

中国 历史 上的重大决策

吴杨 王红梅 / 著



百花文艺出版社
BAIHUA LITERATURE AND
ART PUBLISHING HOUSE

與群臣定為國法。革元朝姑息之政。治舊俗汙染之
強敵。統一海宇。人之情偽。亦頗知之。故以所見所行
群雄並驅。勞心焦思。慮患防微。近二十載。乃能翦除
為人調用者三年。繼而收攬英俊。習練兵之方。謀與
相遠矣。換紉而發。貧女值兵亂。年二十四。委身行伍。

中国 历史 上的重大决策

吴杨 王红梅 / 著



百花文艺出版社
BAI HUA LITERATURE AND
ART PUBLISHING HOUSE

山林之士。練兵之士。十載乃能。才行伍。牧攬英俊。習練兵之方。謀與。慮患防微。近二十載。乃能翦除。情偽亦頗知之。故以所見所行。如受命之君。當時法。康。蓋其創。生長深。

图书在版编目 (CIP) 数据

中国历史上的重大决策 / 吴杨, 王红梅著. — 天津:
百花文艺出版社, 2006

ISBN 7 - 5306 - 4449 - 1

I. 中... II. ①吴... ②王... III. 历史事件 - 中国
IV. K205

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 049007 号

百花文艺出版社出版发行

地址: 天津市和平区西康路 35 号

邮编: 300051

e-mail: bhpubl@public.tpt.tj.cn

<http://www.bhpubl.com.cn>

发行部电话: (022) 23332651 邮购部电话: (022) 27695043

全国新华书店经销

高等教育出版社印刷厂印刷

*

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 14.5 插页 2 字数 188 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1 - 7000 册 定价: 26.00 元

题《中国历史上的重大决策》

来新夏

中国数千年的历史长河，源远流长，润泽九州沃野，万众生灵。唯风云诡谲，变幻莫测。时而顺流而下，波涛起伏；时而瓶颈阻塞，溢流横出。苟求其波澜壮阔，冲塞破阻，建立事功者，更非政治上之大智慧者莫属。而贻误事机又往往由于决策者优柔寡断之失当。纵观古今历史，凡重大关键，若有大智慧者运其睿智，高瞻远瞩，通盘考虑，做重大决策，则必建丰功伟绩。而决策错误以招致失败者，亦时有所见。正反经验教训，其事多载诸史册，足为后来者鉴，至于著之文字，普及民众，则犹有待焉。

本书作者吴杨就学南开大学，专攻图书文献之业，以其余事，雅好文史，于读史之余，颇挾其幽隐，乃自周秦至近代搜求得例四十，观其成败，皆在于决策。遂集其事实，出以浅近文字，寻其矛盾，解其症结，以求广被民众，受其启迪。谨择数例以明决策得当与否之有关大局。其《商鞅变法中的疏漏》篇，既颂扬“商鞅相孝公，为秦开帝业”所建立的不世之功，皆由于商鞅之“不顾一切”的铁腕精神，复惋惜正由于这种“不顾一切”所采取的高压政策的疏漏，以致身遭“车裂”的杀身之祸。其《玄武门突变中的先发制人》篇，作者详叙唐李渊之子建成、元吉与世民间为夺取政权继承权的重重矛盾，已达尖锐顶点之状况，而引《兵经百字·智部》云“兵有先天，有先机，有先手，有先声”之说为据，进而详细





分析李世民面临危机而与门客共商先发制人之策，终于消灭建成、元吉而获政权。遂使唐初出现“贞观之治”之盛世，皆源于先发制人之决策。其《“杯酒释兵权”中的高超艺术》篇，记宋赵匡胤在陈桥驿为部下拥立而建立宋朝后，日夜担心重演黄袍加身的旧事，乃与辅臣赵普定“杯酒释兵权”之策，从而造成兵不血刃的良好善果。赵匡胤以高超的艺术手段，断然决策，避免戮杀功臣的惨剧，树立保全功臣的范例，固不得不归功于“杯酒释兵权”的定策。其《康熙收台的用人之道》篇记康熙于平定三藩后，决心收复台湾，在群臣纷议之际，力排异议，毅然决策，起用降将施琅，专统收台事宜，终于获得统一成功，此乃在于用人之道之得中也。

全书四十篇，内容大都类此，使读者不仅从中明其史事，更可以悟其经验，有所借鉴；得其教训，受其警示。而其文字，力求平顺，具有可读性，更便于普及民众。俾读者既得知识，又有益于应世，岂非两全之作乎？

作者吴杨为徐建华教授之高弟，而建华又为我早年门人，则吴杨自当为我门下之再传女弟子。今建华持吴杨所作，请序于我。读其书，虽所叙事及行文，尚有可磨砺之处，但其能善于读书，得发其内涵，且有所见，亦足嘉矣！吴杨方在妙龄，而我已年逾八旬，相距花甲之年，能获读其所著，亦人间之一大乐事。我亟期吴杨之日有所进益，更上层楼，俾薪火有传，吴杨其勉旃！

2006年5月1日写于南开大学遼谷

目 录

- 周成王的全局打算 / 1
- 齐桓公不计前嫌用管仲 / 6
- 宋襄公迷信仁义 / 12
- 秦穆公的亡羊补牢 / 17
- 商鞅变法中的疏漏 / 22
- 胡服骑射的时代远见 / 27
- 焚书坑儒的悲剧 / 33
- 汉家和亲的权变 / 39
- 陈平低伏保江山 / 44
- 景帝削藩的得与失 / 49
- 赵充国的不受君命 / 55
- 王莽改革的书生意气 / 61
- 刘秀挑战王莽的胆量和策略 / 67
- 外戚何进的首鼠两端 / 73





目 录

- “挟天子以令诸侯”的政治眼光 / 79
- 隆中对的正确预见 / 84
- 西晋灭吴的先后相承 / 89
- 苻坚的一意孤行 / 95
- 北魏孝文帝的改革 / 100
- 隋炀帝的强行决策 / 105
- 李渊太原起兵的筹划 / 110
- 玄武门突变中的先发制人 / 114
- 凌烟阁上的明主与功臣 / 120
- 唐太宗和亲的境界 / 124
- 武则天的皇嗣选择 / 129
- 泽潞平叛中的剑走偏锋 / 135
- “杯酒释兵权”中的高超艺术 / 140
- 赵光义北伐的草率 / 146

目 录

- 澶州城下的冒险智慧 / 151
- 宋仁宗立储的短视 / 158
- 王安石的理想蓝图 / 164
- 南宋的半壁江山 / 169
- 蒙元国策的转变 / 176
- 朱棣迁都的气概 / 182
- 大礼议中的变通 / 188
- 明神宗的当断不断 / 194
- 错杀袁崇焕的罪魁祸首 / 201
- 平定三藩的谋定而动 / 207
- 康熙收台的用人之道 / 212
- 中法战争中决策者的品格缺陷 / 218
- 后记 / 225



周成王的全局打算

所谓“一招不慎，满盘皆输”，决策者须瞻前顾后、统观全局，切不可只看眼前、顾此失彼，否则，所做决策势必会有漏洞可寻，而这漏洞就足以令他陷入万劫不复的境地。

都城，是一个朝代的政治中心、经济中心、文化中心，定都何处事关国家的前途安危。因此，历代帝王面对这一问题无不如临大敌、如履薄冰，即便雄才大略如汉高祖、光武帝、明太祖者，也都举棋不定、思量再三，唯恐考虑不周，国本转移，变乱即起。然而二十岁的周成王面对同样的问题时，却表现得异常沉稳老练，他东西兼顾、双管齐下，所做决策令声名卓著的政治家周公都为之叹服。

公元前1046年，偏处西方的小邦——周，在周武王姬发的率领下，一举打败东方的大国——商。商人人多势众，周人世代致力于翦商事业，如今一朝成功，出乎意料。他们还没有充分地考虑过如何有效地治理商地，也不能在政治上立刻建立起足以取代商朝的统治。尽管商朝末代君主纣王残暴无道，人民恨之入骨，但是商朝毕竟有五百多年的历史，政权虽亡，影响犹在。

如何统治人数众多的商族遗民？如何控制广大的新征服地区？这些问题烦扰着周武王，逼他马上给出答案。他召来股肱之臣周公、召公一起研究，最后采纳了周公以商人治理商人的方案：把商朝故地封给纣王的儿子武庚，让他继续管理商王朝的遗民；将两个弟弟管叔、蔡叔分封在武庚周围，就近监视、牵制。

料理完东方事务，武王率军回到周都镐京（今陕西西安西南沣河东岸）。胜利的喜悦并没有冲昏他的头脑，武王反而焦虑万分、彻





夜不寐，他对周公说：“我们的势力已经深入东方，再以镐京为国都就显得太靠西方了，我很担心东方的形势。遍望南北东西，我感觉伊水、洛水之间地势最好，居天下之中，简直是‘天室’，那里南望三涂山，北眺太行山，南临伊洛，北依黄河，正是建都的好地方。而且夏朝的都邑就在那里^①，有王者之气。我打算在这一带大兴土木，建立都城。”周公深有同感。可还未来得及实施，武王一病不起，这一宏伟的计划就被搁置下来了。

周武王死后，儿子成王姬诵即位，年纪幼小，周公代他执掌政权。

果然不出武王所料，东方事发。武庚不甘心商朝的灭亡，时刻想着恢复故国，自己称王；而镇守东方的武王诸弟也不满周公专权，于是和武庚联手，发动了大规模叛乱。

周公率军东征，杀掉武庚和管叔，流放蔡叔等人，东方局势平定了下来。东征过程中，周公认识到必须改变原来就地监督商族遗民的办法，动其根本、迁之新地，才便于加强控制。于是，他决定按照武王的遗愿，大规模地营建洛邑（今河南洛阳瀍河两岸），将它作为看管商民的基地，以巩固对中原地区的统治。

成王非常重视这件事，多次占卜吉凶，并派召公、周公前往视察。很快，一座与西方镐京遥相呼应的城邑修建起来。周人把镐京称作“宗周”，把新落成的洛邑称为“成周”^②。

洛邑建成以后，周公和召公希望成王马上迁都，常驻洛邑。周公也想借此机会，还政成王，让他亲自主持天下大政。成王风尘仆仆地从镐京赶至新城，他是想参观洛邑，顺便视察一下东方的形势。成王并非不想在此久留，可是，他更担心西方的情形。

周族的西部遍布着三十几个戎族部落。戎族是商周时期活跃于华夏西北的民族之一，早在商朝中期已经颇具实力。商王武丁曾征伐过西戎，三年才将其平定。周族早期与戎族杂处，双方难免有利害冲突，周族祖先古公亶父为躲避戎族，率领本族离开世代所居的豳地（今陕西彬县、旬邑一带），来到岐山脚下。古公的小儿子季历为血

① 夏的都城经考古发掘，今疑在河南偃师二里头，位于洛阳东部。

② 周室为天下之宗主，故周王所居叫“宗周”。洛邑为成王时所建，故名“成周”。



父仇，两次讨伐戎族，却都以失败告终。自从周族强大之后，形势有所转机，可是始终不能彻底降服他们，戎族仍然不时侵扰周人，成为周族的心腹之患。

周族国都、军事主力在西方时尚且如此，如果都城、军事重心东移，戎人岂不更加任意妄为？那时周族的发源地西方不就成为戎人的囊中之物了吗？东方巩固了，可又丢掉了西方，得不偿失。

东征三年，旷日持久，周公深深感到东方问题的棘手和迫切，他甚至忘掉了戎族的威胁。营建洛邑是哥哥武王的遗愿，而洛邑又是他和召公一手负责建成的，因此周公对它有一份特殊的感情。他希望成王在这里建都，但同时也看出了成王面有难色。

于是，周公说道：“我王谦逊，好像不敢接受上天的命令，定都于洛邑。我们营建洛邑是经过多次占卜的，结果都是吉兆，我王可以放心。”

洛邑城雄伟壮丽，成王由衷赞叹：“您敬重上帝赐给的祥福，亲自负责勘察、营建，您所建成的洛邑确实是一座美好的都城，它完全可以和我们的镐京媲美。您让我来参观，我对这儿的一切都很满意。我们二人共享这吉祥美好的征兆，希望您带领我，永远敬重上天赐予我们的祥瑞。”

周公见成王没有接自己的话茬儿，接着劝说道：“王啊！而今洛邑已经建成，于此万象更新之际，理应在此举行祭祀，告慰祖先的在天之灵。年轻人啊，你要振奋，来洛邑吧，不要像那刚点燃的火微弱不堪，要不断给它添加柴火，使它轰轰烈烈地燃烧。我就要把大权归还于你了，希望你以后也能像我一样，勤勤恳恳、兢兢业业，带领百官在洛邑处理政事，使他们各司其职，为国家贡献力量。要奋发努力，广施教化，远方的百姓才会来归服。总之，到了新都之后，万事都要谨慎！”



周成王像



成王答道：“您的教导我会谨记心上。以洛邑为都，确实有很多益处，可是如此一来，举朝搬迁，西方空虚，戎人势必乘虚而入，这一点您不得不考虑啊！”

周公恍然大悟，可是，又有什么两全之策吗？仍以镐京为中心，那就顾不上东方；迁都洛邑，西方便得不到保障。如何才能东西兼顾、两全其美？这实在是一个难题。

别看成王年纪轻轻，从未亲理过政事，但是颇有城府。镐京故都，自己生于斯、长于斯，再有几个得力大臣辅佐，治理起来不成问题；东方民性顽劣，尚不稳定，还是让政治经验丰富的周公留守，以他那天下无双的铁腕，假以时日，一定能制服这辽阔的东方。

这时，成王说道：“我决定回到旧都镐京去，我在那儿亲政，治理当地。而您呢，就在这儿留守吧，继续治理东方。现在四方还算不上安定，仍须治理教导。我们的教化还没有推行开来，您想治天下以享太平的愿望也还没有完全实现，您善于教导扶持臣民，请在这里发挥您的长处，督促官员，安定商民，继续辅佐我吧！”

成王此计一提，周公心悦诚服。后生可畏啊！大周王室后继有人了。于此东西纷扰之际，分立两都确实是上之上策。两地民风不同，可以采用不同的制度管理。双管齐下，周朝江山就牢不可破了。

周公原想趁迁都之机还政成王，自己也终于可以免去政务烦扰，轻轻松松地过日子了。没想到还了政，却又挑上另一副重担。可是他忧国忧民，也认为治理洛邑没有比自己更合适的人选了。

成王恳求说：“就这么说定了，您留下吧，我要回去了，请您快快在此主持大政，不要拒绝我。您要妥善迅速地安顿好商民，不要让他们再生祸乱。我相信您是不会被难倒的。请您放心，我自己也会不懈地学习政事，以您为榜样。”周公恭顺地接受了成王的命令。

成王于返回镐京之前在洛邑举行冬祭，向先王报告了这一年来发生的重大事情。用一头红色的牛祭祀文王，又用一头红色的牛祭祀武王。然后命令史官逸宣读祭祷的册文，报告文王、武王，周公将主持成周政务，而由召公辅助成王主持镐京事务。

周公在洛邑对商族遗民一手镇压、一手安抚，商民渐渐归服了周朝。

洛邑的建立，使得宗周至成周的泾、渭、河、洛的千里之地都囊

括在版图之内。这样东西连成一片,王畿的政治、经济、军事力量都有了显著的增加,周王朝的统治地位大大增强。

周人在治理东方领土上可以说是煞费苦心。周武王雄才大略,然而面对庞大的东方沃土,也只能采纳周公以商治商的策略,可这毕竟只是权宜之计,武庚的叛乱宣告了这一战略的失败。周公打算用迁移王都、转移政治中心的办法来安定东方,然而顾此失彼,忽视西方。周成王技高一筹,所做决策既肯定东方的重要地位,又不肯放弃周族的发祥地,分设东、西两都,以政治铁腕周公统治东方,自己坐镇故都治理西方,东西方走向一体,周朝逐渐实现了对全国的控制。





齐桓公不计前嫌用管仲

“得人才者方能得天下。”君主治世安邦，最重要的不在于如何锻炼自己的文治武功，也不在于如何事必躬亲，像秦始皇一样“事无大小皆决于己”，而在于能否发现人才、不拘一格使用人才。

汉高祖刘邦和他的开国功臣韩信曾有过一番颇具深意的对话：

刘邦问韩信：“你看出兵打仗我能率领多少人马？”

韩信直言不讳：“陛下最多能率领十万人。”

刘邦反问道：“那你呢？”

“我是多多益善。”

刘邦笑道：“你多多益善为什么还要受命于我呢？”

韩信一语中的：“陛下不会指挥士兵，但是善于统御大将，这就是我为你效力的原因啊！”

的确，以一人之力实难驾驭偌大一个国家，因此，君主的首要职责就是选贤举能，依靠他们的才智统治全国。但是，只有任人得当才会出现这样的效果，如果所任非人，后果将不堪设想。所以，任用什么人主持政事，不是君主的信口开河、意气用事，而是一项重大的决策，关乎国家的前途命运。历史上既不乏任用了奸臣佞臣而导致乱国亡国的事例，也不乏选用了能臣贤臣而兴国安邦的事例。其中，齐桓公不计前嫌任用管仲就是后者中的典范，它演绎了一段君臣相得益彰的佳话，成为后世的楷模。

齐桓公小白还是齐国公子的时候，他的哥哥齐襄公为政荒淫暴虐，为躲避内乱，小白在师傅鲍叔牙的护卫下逃到了莒国（今山东莒县）。他的一个弟弟公子纠也在师傅管仲和召忽的帮助下逃到了鲁国。



管仲是颍上(今安徽颍上)人,不拘小节,志向远大,有旷世之才,只是不为人所知。他和公子小白的师傅鲍叔牙情同手足,是很要好的朋友。当年他们一块儿来到齐都临淄城(今山东临淄),管仲做了公子纠的师傅,鲍叔牙辅佐了公子小白。

齐襄公不得人心,不久为人所杀,一时间齐国无主。世袭贵族国氏和高氏两家暗中派人召公子小白回国即位,鲁国也急忙护送公子纠回国抢夺王位。公子纠想得周到,派师傅管仲带一支人马埋伏在从莒国通往齐国的必经之路上。等公子小白的队伍一到,管仲立刻率兵冲将上去,小白毫无防范,落荒而逃。管仲瞅准小白心窝射出一箭,小白应声倒下。管仲顺利完成任务,公子纠便放心大胆、不慌不忙地向齐国进发,六天后终于到达临淄。守城人告诉他们:“我们已经有新国君了,你们还是回去吧。”原来管仲一箭正巧射在小白腰带的挂钩上,小白假装死去,趁公子纠放松下来的时候迅速赶到了临淄,在国氏、高氏的帮助下顺利即位,是为齐桓公。公子纠气急败坏但又无可奈何,只得返回鲁国。随即齐国攻打鲁国,意在斩草除根;鲁国大败,为齐所迫,杀死公子纠,也把管仲交了出来。召忽见主人公子纠已死,不愿偷生,以身相殉。

内乱已定,齐桓公打算任命鲍叔牙为相国。鲍叔牙是个有自知之明的人,知道凭自己的能力很难胜任这一职务,他又深知管仲之才,认为相国之职非管仲莫属,于是说道:“大王您如果想治理好齐国,平平稳稳地做个国君,无声无息地坐享君位,由我辅助也就足够了;如果您有远大的志向,要富国强兵,称霸天下,成为一代明君,那就非得有管仲辅佐不可了。”

桓公一听就不高兴了,他对这个曾经企图谋杀自己的仇人当然是切齿痛恨,于是怒气冲冲地说:“这个管仲想置我于死地,幸好苍天保佑,一箭射在我的带钩上,要不我早就没命了。我一定要报这一箭之仇,怎么还能重用他!”

鲍叔牙解释说:“人各为其主,管仲是公子纠的臣子,当然要为他出力。大王要因时、因地看待管仲。如果能宽宥他的罪过,我敢保证,他也会一心一意为您效力尽忠。”

桓公愤愤地说:“寡人主意已定,要拜师傅您为相国。”

鲍叔牙说道:“臣与管仲相比,简直是一个天上一个地下。臣有



管仲像

五个方面不如管仲：第一，治理国家，需要高瞻远瞩，需要魄力，需要胆量，这些臣都不如管仲；第二，取信于民，调动积极性，赢得拥戴，使人民尽快得到实惠，臣不如管仲；第三，传达君主命令，协调上下，使君主稳操政权，臣下竭力效忠，臣不如管仲；第四，率军作战，军令严明，治军有方，使士兵冲锋陷阵而毫不畏惧，臣不如管仲；第五，当今周天子式微，各方诸侯都跃跃欲试，

制定外交政策，收服各路诸侯，确立齐国的霸主地位，臣不如管仲。大王任人唯贤，有如此人才而不用，实在是齐国的损失啊！”

此时的齐国还是一片狼藉。齐襄公在位时贪图享乐，听信谗言，冷遇贤良，朝廷之上奸佞当道，他们助纣为虐，完全不顾百姓疾苦，人民怨声载道，国家岌岌可危。面对如此残局，齐桓公一筹莫展。他深知要想扭转局面，就必须给朝廷注入新生力量，起用贤能，全面改革。一直以来，他都坚信鲍叔牙是相国之位的不二人选，这不仅因为他是自己的师傅，对自己忠心耿耿，而且鲍叔牙在自己的智囊团里确实算是佼佼者了。不料鲍叔牙却一再推托，更不可思议的是，竟然推举已是阶下囚的仇人管仲担当这个一人之下、万人之上的要职。这个提议令桓公愤恨不已。

然而齐桓公毕竟是个贤明的君主，听得进臣下的逆耳忠言。平心静气地想一想，鲍叔牙向来以知人著称，如今冒死举荐管仲，说明管仲确实是个旷世奇才，怎么能为一己之恨而丧失人才呢？为江山社稷着想，如果管仲真能拨乱反正，使齐国傲立群雄，即便有再大的过节儿，又算得了什么呢？周公吐哺，天下归心，自己难道就不能为了国家隐忍一下吗？

桓公这么想的，也便做了开来。为了表示对管仲的尊重，桓公斋戒沐浴、熏香更衣，亲自迎出郊外二十多里，把管仲请至王宫。桓公和夫人向管仲殷勤敬酒，可管仲却并没有如大家想象的那样受宠若



惊,反而一脸的不高兴,他很看不上桓公这么地追求仪式,请他来也不谈国家大事,一声招呼也没打便退宴而去。

桓公大怒:“这个管仲也太狂妄了,我为了迎接他,特地备下宴席;他倒好,什么也不说就走了,这也太不识好歹了!”

鲍叔牙见桓公发这么大火,赶忙追管仲回来给桓公道歉。管仲走到大厅门口,桓公当没看见;管仲走到大厅中央,桓公不理他;管仲走到他跟前,桓公才说:“我为了迎接你,几天前就开始准备,想以此来消除我们之间的误会。你刚才不辞而别,到底是为了什么?”

管仲答道:“我听说,贪图吃喝享乐就会忘记国家的忧患,使自己懈怠、政务荒废。政务荒废了,国家离灭亡也就不远了,我因此才离开的。”

桓公解释说:“我看先生年纪大了,自己这几日也比较劳累,所以想借此机会轻松一下。”

管仲反驳道:“年轻的人要上进,年老的人也不能苟且偷安,整天混日子啊!夏、商、周可不是一下子就衰亡的,大王不可不借鉴呀!”桓公听了,羞愧至极,慌忙罢宴,用君臣之礼将管仲送出宫去。

桓公隆重迎接管仲,没想到换来的竟是一顿指责,但他心中高兴,管仲不贪图宴乐,处处为国家着想,谨小慎微,敢于直言极谏,当面指出自己的过失,又胸怀大度,全然不提往昔仇怨,将国事交给这样的耿直之臣还有什么不放心呢?桓公终于放下芥蒂,打算重用管仲。

桓公要把政事全部委托给管仲,一个大臣劝说他:“管仲的政治才能可以治天下,军事才能可以打天下,您真的放心把国事都交给他?到那时,齐国人都听管仲的,大王您又往哪儿摆呢?”桓公说:“我相信管仲的才能。可是,只有放手让他去做,他的才干才能充分发挥出来啊!”管仲听说后激动不已,发誓要以自己的聪明才智报答桓公的知遇之恩。

晋国派出使者来访,大臣问桓公该用什么样的礼节接待,桓公想也不想,说:“问管仲去吧!”有人笑道:“这样的事也问管仲,大王您管些什么事呢?”桓公答道:“我的任务就是选贤用能。假如任人得当,他们自然会把事情做好,我自然也就高枕无忧了。我费尽心机求得管仲,今天才能这么安逸啊!”