧，尔朱荣的妻子乡郡长公主从洛阳回晋阳与高欢相遇。高欢便将乡郡长公主所带的300匹马尽数抢走。

尔朱兆听到这个消息后，便带着人追赶高欢，在襄垣（今山西襄垣）将其追上，时值漳水暴涨，河上的桥已被冲坏，高欢已经渡过漳水，与尔朱兆隔岸相对，高欢见尔朱兆追来，隔河对他说道：“我之所以暂借公主之马，是为防备盗贼所用。大将军听信公主之言，前来追赶，莫非要杀掉我？我死不要紧，只是此众将要叛离您了。”

尔朱兆急忙申辩，说并无追杀之意，为了使高欢相信，便只身轻马渡河，与高欢相见，说：“我与将军结拜以来，待将军不薄。今将军若要弃我而去，不如将我杀了。”说完，便抽出刀来，交给高欢。高欢见状，痛哭流涕，说：“自从天柱大将军辞世，我高欢全仰仗大将军了，时时盼着大将军千年万岁。以见我赤心相报。今天之事，显然是旁人挑拨所致，将军何忍再说这样的话。”于是，尔朱兆便把刀扔在地上，与高欢又一次结拜盟誓，然后放他东去，自己驰回晋阳。后来，高欢便在河北地区立住脚跟回怀灭掉尔朱氏，掌握了朝政，成为东魏的实际掌权者。

【简评】

瞒天过海之计，不仅可用在军事上，也可用于政治斗争之中。

高欢，心怀大志，欲脱离尔朱氏谋取自己的利益，于是以巧言欺上，用瞒天过海之计，脱离了尔朱氏，在河北地区发展起了自己的势力，又杀了尔朱氏一个回马枪，掌握了北魏的实权，为其子高洋建立北齐政权打下了基础。

在历史上，像高欢这样夺取政权的，不止他一个。李渊建立大唐，赵匡胤创立北宋，不是和高欢有许多相似之处吗？

高欢设计拢军心

凡成大事者，在经营过程中，都有自己与众不同的智谋和手段，也可称之为手腕。

高欢为发展自己的势力，以计脱离了北魏尔朱氏的控制后，在河北地区聚集起了自己的力量。他欲消灭尔朱氏，把握北魏政权，演出了一场兴兵讨逆的人间悲壮之剧。

公元530年，高欢以抚慰六镇降人为由，将北魏末六镇起义的余众收为自己的部众，发展扩大了自己势力。不久，又以并州、肆州（今山西境内）频频饥荒为由，要求带领部众到太行山以东地区寻谷就食，借机脱离了当时掌握北魏朝政的尔朱兆的控制。

公元531年2月，高欢带领人马来到信都（今河北冀县），驻守此地的高乾、封隆之开城归顺。于是，冀州遂被高欢占有。这时北魏朝廷又起变化。尔朱氏废掉皇帝元晔，另立节闵帝元恭。为了羁縻高欢，尔朱氏又封他为渤海王，征其入朝。高欢识破此计，辞封不入朝。朝廷又加授高欢为东道大行台、第一镇人酋长。高欢有了名号，又有军队，势力更强。

高欢占有河北冀州之后，一方面招降纳叛，养士修兵，另一方面又严明军纪，禁止侵掠百姓，以收当地民心，逐渐立稳了脚跟。一切准备就绪后，高欢便开始琢磨如何将军心鼓动起来，讨伐掌握朝政的尔朱氏。

一天，高欢召集全军将士，传达了朝廷的一份诏书，诏书说，让高欢送一部分六镇人给尔朱氏作为亲兵。众人皆知尔朱氏暴虐，一时议论纷纷，怨声盈耳。然而，这封诏书是高欢假造的，目的就是为激起众人的怨恨。

又过了几天，高欢又伪造了尔朱兆的一个命令，让高欢出一万人随军征讨山西一带的少数民族部落。然后，高欢一面假装迫不得已的样子，派出一万人，一面又暗使亲信孙腾、尉景等人出面挽留。就这样，一连反复几次，这一万人迟迟不能动身。眼看将要超过命令规定的日期了，高欢便装出一副依依不舍的样子，流着眼泪，一直将这一万人送到郊外。分别的时候，士兵们皆悲号，一时哭声恻地。

高欢见众人的情绪已被煽动起来，便对众人说：“我和你们一样，都是流落他乡之人，咱们同命相连，亲如一家，我真舍不得你们。无奈这是上边征发，我只好忍痛答应。现在，你们上前线打仗是死，耽误了这军期也是死，给尔朱氏作亲兵还是死。怎么办呢？”

众人异口同声地说：“我们只有造反了。”

高欢说：“造反倒是个应急之计，只是需要一个好的领头的。”

众人一致推举高欢。

高欢乘机说：“你们这些人，平时散漫惯了，又都互为乡里，很难加以管束。想当初，领导你们起事的葛荣，部众号称百万，但无刑法，无纪律，最终还不是兵败被杀？现在你们推我为首，我得有异于葛荣，为你们立几条规矩，你们可愿意遵守？”

众人说：“愿听将军号令！”

高欢说：“好！第一，不得欺侮中原汉人。第二，不得违犯军令。第三，生死都听我的命令。如果你们做不到，我就不能带领你们起事。以免遭葛荣那样的下场被天下人耻笑。”

众人全都跪在地上，表示愿意一切都唯高欢之命是从。这样，高欢便拉起一支队伍，打出了讨贼拯时的旗号，起兵征讨尔朱氏。后来，终于打败了尔朱氏，掌握了朝中大权，建立了东魏。

【简评】

一个国家要有民气，一支军队要有士气。高欢激励士兵讨逆，颇类于秦末的陈胜吴广。

想当初，陈胜、吴广领着数百戍卒在大泽乡遇雨，耽误了日期，被逼起义。然而，高欢与陈胜吴广又有着根本的区别。陈胜、吴广起义所面临的成边是死，失期亦死的环境是客观存在。而高欢所渲染的一切环境乃是人为地营造的，前者是真情实景，后者是一手炮制。然而都达到了鼓动人心的效果。戏演得好了，同样可以取逼真之效。

看来，动用手腕，假戏真作，也可以达到欺人的目的。

杨坚机谋定皇位

机遇，是成功的重要前提。抓住了机遇，就等于拿到了打开成功之门的钥匙。

智慧，是成功的重要条件。一个具有很高智慧的人，其成功率要高于其他人。

机遇和智慧兼具之人，是时代的宠儿。

杨坚就是如此。

杨坚的父亲杨忠曾跟从北周太祖在关(今陕西函谷关)西起兵，周太祖赐杨忠姓为普六茹氏，因此，杨坚也叫普六茹坚。北周武帝即位后，杨坚出任隋州(今湖北隋县)刺史，进位大将军，后来受诏回朝，正好母亲吕氏大病三年，杨坚昼夜伏侍，不离左右，被认为是大孝子。当时，权臣宇文护特别疑忌杨坚，屡屡要杀害他，因为大将军侯伏寿等保护杨坚，才得以幸免，杨坚承袭父爵隋国公后，武帝又娉召杨坚的大女儿为皇太子妃，因而杨坚颇为周武帝礼遇。北周齐王宇文宪曾对武帝说：“普六茹坚相貌不一般，每次看见他，我都有一种自失的感觉。这个人早晚必成大器，还是早点除掉为好。”武帝说：“他不过是一个武将，缺少谋略，成不了气候。”内史官王轨也曾对武帝说：“普六茹坚有反相。”武帝听了很不高兴，说：“果真他有天命保佑，我们又能怎么样呢？”杨坚知道这些后非常害怕，经常要为自己遮掩，一点都不自在。

周宣帝即位后，杨坚的声望地位越加隆重。宣帝对他的猜疑也更厉害。大象二年(579)年，杨坚为扬州(今属江苏省)总管，正要起身赴任时，宣帝突然得病去逝。当时的周静帝年纪幼小，不能亲自处理政事，于是内史上大夫郑译、御正大夫刘防等人谋划召一个人辅政。因为杨坚身为皇后之父，又颇得众人之心，于是郑译、刘防等人假作诏书召杨坚入朝辅政，督都国家内外军事。当时，杨坚假意推让，刘防对他说：“如果你想做这件事，就快点做；如果不想做，那我就自己做了。”御侍大夫柳裘也对杨坚说：“时不可再，机不可失，现在的形势已经很明显，你应该抓住时机，早定大计。天命给你的东西你不取，反过来就要受到它的惩罚。要是你再犹豫不决，以后一定会后悔。”杨坚于是答应。就在此时，御中正大夫颜之仪与宦官谋划，召大将军宇文仲进宫辅政，宇文仲已经进到御座前。杨坚听说后，马上领着郑译、刘防、皇甫绩、柳裘、杨惠等人进到宫中。宇文仲和颜之仪等人见到杨坚，都惊慌失措，想要溜出去，杨坚趁势将他们抓了起来。周朝的王室成员大多在朝廷之外任职，杨坚怕他们在外生乱，就假称赵王宇文招的女儿将要出嫁突厥，召诸王回朝。北周大象二年(579)年)六月，赵王宇文招、陈王宇文纯、越王宇文盛、代王宇文达、滕王宇文迪等都应召回到长安(今陕西西安)。雍州牧毕王宇文贤以及赵王、陈王等五王因为天下人心都归于杨坚，于是密谋作乱。杨坚知道后将宇文贤斩首示众，同时，没有追究赵王等五王的罪过，还允许诸王可以带剑上殿，以安其心。

在此期间，外乱不息，杨坚又及时地命令韦孝宽出兵平定了相州总管尉迟迥的叛乱。命于颀击走陈朝将领陈纪、萧摩诃的入侵，命元义平定了广陵(今江苏扬州西北)人杜乔的变乱。命王谊平定了司马消难之乱。命贺若谊平定了荆(今河南邓县)、郢(今河南信阳)郡蛮之乱，又命梁睿讨平了王谦的叛乱。

到此为止。杨坚终于平定了内外之乱，使自己在朝廷内外的大权得以稳固。杨坚还大发惠政，法令清简，亲自带头提倡节俭，以安天下人之心。北周大定元年(581年)二月，杨坚

代周称帝，国号隋，改元开皇，终于登上了皇帝宝座。

杨坚夺取皇位，可谓费尽心机，用尽智谋。在短短的时间里，他以过人的本领平定了内外之乱，安定了众人之心。算得上是一代枭雄。

【简评】

杨坚取代北周，其手段是相当残忍的。

他不但杀死了北周最后一位童子皇帝，而且将皇帝的所有宗亲后代全都斩尽杀绝。

杨坚取代北周，其后果又是相当积极的。

他灭掉了南朝陈，结束了中国长达数百年南北分裂的历史；他励精图治，开创出了钱足谷丰的开皇盛世。

我们对杨坚的评价，是应该站在北周王室的角度对其谴责，还是应该站在历史进步角度对其赞扬呢？

长孙平兴办义仓

中国是个农业大国，历来重视粮食储备对付荒年。然而，如何更好地解决荒年饥民的吃饭问题，历朝历代的做法都不相同。如果只靠官府开仓赈济，是远远不够的。隋朝初年，长孙平上书提出的兴办义仓，却不失为一种效果好的办法。隋朝初年，战乱不断，再加上盗贼频出，多数地区的百姓苦不堪言。而且遇上水旱灾害，饿死的人成千上万，这是当时隋朝政府所面临的一大难题。

隋开皇三年(583年)度支尚书长孙平见天下饱受水旱灾害之苦，粮食供应不足，百姓不能自给，于是想出了一个办法，让民间每年秋天各家拿出一石左右粮食，储存在街仓之中，以备灾年，取名为“义仓”。

长孙平还就此事上书给文帝杨坚说：“我听说治国以民为本，而民以食为天。劝导百姓重视农业生产，这是先王一直沿用的法令制度。在古代耕种三年后就能余下一年吃用的粮食，耕种九年就有三年的储备，即使遇见水旱灾害，百姓也不会受冻挨饿，这都是因为劝导百姓有办法、存储余粮以备不虞的原因。去年大旱，关(今陕西函谷关)右饥荒，陛下下令将山(今山东泰山)东的粮食运到那里，设置公正官员，广开仓库，发放粮食，赈济百姓。朝廷的恩德，百姓们感激不尽。然而我觉得对付灾年，赈济百姓，这并不算是最有效的办法。我在地方上兴办“义仓”，效果不错，如今向陛下建议，下令各州县的刺史、县令，让他们劝导百姓耕种土地，专心务农，积蓄粮食以备不虞，这应该是一条行之有效的办法。”

隋高祖杨坚看了以后，觉得非常有道理。于是于开皇五年(585年)，采纳长孙子的建议，下令各州县以民间的传统组织——社为单位，劝募当社成员捐助谷物，设置义仓，以备水旱赈济之用，由该社为首的人负责管理。后来又命令西北诸州(大致为今宁夏、甘肃和陕北地区)的义仓改归州或县管理；劝募的形式也改为按户等定额征税：上户不过一石，中户不过七斗，下户不过四斗。其他诸州的义仓大概以后也照此办理。义仓于是成为国家可随意支用的官仓。

【简评】

国以民为本，民以食为天，兴农抑商是中国历代的一贯制度。尽管如此，中国是个战乱频繁、灾害多发的国家，不间断的天灾人祸也不知夺去了多少人的生命。

俗话说：家中有粮，心中不慌；有粮，民则安，社会才能稳定。为此，中国历朝政府，为解决荒年百姓吃饭问题想尽了办法。隋初长孙平兴办的义仓，虽没从根本上解决这个问题，但能使一地一方的百姓，在一时之内安居乐业，又充实了国库，也算是一项于国于民都有利