

管人之道 用人之法 为臣之道

二十四史

大智慧

为
臣
智
慧

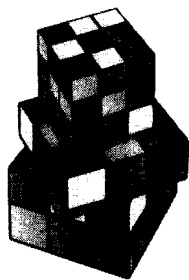


吉林大學出版社

二十四史大智慧

为臣智慧

袁永松 主编



吉林人民出版社

目 录

第一章 高瞻远瞩:为臣者把握大局的智慧

俗话说,不怕做不到,就怕想不到。为人臣子,最忌讳的就是见识短浅,看问题囿于一时一事,只会在自己的一方小天地里打转转。大凡有所成就的为臣者,都能站在更高处,把天下大势尽收眼底。唯其如此,他做出的决策往往高人一筹、先人一步。

1. 洞悉大局方能把握大局 (1)
2. 见识深远是成为股肱之臣的必要条件 (4)
3. 为臣者于大事上不能犯糊涂 (7)
4. 用改革的手段救危除弊 (8)
5. 走在时代前面的人才能引领大局 (12)
6. 把握大局要有安邦定国的智慧 (15)
7. 自己一定能拿大主意 (16)
8. 想得远还要做到位 (18)
9. 把握大局不能忽略讲操守、办实事 (20)

第二章 谋事有成:为臣者把事做圆满的智慧

作为臣子,不管为哪种类型的君王效力,要想让自己顶天立地,赢得赏识和信任,把应做的事情做漂亮都是必不可少的。古人说“食君之禄,忠君之事”,通过做事表现出来的才干和忠心才是最有价值,也才能使自己在朝堂之上、君王面前说话更有底气。

1. 有了君主的“王业”才有人臣的“事业” (22)



2. 在其位就要谋其政 (24)
3. 找准关键点才能把事做圆满 (26)
4. 把认为正确的事坚持到底 (30)
5. 为谋事可以与对手合作 (33)
6. 屈伸有度好成事 (37)
7. 绝不与貌似强大的人合作 (38)
8. 在共同利益上做文章 (41)
9. 从需要二字上找到突破口 (43)

第三章 同路同心:为臣者赢取帝王支持的智慧

为臣者最直接的服务对象是帝王,而帝王的权力是至高无上的,他掌握着臣下的仕途和命运,所以,没有帝王的信任和支持,为臣者几乎寸步难行。聪明的大臣并不总是抱怨自己为什么没有遇到一个尧舜那样的贤君,而是因势利导,想方设法先赢得帝王的支持,有了这种支持,仕途和事业就没有了羁绊。

1. 忠心耿耿是获得信任的首要条件 (45)
2. 功高不震主是为臣者的大智慧 (47)
3. 选择赏识自己的人 是获取支持的重要步骤 (50)
4. 不擅权、不越轨是为臣者的本分 (52)
5. 善于避开君主的疑忌点 (54)
6. 树立起一个正直公正的政治形象 (56)
7. 善于为君王解决急待解决的实际问题 (58)
8. 巧妙充当君王的知音和配角 (60)
9. 能够于危乱之中撑起局面 (63)
10. 大胆决策促成君主的不世之功 (65)

第四章 掌控有道:为臣者领导下属的智慧

大多数为臣者处于既要被领导、又要领导别人的双重地位。那么,如何带好手下这帮人是每一个为臣者必须解决好的问题,这体现了为臣者的领导素质,也是其仕途的基础和筹码。高明的为臣者总能进退有道,让脚下这一块园地尽在自己的掌控之内。

1. 杀鸡骇猴镇住局面 (67)
2. 诛恶务尽才能掌握局面 (71)
3. 小心对待下属中的特殊人物 (73)
4. 不要过于蛮横和施压 (74)
5. 为臣者要善于容下属之短 (75)
6. 抓住弱点使人为我用 (76)
7. 亲信总有用得着的时候 (79)
8. 不避亲、不避仇是用人的至高境界 (83)
9. 对于特殊人才的使用应不拘一格 (86)
10. 以坦诚的态度迎接、对待贤才 (89)
11. 领导下属不要越俎代庖 (93)

第五章 全身而退:为臣者谋家与谋身的智慧

有的为臣者不可谓不智——为国为君呕心沥血,运筹于帷幄之中,解困于千里之外,但在长于谋国的同时,偏偏拙于谋家与谋身,往往为国分了忧,自己却境遇悲惨。古人说伴君如伴虎,所以真正的智者未思进先思退,尽自己臣子之责,也不给自己、家人留下祸端和遗憾。

1. 谋国的智者有时却是谋身的低能儿 (94)
2. 多算一步才能免被人算 (96)
3. 多往坏处算一点 (98)
4. 算得不但多一招,而且要快一步 (99)



5. 与小人保持适度的距离 (101)
6. 当进当退因时而动 (103)
7. 自谦不争可避祸 (106)
8. 功成之际正是身退之时 (107)
9. 警惕之心是免祸自保的法宝 (109)
10. 凡事给自己留有余地 (111)
11. 危中要有求安的智慧 (113)
12. 尽早离开已不需要自己的舞台 (115)

第六章 巧舌如簧:为臣者妙语说服的智慧

孔子曾说:“巧言令色鲜仁矣”,在中国传统文化中,能言善辩似乎总与虚浮无信、奸诈无德联系在一起。这实在是人们认识上的一大误区,自古以舌成事、以言建功的例子俯拾皆是。事实证明,为臣者长于说辩,就等于拥有了一件克敌制胜的利器。

1. 以恰当的方式提出谏言 (118)
2. 以国家利益打动人 (120)
3. 说清利害自能服人 (121)
4. 以先顺后辩的办法说服人 (123)
5. 三寸之舌可抵十万雄兵 (125)
6. 为臣者做事先要会说话 (127)
7. 把话句句说在理上 (128)
8. 学会使用以小喻大的说服技巧 (130)
9. 辩论中要能够以牙还牙 (132)
10. 被迫接受不如自动接受 (133)
11. 对不同的人采取不同的说服方式 (134)

第七章 辨好识坏:用洞察秋毫的眼睛识别周围的人

为臣者每天要与各种各样的人打交道,稍不留神,就可能把好人认作坏人,把坏人当成好人,其结果轻则受人蒙蔽欺骗,重则把身家性命和辛辛苦苦打拼出来的仕途一块赔进去。因此对于为臣者来说,练就一双火眼金睛,识别身边的坏人好人,就是一件十分必要的事。

1. 同僚中总有一些以害人求利的人 (137)
2. 识清沽名钓誉者的真面目 (139)
3. 为臣者更要睁大眼睛识朋友 (140)
4. 假让实争的人最可怕 (142)
5. 对上对下不要结怨 (144)
6. 不要成为小人的恩人 (146)
7. 千万不可信任心怀叵测的人 (149)
8. 不能对不知感恩的人施恩 (151)
9. 对君主更要有清醒的认识 (153)
10. 对于对手也要有所选择 (155)
11. 只知往上爬的人最无情 (159)

第八章 防人有道:不害人也要免被人害

俗话说,害人之心不可有,防人之心不可无。一个“防”字,道尽了为臣者生存环境的险恶;显赫的地位、诱人的头衔、主宰局面的权力……这一切荣耀的背后,是无数双贪婪的眼睛在望眼欲穿。千万不要以为我不害人就可以万事大吉,能不被人害才是为臣者至高的处世智慧。

1. 别得罪有能力的小人 (161)
2. 要提防疑心重的上司 (162)
3. 在细小处更要有防范之心 (164)



目

录

4. 不怕人毒就怕人妒 (166)
5. 防备上司的明升暗降 (167)
6. 防备共谋的人出卖你 (168)
7. 防范循序渐进的背后使坏法 (170)
8. 防范卖傻装憨的迷惑术 (171)
9. 捕蝉的螳螂须防背后的黄雀 (173)
10. 防备小人折腾起大事 (174)
11. 防备善耍心眼儿的君主 (178)
12. 防备别人捏造自己的黑材料 (180)
13. 防范拿非同寻常的东西当人情的人 (182)

第九章 修身养气:锤炼自身胸怀气度的智慧

只有具有雍容宽广的领导气度的人,才能不斤斤计较个人私利,才能以博大的胸怀和坦荡的公心对待所领导的人和事。当然,这种气度也不一定是天生的,需要后天的修炼和磨励。善养浩然之气,为臣者的领导水平才能达到一个全新的境界。这是所有拥有超凡智慧者的共识。

1. 把修身养气贯穿于政治生活当中 (184)
2. 浩然之气是以敢于任事的作为养成 (187)
3. 度量是后天修成的大智慧 (189)
4. 靠宽厚大度撑起一片天 (191)
5. 宠不骄败不馁方显英雄本色 (194)
6. 不能做以私害公的糊涂事 (198)

第一章 高瞻远瞩： 为臣者把握大局的智慧

俗话说，不怕做不到，就怕想不到。为人臣子，最忌讳的就是见识短浅，看问题囿于一时一事，只会在自己的一方小天地里打转转。大凡有所成就的为臣者，都能站在更高处，把天下大势尽收眼底。唯其如此，他做出的决策往往高人一筹、先人一步。

1. 洞悉大局方能把握大局

为臣者光有匡扶天下的志向还不行，还得要有本事，没有点真本事，弱者不会趋附你，强者不会起用你，就连想树个敌人恐怕都不容易，因为别人根本不把你放在眼里。洞悉天下大势就是一个做大事者不能或缺的真本事。诸葛亮青史留名，因为他在两个方面都把握好了大局。

第一是择主。乱世出仕，核心问题是“择主”。择什么主，是原则问题。当然要择齐桓公、燕昭王式的英主，对方一要志同道合，有澄清天下的志向，二要思贤若渴，赏识自己，给予施展才能的天地。

诸葛亮 27 岁时，一些群雄如袁绍、袁术、公孙瓒、吕布、陶谦、张杨，在混战中陆续灭亡；刘表，刘璋没有灭亡，却没有前途。另一些则脱颖而出，其中首推曹操，另外有孙权。对于曹、孙，诸葛亮有能力到那里谋得较好的职位，可是他不去，宁肯“不求闻达”。

例如对曹操。曹操是个大能人，精通谋略。行军用兵，大略依照孙子兵法，因事设奇，擒敌制胜，变化如神。他割据的起点不高，论名气和实力，都无法同袁绍抗衡，最后却是他成功了。他眼光远大，挟天子以令诸侯，屯田积谷，仓库充实，又善于利用矛盾，分化瓦解，身处四战之地的兖州，周围分布着吕布、袁术等五大割据势力，从未受到联合的包围，反而把对手各个击破。他以劣势兵力，官渡一仗，把袁绍打得望风逃窜，从此天下无敌，眼看要统一北方。也许是诸葛亮反感曹操在徐州滥杀无辜，也许是看穿曹操挟持汉献帝、包藏不轨的野心，诸葛亮没有投奔曹操。

至于江东，这个政权久经考验，拥有长江天险，得到一方民心，拥有大批人才，兄长便在那里效力。然而诸葛亮也没有投奔江东。晋人袁准讲了一个传闻，说诸葛亮为刘备出使江东期间，张昭建议孙权留下诸葛亮，诸葛亮不肯



留，说道：“孙将军可谓人主，不过观察他的气度，能重视亮而不能尽用亮，我所以不留。”史家裴松之以为，诸葛亮君臣际遇，可谓世间少有，谁能离间？连关羽都不肯背主，何况诸葛亮呢！裴松之没有反驳孙权“不能尽用亮”。诸葛亮也许早在隆中就预料孙权不能充分发挥自己的作用，才不肯去投奔东吴吧！

还有个刘璋，割据着长江上游的益州。益州僻居西南，是四塞之地。秦岭横在北面，三峡锁其东面，大雪山、夹金山阻其西面，蛮障之地阻其南面。土地肥沃，物产丰富。汉末太常刘焉来牧此州，既避世乱，又雄踞一方。刘焉死后，儿子刘璋据州自保，没有多大的作为。对于行将被人所灭的刘璋，诸葛亮怎能看在眼里。

没有合适的，就继续观察等待。

他终于发现了刘备。刘备是个常败将军，眼下寄寓在荆州，是刘表的客军。此人远祖是中山靖王刘胜，到他这一代败落了。刘备就学于名儒卢植，但不喜欢读书，只爱狗马、音乐、华美的衣服。天下大乱，他乘势而起，领兵救过徐州，代理过徐州牧，又丢了徐州，投靠曹操。曹操授予他左将军，出则同车，坐则同席，他却密谋杀曹操，夺了曹操徐州，被曹操打得落荒而逃，转而投奔曹操的对头袁绍。袁绍失败后，刘备在北方无处存身，南下投奔刘表。

刘备屡败屡战，有股硬汉子气概，从不服输，胸襟开阔，宽仁大度，礼贤下士，善于团结部下，部下同他结为死党。关羽被曹操所俘，大受优待，仍然伺机离开曹操，返回处境不佳的故主身边。仅此一端，就可见刘备的笼络人心，能做到何等程度了。因此对士人号召力很大，为海内所畏惧，以致连曹操也对他说：“现在天下的英雄，只有你我两人。袁绍之辈，不足挂齿。”

至此，诸葛亮已对可能成就大业的诸侯观察透彻，并基本确定了自己的方向——刘备。

第二是乱世之中他对天下走向的认识。

在茅庐之中，诸葛亮对前来相邀的刘备详细分析了他眼里的大局。

首先从指导思想讲起。他指出群雄混战的基本经验，是依靠“人谋”取胜。当初比较弱小的割据势力，依靠自身努力强大起来，原先强大的反而失败了。袁、曹之争是其中最大、最典型的事件，曹操转弱为强的经验值得借鉴。他回顾说：

“自从董卓以来，豪杰并起，跨州连郡的，数不胜数。曹操比起袁绍，名望低微，实力弱小，然而终于击破袁绍，转弱为强，这原因不只是天时，也是人谋。”刘备于是想到了自己，过去人谋不力，今后事业有成，也要看人谋。

指导思想明确后，接下来谈刘备借鉴曹操经验，改进战争指导。诸葛亮考察刘备的战略环境，畅谈天下大势。这时中国境内除了刘备以外，还存在六股势力：北方的曹操、韩遂马超、公孙渊，南方的孙权、刘璋、张鲁。诸葛亮作了这样的估计：曹操和孙权，将生存下来，其他都将灭亡。刘备也有条件生存



下来，同曹、孙三分天下，前提是改进战争指导。他说：

“现在曹操已经拥有百万之众，挟天子以令诸侯，不可同他争锋。”刘备实力如此弱小，不应该与曹操争强斗胜；曹操须要消灭，但不是现阶段任务。

话锋一转，谈到江东：“孙权据有江东，政权经历三代的考验，地势险要，民心归附，贤能肯为孙氏效力。这股力量，可以用作外援，却不容去吞并。”告诉刘备，江东他吃不掉，要同它联合，否则南方也有可能被曹操各个击破。

那么，刘备又将如何夺取天下呢？诸葛亮建议分近远期两步走，近期以三分天下为目标，有三项任务。

“荆州北据汉、沔（汉水上游）二水，利益穷尽南海，东连江东吴、会稽两郡（今长江三角洲和浙闽），西通刘璋巴蜀（今四川），这是用武之地，而荆州之主刘表不能固守。荆州怕是天意资助将军的，将军有没有意思？”第一项任务，取荆州。

“益州险要，四塞之地，沃野千里，乃是天府之国，汉高祖凭借它成就了帝业。益州之主刘璋愚昧、软弱，张翼威胁其北面，人民殷实，地区富有，而不知道去慰问抚恤，智能之士渴望得到明主。将军既然是皇家后代，信用和道义传遍四海，总揽英雄，思贤若渴，何不取而代之呢？”第二项任务，接着取益州。

第三项任务，同孙权结盟。孙氏正在内争三江五湖之利，局限在东南一隅；然而迟早会走出太湖背后的闭锁状态，进入全国斗争，那时联合有现实的可能。

以上是近期计划。预测刘备联吴避曹夺取荆、益后，将与曹、孙三分天下，并成为获利最大一家。可以说，诸葛亮未出茅庐，已知天下三分。

接下来谈远期，以统一全国为目标。首先要治理荆、益，任务是：“守住两地险要，西和诸戎，南抚夷越，对外结好孙权，对内治理政务。”

诸戎在西北秦陇即益州和曹占区之间，由氐、羌族构成，夷越在益州南部，都具有战略意义，必须以和抚政策争取少数民族民心，巩固大后方，策应灭曹的北伐战争。刘备在实现近期目标后实力增强，将与曹操争锋，问题是选择有利时机。

“一旦天下有变，就命令一员上将率领荆州军队北上宛城（今河南南阳）、洛阳，将军亲自率领益州军队攻入秦川（今关中一带），百姓谁不用簋盛饭，用壶盛汤来欢迎将军呢？果真如此，则汉室可兴、霸业可成了。”

这个对策，便是闻名后世的《隆中对》，产生于草庐，也称《草庐对》，包含丰富的战略智慧。它告诉刘备：夺天下，光凭愿望和艰苦奋斗是不够的，还得通盘谋算，成竹在胸。过去想一口吃个胖，实力和目标两者失衡，瘸腿走路，哪能不跌交呢？分步走，力所能及，方能逐步成功。弱者对强敌先退一步，向薄弱地区荆、益谋求发展，将壮大自己力量，获得最终进攻强敌的能力。军事斗争同政治、外交斗争配合，联吴，治理荆、益等手段综合运用，必

能大见成效。

在常人看来，一个能在曹操、孙权、刘表、刘璋等手握雄兵、喧赫一时的群雄那里谋到一席之地的人，偏偏看上既没有地盘、又没有多少兵马的刘备，岂非将一生事业系在前途未卜的人物身上？然而这正是诸葛亮之所以为诸葛亮的道理。撇开刘备反曹最坚定、以兴微继绝为己任这一层不说，去了能受重用，一展平生管乐抱负的，舍刘备其谁？显然，诸葛亮把领导者的素质看得比实力更加重要，把未来看得比当前更重要，与对天下三分的预测一样，这充分显示了诸葛亮洞悉局势、把握局势的非凡能力。

2. 见识深远是成为股肱之臣的必要条件

凡是君主的股肱之臣，在大政方针上必有大心思、大算计，例如对于各种力量的控制就是一门极深的学问。各种力量之间的纵横会随着时间、空间的不同而发生变化，在这个过程中就会有组合顺序的先后。如果处理得不当的话，领导大局的过程有时就会显得有些曲折。

唐王朝统一全国以后，中原地区的封建秩序逐渐稳定下来，但民族矛盾却更加突出。当时，对唐王朝威胁最大的是突厥。从隋朝末年开，到唐太宗贞观初年，突厥不断入侵内地，杀掠人畜，抢夺粮食，制造混乱，使内地的人民遭受长期的深重灾难。

但是，从唐太宗贞观四年（630年）开始，突厥境内连续三年发生旱灾，使得六畜多死，实力大损。这样，突厥境内被征服的少数民族，乘机起来反抗突厥的压迫，纷纷投靠唐王朝。早在贞观二年（628年），唐太宗就曾派使者到突厥统治下的薛延陀，册封其首领俟斤夷男为“真珠毗伽可汗”，与其结成同盟，从内部削弱突厥的力量。随着突厥的衰弱，薛延陀的力量迅速强大起来，到了贞观十二年（638年），薛延陀已拥兵20万，成了唐王朝的心腹之患。

面对此种情形，房玄龄对唐太宗说：“陛下，今薛延陀异军突起，恐日后难制，可拜真珠毗伽可汗二子为小可汗，使其互相掣肘，以夷制夷。”

唐太宗听了房玄龄的建议，便封真珠毗伽可汗的两个儿子拔酌、颉利苾皆为小可汗，并各赐旗鼓，表面上是尊崇他们，实际上是为了分其势。

贞观十六年（642年），薛延陀真珠毗伽可汗遣其叔父沙钵罗泥熟俊斤来唐王朝求婚，并献马3000匹，貂皮3.8万张，玛瑙镜一枚。唐太宗接受了薛延陀的贡献，并问诸位大臣：“薛延陀居强漠北，今御之有二策：一为发兵殄灭之，二则与之约为婚姻以抚之，二者何从？”

房玄龄回答说：“臣以为中原之地方才安定，如果再起战事，势必生灵涂炭。与之和亲，则有甥舅之礼，可使边境安宁，百姓安居乐业，是为上策。”

唐太宗听了房玄龄的回答，说道：“公言甚是。朕为百姓父母，如可使之



安宁，则朕何爱一女乎？”

贞观十七年（643年），薛延陀真珠毗伽可汗派其侄突利设到唐朝请婚，左领军将军契苾何力反对说：“陛下，薛延陀不可与之和亲。”

唐太宗说：“朕已许之矣，岂可为天子而食言乎？”

房玄龄也说：“陛下，大唐既许其和亲，又受其聘币，不可失信于戎狄，使边患再生。”

契苾何力争辩说：“臣非欲陛下绝之婚也，希望延迁其事。臣闻古有亲迎之礼，若敕真珠可汗使其亲迎，即使不至京师，也应至灵州也。彼此不敢来，则绝之有口实矣。”

唐太宗听了契苾何力的话，点头称是。房玄龄见状，觉着不妥，便说：“陛下既知薛延陀不可妻，当初则不许其婚可也。既许之，又设局以得口实，臣以为不可。”这一次，唐太宗拒听房玄龄的建议，一意孤行，下诏让真珠毗伽可汗亲迎，并说自己也要至灵州（今宁夏灵武南）与之相会。

真珠毗伽可汗闻诏大喜，欲往灵州，其部下说：“如为唐朝所留，将悔之莫及。”

真珠毗伽可汗说：“我闻大唐天子有圣德，我有机会亲往见之，死无所恨。”与此同时，唐太宗先后派了第三批使者，到薛延陀接受其所献的马牛羊。但薛延陀是游牧为生，要凑足所献杂畜之数，常常需往返万里，沿途要经过沙碛之地，使杂畜一大半因无水草而死亡。经过这么一番折腾，真珠毗伽可汗不可能按期到达灵州与唐太宗相会。这时，唐朝有大臣说：“聘财未备而与之婚，将使戎狄轻侮大唐。”

契苾何力则说：“果如臣所言！”

唐太宗的内心已有毁婚的打算，在大臣们的蛊惑声中，唐太宗彻底动摇了，将房玄龄的一再劝告抛到九霄云外，下诏与薛延陀绝婚，并召回了第三批使者。唐太宗的这一举动，让房玄龄内心非常不安，往日的情形不由得浮现眼前。

在武德九年（626年）的夏天，玄武门之变发生不久，突厥恃强进攻唐朝，一直打到渭河便桥之北，形势非常危急，朝中人心惶恐不安。刚刚夺取太子之位李世民的，面对此等情形，问房玄龄：“公有何策？”

房玄龄说：“突厥号称百万，恃强而来，有骄我大唐之心，大王可暗设伏兵于渭河之南，然后大王带数骑与之隔河答话，突厥必心生疑惑，不敢轻举妄动。”

萧瑀反对说：“公言差矣！突厥狼子野心，以大王千金之躯，不可如此轻敌，当固守以待援军。”

房玄龄说：“突厥所以敢倾巢而来，以我国内有难。若示之以弱，闭门拒守，突厥必纵兵大掠，那就不可收拾了。今大王轻骑临阵，使之知我决战之心，此举又出其不意，可使之生恐惧之心，制服突厥，在此一举。”

萧瑀仍坚持不可，李世民说：“我计已决，卿毋复言！”于是，李世民带领六骑出玄武门，至渭河便桥之南，与突厥颉利可汗隔河而语。突厥人马大惊，皆下马罗拜，请和而退。

这一惊天动地的壮举，在李世民、房玄龄的密切配合之下，演得那么有声有色，淋漓尽致。房玄龄想着那如同昨日之事，再看看眼前所发生的一切，心里着急如焚，便找褚遂良商议。

房玄龄对褚遂良说：“汉初匈奴屡为边患，汉帝饰子女捐金絮以抚之，使百姓安宁。自隋末大乱以来，突厥屡进中原，掠虏百姓，陛下与之约和而退。今薛延陀虽居强漠北，但不比汉之匈奴、隋末之突厥，强则在我，使其臣服即可，约以婚姻更固。陛下圣德亘古未有，前许后毁，恐损我大唐胜名。不知褚公意以为如何？”

褚遂良点头表示同意，说：“我已写好一道奏疏，明日上朝奏于陛下。”

房玄龄说：“如此甚好。”

第二天上朝，褚遂良上疏说：“陛下，薛延陀本突厥治下一俟斤，陛下荡平沙塞，余寇奔波，须有酋长，陛下方立之为可汗，赐以旗鼓。薛延陀之于陛下，臣也，既许其婚姻，国中童叟皆知，百姓咸言陛下欲安百姓，不爱惜一女，人人怀德。今一朝生进退之意，有改悔之心，臣为国家惜名声。如生嫌隙，必生边患，此所谓得少失多，恐非服远人之法也。陛下君临天下十七载，以仁恩结庶类，以信义抚戎夷，天下莫不欣然。再说，漠北部落无数，诛杀终不能尽，当怀之以德，使为恶者在彼而不在我，失信者在彼而不在我，则尧、舜、禹、汤不及陛下矣。”

褚遂良上奏完毕，房玄龄接着说：“陛下，遂良之言甚切。当初，陛下问臣是战是和亲，臣以为取和亲为上策，陛下亦以为然。契苾何力一面之辞，使陛下心生动摇，失信于戎狄，古之圣人不为也。臣以为陛下当效汉世之法，饰子女以抚之。”

唐太宗固执己见，说：“昔汉初匈奴强，以和亲为宜，今强在我，戎狄弱，以我徒兵一千可击胡骑数万，薛延陀所匍匐稽颡，不敢骄慢，畏我之故也。若以女妻之，彼必自恃大国之婿，使漠北杂姓臣服，一旦不合其意，反为所害。今绝其婚姻，使杂姓和我弃之，不日将瓜剖之矣。”

房玄龄说：“陛下，为君者当以德服人，夷狄华夏一视同仁，方为长治久安之计。如边患再生，必使我大唐臣民蒙兵燹之灾，天下徒添孤儿寡母。陛下乃一代圣主，臣能侍奉陛下左右乃前世所修，臣于谏争之事，窃以为不若魏征。若魏征在，恐不欲陛下有毁约之举也。”

魏征以直言敢谏著称于世，可惜在此之前去世了，当时唐太宗还悲哀地说：“朕亡一镜矣。”唐太宗见房玄龄提及魏征，不由得砰然心动，但刹那间又消逝了，仍不改初衷地对房玄龄说：“朕计已决，公毋复言！”

就这样，房玄龄的和亲安边之计流产了。在当时的形势下，唐王朝比薛延



陀要强盛得多，薛延陀是不会轻易犯边的，如果再以和亲与之结盟，那边境的安宁将会更进一步，和亲之计有其说不尽道不完的种种好处。正因为如此，房玄龄才苦苦劝说唐太宗。虽然最终没能实现，但到了后来，和亲安边之事却多有实施，最著名的莫过于文成公主出嫁吐蕃了，其意义之重大，影响之深远，在今天也可以感受到，这就不能不让人赞叹房玄龄的英明了。

3. 为臣者于大事上不能犯糊涂

一般人可以犯糊涂，但主持大局的臣子不能犯糊涂，尤其不能犯方向性的大糊涂。古代君王选择宰相常以气度恢宏、不拘小节为标准，因为这样的人可能会犯一些无关紧要的小糊涂，但在大事上却能把握方向，绝不糊涂。

宋太宗从他哥哥宋太祖那里得到皇帝的宝座后，为了确保他的子孙对皇位的继承权，先后逼死太祖的儿子德昭、德芳和皇弟秦王廷美。这种极端措施不仅引起大臣的不满，也激化了皇室内部的矛盾。太宗的长子楚王元佐反对这种残暴的行为，装疯放弃做太子的机会，赢得了很多的同情。

至道元年（公元995年）八月，寿王元侃（即后来的真宗赵恒）被立为太子。两年后，太宗病重时，大宦官、宣政使王继恩企图拥立楚王元佐，以定策之功博取新皇帝的恩宠。他勾结参知政事李昌龄、殿前都指挥使李继勋、知制诰胡旦等人，并得到太宗李皇后的大力支持。因此，元侃虽然身为太子，但能否继位尚难预料。

吕端探视太宗的病情，见太子元侃不在病榻旁，就在笏上写“大渐”病危二字，派亲信敦促太子入宫侍候太宗。太宗驾崩后，李皇后命王继恩、吕端等人到政事堂商议策立新君之事。吕端为了防止王继恩等人的阴谋得逞，当机立断地囚禁了王继恩，并派人在书阁中找出太宗生前写就的诏书。一切布置好后，吕端立即进宫，李皇后说：“皇帝驾崩，立皇长子为继承人符合常规。现在该怎么办呢？”吕端正色回答道：“先帝立太子，正是为了应付今天的形势。现在先帝刚刚去世，怎么能够立刻违背他的命令而提出异议呢？”太后无言以对。

新君举行登基大典，垂帘接受群臣朝拜。吕端请求卷起帘子，走到殿前，看清御座上太子元侃后，才率领群臣下拜并高呼万岁。

吕端是历相两朝、拥有定策之功的元老重臣。真宗见到吕端，每次都恭敬地作揖，不喊吕端的名，甚至自称小子。吕端请求呼名，真宗说：“您是顾命元老，我岂敢与先帝相比！”吕端深受真宗的尊崇和信赖，因此成为真宗初年国家政策的主要制订者，国家大事的裁决者。于是在吕端的主持下，朝廷实行了一系列有利于国家长治久安的措施。

太宗滥杀皇族和王继恩图谋废立，在皇室内部和官僚阶层产生不良影响。出于稳定政局的需要，在真宗即位两个月后才贬逐王继恩等人，并且不说明其

罪状。李继勋以使相出知陈州，王继恩以右监门卫将军安置于扬州，李昌龄被贬为忠武军司马，胡旦则流放浔州。同时还恢复皇兄元佐的楚王爵位，并加封其为左金吾卫上将军，允许他在家养病而不上朝；追赠皇叔廷美为西京留守、中书令、秦王；追封皇从兄魏王德昭为太傅，岐王德芳为太保。

为了争取士大夫的拥护，朝廷广开言路，延揽人才。至道三年五月，允许文武官员直言极谏，讨论皇帝的过失和政治、军事的利弊。贡举制度的长期停办，对于选拔人才造成极大的不便，使得许多有真才实学的人无法得到重用。有鉴于此，至道四年（公元998年）二月，礼部经考核，额外录用进士和诸科达两百人之多。

吕端为政清简，顺应民情。至道三年（公元997年），鉴于赋役繁重，人民不胜其负，朝廷撤销了江淮发运使、诸路转运使司。六月，朝廷下诏命令各地停止进献珍禽异兽和各种祥瑞。八月，取消盐井役。十二月，诏令诸路转运使督促地方官发展农业生产。第二年八月，诏三司节约费用，不得增加赋税。这些措施有利于改善政府作风，减轻了人民负担，促进了生产力的发展。

吕端不仅在政治措施上注意“与民休息”，而且也很注意法制上的适度宽松。公元998年，张齐贤与王济为删修淳化后期到至道年间的宣敕（诏令）发生争执。吕端指出，立法崇尚宽松，忌讳严厉。他说：“根据周朝的制度，治理处于稳定时期的国家，只需使用不宽不严的法律。这是定制。当然，改革的好处如果不是很大，就不应轻易进行；而应当改革的时候，也要仔细听取众人的意见。”

在稳固国内政治的同时，吕端还积极展开外交攻势。在他任相期间，宋朝与西夏通过谈判达成妥协。至道三年十二月，朝廷允许西夏修贡，并授予李继迁定难军节度使之衔，管辖夏、绥、银、宥、静五州，使宋朝边境出现了一定时期的安宁局面。吕端并不以此为满足，在和议之后，他仍然重视西部驻军的防务，使李氏不敢轻举妄动。

由于吕端辅佐得力，真宗即位之初，国家呈现一片欣欣向荣的景象。

吕端在小事细节上常表现出“糊涂”的一面，但在策立寿王元侃为帝这一原则问题上，却表现出了非常清醒乃至执着坚定的行事风格，甚至不惜以开罪当朝李太后为代价。吕端的这种“认真”似乎有些反常，但只要看一下历史上因争王位而起的争端纷扰，就可以理解吕端此番决策实为明智之举了。

更难能可贵的是，吕端身有策定天下之功，却私毫不以此矜功自傲，骄横忘形，而是以天下为己任，更加勤勉地为君分忧，为社稷谋福利，这才真正称得上是一个政治家的大韬晦、大胸怀。

4. 用改革的手段救危除弊

时局艰危，也正是为臣者大展身手的绝佳时机。这时候，如能看准关键之

处，挖掘出弊政的根源并对症下药，问题得以解决了，自己的为臣之路也必会由此变得更加顺畅。

管仲任相后，深受齐桓公重用，得以大展其才。

齐桓公向管仲请教治国之策。管仲答道：要使国家强盛，首先要发展经济，只有发展生产，才能富民足食，使人民“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”。而礼、义、廉、耻是维护国家的根本原则，这些原则若被破坏了，国家就要灭亡。只有发展经济，弘扬这些基本原则，国家的法纪制度才能够建立起来，国家的力量就会强大。齐桓公听了点头称允，放手让他在国内进行大刀阔斧的经济改革。

西周时代的手工业和商业，基本上是由官府经营，工匠、商人多为官府的奴隶，因此，这种工商业由官府占有的制度被叫做“工商食官”。至春秋时期，随着封建制度萌芽的日益增长，私营工商业也相应兴起，出现了独立的手工业者和独立的商人。在一段时间内，与“工商食官”的制度发生着种种的矛盾与不适应，在这种情况下，管仲在致力于发展工商业的同时，对于工商业管理实施了一系列改革措施。管仲对工商业的改革重点是加强对流通过程的控制，而生产过程中则不强调官营，尽可能利用私人力量。在当时的工商业中，盐铁是获利之大项，所以，当齐桓公向管仲提出“财用不足若何”这一问题时，管仲坚定地回答：“唯官山海可耳。”

所谓“官山海”，其核心内容就是实行盐铁专卖。在自然经济占统治地位的古代社会，盐、铁是人们生产、生活所必需而又不能随地生产、非依赖市场供应不可的特殊商品。但盐铁这两项山泽产品，自西周末以来，一直实行着私人经营、国家收税的方式，其中大部分收益被私人得取，官府收入不多。而管仲所实行的“官山海”、盐铁专卖政策，并不是把盐铁的生产经营完全收归官府，而是放给私人生产，官府控制流通环节，通过商业活动国家取得厚利。具体说来，就是由国人来从事盐铁生产，依照传统的山海自然资源属于国有的原则，官府向生产者征收一笔租税，并统一收购、统一销售，即专卖他们的盐铁产品，供应市场需要。其中有一部分也可作为官府内部的消费之用。这样做，既可以充分调动人们的生产积极性，却又在官府的控制中。为了尽收盐铁之利，“利出一孔”，管仲还下令设立专门的盐官、铁官执掌煮盐、冶铁之业。具体负责盐铁的收购、运输和销售。

盐铁专卖政策，是管仲审势度势而创立的一项前所未有的国家经济政策；就当时的情况来说，专卖制度的积极作用是很大的。首先，它为国家增加了财政收入，政府不必另筹税源而国用足。仅经营食盐一项，政府就可获取一倍或二倍于人头税的收入。《管子·海王》中说道：食盐专卖收入“非籍之诸君君子，而有二国之籍”。而在经营铁器方面，官府要向冶铁者和制造铁器者两个环节征税（一为实物税，一为货币税），坐收盈利，十分合算。管仲的以盐铁专卖为主体的“官山海”的收入，基本上都是通过交换方式得来的商业利润，