

# 方圓經之 出將入相

## 中國歷代將相的智慧

「靜」是本源，是原則，是「方」；「動」是謀略，是行動，是「圓」；

以靜制動是不變應萬變；以動制靜往往是機關算盡，卻誤了卿卿生命。



金盛淵



# 方圓經之 出將入相

## 中國歷代將相的智慧

「靜」是本源，是原則，是「方」；「動」是謀略，是行動，是「圓」。

以靜制動是不變應萬變；以動制靜往往是機關算盡，卻誤了卿卿生命。



金盛淵 編著

國家圖書館出版品預行編目資料

出將入相：中國歷代將相的智慧／金盛淵編著．  
-- 臺北縣中和市：詠春圖書文化，2002〔民91〕  
面； 公分

ISBN 986-7846-05-2（平裝）

1. 修身

192.1

91014629

出將入相

## 中國歷代將相的智慧

---

編 著／金盛淵

出 版／詠春圖書文化事業有限公司

地址 ► 台北縣中和市成功南路137號28樓之1

電話 ► (02)3151-1473

傳真 ► (02)3151-1879

郵政劃撥／19668710

帳戶名稱／詠春圖書文化事業有限公司

電腦排版／新鑫電腦排版工作室

電話 ► (02)2243-5585

印刷裝訂／福霖印刷公司

總 經 銷／富育國際股份有限公司

地址 ► 台北縣中和市建三路59號4樓

電話 ► (02)2228-1080

傳真 ► (02)2228-1083

出版日期／2002年10月 Printed in Taiwan

---

• 版權所有、翻印必究 •

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換，謝謝。



## 前言

大凡人處極盛之時，則萬事如意，一唱百和，蓋無半點衰頹氣象；然厄逆就常由此而生。若對此無半點警覺，有朝一日禍起蕭牆，災難從天而降，全無應對安排，則數十年心血毀於一旦，豈不令人懊悔不已。

縱觀古今中外，這類情事多如牛毛。所以，得勢之時不忘失勢之事，人生何愁不左右逢源，處處皆有生機。要做一名大智者，這點禍福窮通之處實不可不用心。

賢智與英雄是人世間的兩座豐碑。要做英雄，既需要天分，也需要機會；而成賢智卻全在自我。因此，對於資賦平庸者而言，選擇賢智是容易實現的理想。人在困境之中最易生智慧。大敗之際正是磨煉英雄之時，只要咬牙挺過，就有力量重開世界。此前種種譬如昨日之死，此後種種譬如今日之生，人一生的長進，得自困境的多，因而早年的艱辛最難被遺忘。

身處困境之時，要學會等待。命運對耐心等待的人會給予加倍的獎賞。能控制

自己的人才可以控制別人，因為明智的躊躇可使成功更加穩固，縝密的行事才能使  
人有驚喜的成就。

通常智慧的獲取只有一條途徑、親身體驗。未曾體驗過的東西無法深刻地地理  
解。智者之所以能成為智者，是因為他能洞悉古今的想像力。經歷愈苦，體驗愈  
豐。所以，我們敢大膽地說：有苦的人就有福了；但歷經大苦者要成為大智者，還  
須從思考中來。

人們常說：成功自有規律可循；富貴原是命中注定。不過，豈不聞：將相本無  
種，男兒當自強。任何規則都抵不過自身的努力來得踏實。

本書擷取歷代將相名臣的歷史事蹟；剖析大人物的大見解，藉著「入則相，出  
則將」的智慧薰習之，俾使讀者更加深刻地理解中國智者的處世大智慧。



# 目 錄

## 卷一

### 賞與罰

7

一、賞罰之政，方圓之道／8

二、法度為方，用則宜圓／19

三、峻法仁政因時宜／30

四、嚴明是方，公正是圓／44

五、法不可玩弄，刑不可赦免／52

## 卷二

### 智與愚

65

一、不要被智愚假象迷惑／66

二、行方圓智慧為本／78



### 卷三

#### 動與靜

.....137

- 三、用智太過則過猶不及 / 87
- 四、選擇智者共建功業 / 99
- 五、智圓事方，事半功倍 / 112
- 六、智者善於捕捉時機 / 124

### 卷四

#### 治與亂

.....195

- 一、靜方動圓為人生之節度 / 138
- 二、寧心靜氣方可身心化圓 / 142
- 三、動中之靜方見靜，方中之圓才是圓 / 152
- 四、正氣沖天，則心神寧靜 / 162
- 五、靜超天地外，方在圓中生 / 178
- 一、治亂要方，盛世宜圓 / 196



## 卷五

### 福與禍

241

二、正名分是治國的前提 / 205

三、方圓應對治與亂 / 210

四、治亂影響國家存亡 / 218

五、用人不可不修身 / 225

六、由近思遠，處亂思治 / 230

一、富貴福禍都自求於己 / 242

二、人生福祿都有定數 / 252

三、知足知止，易成大事 / 261

四、心存仁厚，災禍遠離 / 267





# 卷一 賞與罰

無規矩不成方圓，法度就是規矩，賞罰則是方圓。

法度爲本，賞罰須公正嚴明，是「方」；賞一能夠鼓勵衆人、罰一能夠儆百則是結果，是手段，是高手出的招，是「圓」。



## 一、賞罰之政，方圓之道

賞罰之政，謂賞善罰惡也。賞以興功，罰以禁奸。賞不可不平，罰不可不均。賞賜知其所施，則勇士知其所死，刑罰知其所加，則邪惡知其所畏。故賞不可虛施，罰不可妄加，賞虛施則勞臣怨，罰妄加則直士恨。

——諸葛亮《便宜十六策·賞罰》

賞罰的原則當然是賞善罰惡。賞是為了表彰功績，罰是為了禁絕奸邪。賞不可以不公平，罰不可以不一樣。賞賜恰當、忠勇之士則捨生忘死地效力；刑罰嚴明，邪惡之人則有所畏懼不敢為所欲為。所以賞不可以施與不該受賞的人，罰也不能妄加於不該受罰的人。賞不當則有功勞者會產生抱怨，罰不當，則正直之士會產生恨感。

莊子引用老子的話，回答陽子問明王的治理時說：「聖明君主的治理，功蓋天



下，卻似乎不是自己的功勞，推化萬物而民不依賴，使萬物自然生長，立足於不測，而遨遊在廣大的空間。」天道在日益變新，有方露有開端，不是常人能預測的，所以萬民遵循天道而無傷害，聖明君主以不測對待下屬，百官就奉上而不傷上。這就是對待天下的方法。」

我們應該知道，左右沒有不徇私，沒有不狼狽為奸的，沒有不以親近而重視於人的。左右得賢，就像劉桓公聽信於管仲，可以無為而稱霸。左右不得賢，桓公就聽信於豎刁、易牙、常之巫，死去七天還不能得到安葬。古代劫持君罷黜主的歷史事件，都是由於左右的朋黨狼狽為奸，互為自私所造成的。

因此，對待左右的官員，不可不信，也不可過於相信；不可不專，也不可過於專注；不可不備，也不可過於防備。



與人交往需有方法。你對他好不好，感情真不真，別人是長著眼睛、耳朵的。你可以騙一時，但騙不了一世。心懷真誠，就不要怕他們不知道，但要講究策略。只有真意，沒有表面的東西裝飾，沒有實在的東西依託，他們未必肯接受。不講策略，一味地直，是另類的魯莽，你會到處行不通。這個世間並不

是好心馬上就能得到好報的。

### 曹操賞罰分明，不徇私情

曹操一向賞罰分明，從不任人唯親。他在擬派兒子前去三地管理軍民的「諸兒」中，表現了他的這一作風。其令說：

今壽春、漢中、長安，先欲使一兒各往督領之，欲擇慈孝不違吾令，亦未知用誰也。兒雖小時見愛，而長大能善，必用之。吾非有二言也。不但不私臣吏，兒子亦不欲有所私。

在這一命令裡，他明確說明，不僅對部下不講私情，連自己的兒子也同樣看待。並決定派不違背他命令的兒子前去二個地方管理，親自把重任交給他們，體現了曹操「長大能善，必用之」的思想，這對兒子是一種莫大的鼓舞和鞭策。

「生子當如孫仲謀」，品味曹操這句由衷誇獎孫權的話，不能不使人想到：孫權到底在哪些方面比曹操的兒子強呢？



孫權在哥哥孫策率領的隊伍中當兵時，只有十四五歲。因過不慣軍中的苦日子，免不了耍些「特權」。孫策帳下主管財政的官員叫呂范，呂范這個人性好威儀，勤事奉法，無論對誰，不徇私情。孫權要弄錢財私用，可是呂范堅決不開，每次都請示孫策後再答覆。這惹得孫權很不高興。孫權當了陽羨這個地方的長官，在財物上還是不夠清廉，孫策就加強了對弟弟的控制，不時親自查弟弟的帳目。孫權身邊有個叫周谷的人，專為孫權在借貸往還的單據上作手腳，使孫策查不到問題，孫權自然喜歡。孫策死了，孫權掌了大權。當家才知柴米貴，於是，孫權想起年少時辦的那些事，更想起「卡」自己的呂范和討好自己的周谷。他認為，周谷改竄帳目，欺騙孫策，是個心術不正的人，不能用；而呂范一心為公，忠誠可靠，才值得重用。孫權以公取賢，使呂范在二十多年時間裡，從一個裨將軍一直升到大司馬，為孫權破曹操於赤壁、殺關羽於麥城、治都於建業，直接或間接地立下了很多大功。呂范死後，孫權每路過其墳墓，都呼著呂范的名字，「言及流涕」。

曹操待子女也不徇私情，這在曹丕當太子時的一些事情可以看得出來。曹丕當太子時，儼於曹操的嚴法，在宮中還不敢胡來，於是就想出一個向家叔曹洪借貸的主意。曹洪是曹操的從弟，自曹操舉兵討董卓，曹洪就將全部家兵千餘人歸了曹操，有一次，曹操被董卓兵打敗，連戰馬也失掉了，「賊追甚急，洪下，以馬授太

祖，太祖辭讓，洪曰：『天下可無洪，不可無君』，遂步行到汴水」，保護著曹操殺出了重圍。曹洪為打曹魏江山立下了汗馬之勞，是曹操眼裡的一等大賢，並替曹操管理家務。曹洪不肯給曹丕面子，曹丕便恨上了他。後來，曹丕當了皇帝，還恨著這件事，總想報復一下。一次，曹洪的舍客犯了法，曹丕立即株連上了曹洪，把曹洪關進監獄，準備殺頭。滿朝文武出來求情，曹丕也沒鬆口。沒有辦法，曹丕的母親卞太后出了面，她對曹丕的愛妻郭后說：「你今日將曹洪殺了，我明天便廢掉你的媳婦。想必是郭后吹了「枕頭風」，又加上曹洪本人「泣涕屢請」，一個勁兒地給皇侄兒說好話，曹丕才給曹洪一個「免官削爵」的下場。史書講曹洪性吝嗇不借給曹丕錢財，恐怕與事實不符，試想一個連命都不怕丟的人，還在乎那點家財嗎？曹洪常在曹操左右，又為曹操管理家務，是深知曹操嚴格約束子女的。怕隨便借給人太子東西，曹操知道了不依，所以不給曹丕面子，似更有些道理。

當然，待部下、子女不徇私情，也有立場發生動搖的時候。但可貴的是曹操能馬上意識到自己的錯誤，對嚴格執法、不徇私情的屬下予以讚揚。

曹操到兗州時，徵召滿寵任從事。等到曹操為大將軍時，召他代理西曹屬官，又任許縣令。當時曹洪的一位賓客在許縣境內多次犯法，滿寵將他逮捕並治了罪。



曹洪寫信給滿寵說情，滿寵不予採納。曹洪又稟告曹操，曹操召見許縣官吏。滿寵知道曹操將要赦免罪犯，就很快將他們殺掉。事情發生後，曹操卻高興地說：「處理政事難道不應該這樣嗎？」原太尉楊彪被捕後交給許縣審理，尚書令荀彧、少府孔融等都囑咐滿寵：「只應記錄供辭，不要拷打他。」滿寵一個也不答覆，仍按法拷問。幾天後，他求見曹操，對曹操說：「楊彪通過拷問沒有另外犯罪的供辭。判決斬殺的人應該先公布他的罪狀；這個人全國有名氣，如果罪狀不明，定會使您大失民心。我私下裡替您感到可惜。」曹操當就赦免了楊彪。開始，荀彧、孔融聽說滿寵拷打楊彪，極為憤慨，直到楊彪被釋放了，才消除怒氣，並且與滿寵更加友善。

殷殷愛子情，曹操贈刀的故事萬分感人。

曹操有一把寶刀名叫「百辟刀」，用作「懾服奸宄者」，為「百煉利器，以辟不祥」之意。他讓工匠仿造了五把，自留二把，其餘分贈曹丕、曹植和曹林。

曹操還送給曹植四領鎧甲：黑光鎧、明光鎧、兩當鎧、雙環鎖鎧各一領，銀鞍一具，大宛紫騮馬一匹。大宛紫騮馬即產於西域大宛的紫紅色汗血馬，非常名貴。曹植說，此馬「形法應圖，善持頭尾，教令習拜，令輒己能，又能行與鼓節奏相應」。它符合良馬的要求，性情溫馴，極通人性，行走疾遲與鼓音急緩節奏相應。

和，令人喜愛。

曹操送寶刀、鎧甲、馬鞍和戰馬給諸子，意在勉勵他們習文不忘練武，交互作用方能適應戰爭環境。

曹操征戰之時常帶諸子隨行，諸子成人則授權領兵，使之經風雨、見世面。建安二十年七月，他擬選三子任淮南、漢中和關中的軍政長官，說：「諸子年幼之時，我皆喜愛，但成人之後要德才優秀才予重用。我言行一致，對部下不偏私，對諸子也不偏愛。」由於淮南和漢中戰局發生急劇變化，後來只有曹彰任代理越騎將軍，領兵鎮守關中。



領兵打仗，總須有殺人的狠心。必須把死人之事看透，讓對方多付出生命是保護己方的惟一方法。戰不勝對方，就無力保護臣民。為流血死人而心抖，那是小仁，因此而退縮更是極大的惡。只有增強己方戰鬥力才可消滅對手，愛民、和諧上下是增強己方力量的手段。但不可為仁而仁，恐意不真；不可為戰而戰，恐民不信。