



實用歷史

122

謀略春秋

羅吉甫◎著



實用歷史叢書⁽¹²⁾

謀略春秋

作 者——羅吉甫

主 編——游奇惠

責任編輯——陳穗銓・傅郁萍

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥/0189456-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣83元

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問——蕭雄淋律師

1998年8月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣250元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-3548-X

YLib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

出版緣起

王榮文

· 歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克（Rank）名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

• 從過去了解現在

爲什麼要這樣做？因爲我們對一切歷史情境（*milieu*）感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系，他會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因爲一個成熟的思考者預先暴露在衆多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

• 從現在了解過去

就像費夫爾（L. Febvre）說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做為一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因為我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有力量，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

《謀略春秋》

編輯室報告

春秋時代是中國歷史最爲輝煌燦爛的一個時代。稍具有國學常識的人都知道，「春秋」原本指的是魯國的史書，孔子做《春秋》而亂臣賊子懼。爲了撥亂反正，使君君、臣臣、父父、子子的綱常不墜，名正言順，所以孔子以非史官的身分修魯史，這其實已經僭越了自己的本分，所以他很感慨地說：「知我者春秋，罪我者春秋。」但是孔子的《春秋》雖然秉筆直書（其實有些地方也是曲筆），卻像是只寫標題，而少了新聞內容一樣。在當時，人們還可以一看標題就知道發生什麼事，但是日子久了，大概就忘了標題到底在說些什麼。

還好，有智之士想到了這一點，於是有「春秋三傳」產生，也就是《左傳》、《公羊傳》、《穀梁傳》。其中又以《左傳》最爲出色，這本書其實就是補《春秋》的不足，而記錄下有血有

肉的内容，使得春秋時代的史事流傳後世，讓我們能夠一窺其多采多姿的面貌。書中對國與國之間的戰爭、謀士與謀士之間的鬥智，都有生動的描寫，它不只可以拿來當作戰爭史研究，甚至也可以作為語言學、修辭學以及謀略學等多個層面的研究資料。

話說西周末年時，周幽王寵愛褒姒，烽火戲諸侯，並有意廢太子宜臼，結果引起一場家變。更可悲的是這一場家變，最後竟演變成引狼入室的局面，使犬戎肆虐西周，周幽王嘗到惡果，在驢山遭犬戎殺害。於是，晉、鄭、秦等諸侯成立勤王部隊，迎周平王遷都雒邑，揭開了東周的序幕。原以宗法制度維繫王室威嚴的周王朝，大權漸漸旁落在諸侯之手，雖然仍保有天下共主的地位，卻再也號召不了諸侯，而所謂的尊王攘夷政策，也不過是想稱霸天下的把戲罷了。

史書上不說諸侯爭霸而稱為爭伯，「伯」是輩分的排行，伯仲叔季，伯排第一，爭伯就是爭當諸侯國之長。爭伯與實際輩分無關，而與實力大小有關，不只要制服敵人，更要進一步消滅敵人，所以小國要能夠不被消滅，本身就要自求多福。

春秋時期第一個稱霸的霸主應該是鄭莊公。原來鄭國在春秋初期，是周王室的士卿，政治地位高，再加上鄭武公、鄭莊公是有為之主，而東邊的大國齊國、西邊的秦國、中原的晉國，國勢才剛起步，因此鄭國在春秋初期躍上國際舞台。只是鄭國地理位置處於四戰之地，無高山大河做為屏障，在齊國、晉國、秦國、楚國逐漸壯大後，再加上鄭莊公之後無傑出領導者出現，鄭國只

能縱橫一時，形成小霸的短暫局勢。此後更是夾在大國之間處境艱難，即使是由賢相子產執政，靈活應用外交手腕，並勤修內政，但也只能為鄭國多苟延一段時間而已，到了戰國時代，鄭國從此就走進歷史。

實際上最早稱霸的霸主則是齊桓公。齊桓公是一個平庸之徒，但他接納了原本是敵人的管仲，並委以重責大任，使得管仲這位善於經濟、軍事、外交的罕見奇才，能在春秋史上大放異彩，尊王攘夷，一匡天下，甚至連孔子都讚美說：「微管仲，吾其披髮左衽矣。」齊桓公的一事業，都因管仲而不朽，可惜的是管仲一死，齊桓公的平庸立刻被比較出來，甚至齊桓公死後，齊國陷於內鬥，桓公的遺體遲遲未安葬，連蛆都長出來了。不過桓公與管仲建立的基業，以及齊國優越的地理環境，使得齊國仍舊具有大國的實力。

最窩囊的霸主則是宋襄公。宋是商的後裔，殷人多崇信鬼神，而宋人承其遺風，所以常被嘲笑是頑固且食古不化的人。這些嘲笑從宋襄公身上充分得到了驗證，他與楚國的泓水之戰，是當時國際間的笑話，行軍打仗，抱婦人之仁，滿嘴仁義，打敗仗後還死不認錯，把國家置於危險處境而不知，領導風格平庸而顛頂，實在是缺乏霸主的氣勢。

繼之而起的則是晉文公。晉文公在一場家變中，被迫流亡十九年，不過這些苦難磨練，卻使得晉文公在得到奧援繼任為君之後，充分展現他的睿智與幹練。大器晚成的晉文公，依循管仲的

政治口號，以「尊王」作爲藉口，威服強壓其他諸侯國，並和楚國在城濮大戰，立下威名。楚國在當時其實是被視爲蠻夷，楚文化與中原文化並不相同，但是在「溥天之下莫非王土，率土之濱莫非王臣」的意識形態下，楚國也被視爲是周王室的諸侯國，而且地位卑微，只被封爲子爵。各國在飽受楚國威脅下，在稱謂上大作文章，享受精神上的勝利也好，偏偏楚子問周鼎之輕重，擺明了就是要一別苗頭，與周王室平起平坐。齊桓公時代，齊、楚之間並未正面交鋒，只是在外交上，各自演戲給諸侯看，皆大歡喜，造成雙贏。到了晉文公時代，則是真真正正的交手，結結實實地打敗楚國。

繼晉文公之後，秦穆公、楚莊王相繼爭霸，春秋末期吳越興起，亦有稱霸的野心。不過吳越興起的最大意義，在於改變了楚國的體質。強大的楚國遭到吳國無情的挑戰，國力自此衰退，與春秋時期令諸侯聞之膽顫心驚不可同日而語。

羅吉甫先生所寫的《謀略春秋》，便是歸納闡明了春秋時代（亦包含上古時代）諸侯國君崛起爭霸的要訣，智士勇將轉危爲安的手腕，國與國、個人與個人消弭爭議的技巧，並從而引伸應用在實際生活，讓個人的生涯規畫，乃至企業營運管理，都可從本書中獲益，既有讀史的樂趣，也豐富了視野眼界。（余遠炫執筆）

〈前言〉

前事不忘，後事之師

本書從遠古傳說時期寫起，主要的篇幅則集中在春秋時代。

春秋時代是個大欺小、強凌弱的時代，大大小小的國家，有記錄可考的就有一百七十餘國。他們彼此攻擊吞併，大吃中，中吃小。據《史記》作者司馬遷統計，春秋時代亡國的共有五十二國，這還不包括名不見經傳的小國在內呢！能不被吞滅就已不容易，更何況成為大國霸主！

春秋時代也是個假惺惺的時代，大小諸侯誰不想稱王？！卻囿於封建思想及禮法觀念，半推半就，或拒或迎。如何一面擴權拓土，一面尊奉周王室這個神主牌？在和與戰之間，如何抉擇？在「弱肉強食」的叢林法則下如何自保圖存？對各諸侯和謀臣都是智力上的一大考驗。

除了改造組織文化、致力生產、提升人民福祉等正派經營的手段之外，在競爭激烈的現實環

境中，春秋時代的名君、賢相和智將，都未曾忽視謀略的重要。

《左傳》書中記載：鄢陵之戰前一天，楚國大夫，同時也是一流射手養由基，和潘黨兩人，把鐵甲堆疊起來，比賽射箭。他們不僅射得準，而且功力深厚，能夠射穿七層鐵甲，一般戰士即使身披鐵甲，碰到他們倆也如巨蟹脫去甲殼般，毫無自衛能力。

他們把穿透的鐵甲，拿到楚王面前去炫耀一番說：「國君您有兩個神射手，還愁打不了勝仗嗎？」

楚王聽了，不僅不高興，反而發怒道：「你們只知射箭，不知用謀，是我國最大的恥辱。明早交戰，你們恐怕會死在自己的技藝之上。」

什麼叫「不知用謀」？另一則故事，為我們做了很好的詮釋，那就是著名的「宋襄公之仁」的典故出處。

事情是這樣的：

宋襄公號稱「春秋五霸」，卻是五霸中最名不副實的一位。他自不量力，想和楚國爭霸，於是故意去攻打親附楚國的鄭國，引來楚國的攻擊。兩軍在泓水打了一仗，宋國慘敗，宋襄公負傷，次年因傷而死。

宋襄公為何敗北？當時天寒地凍，宋襄公不採納大司馬子魚的勸告，執意出兵，和楚國在泓

水展開戰鬥。宋國已先擺開陣勢，而楚軍尚未完全渡過河。子魚說：「敵衆我寡，請在敵人還沒全部渡河時攻打。」

但宋襄公不願意。等楚軍渡河完畢，正準備擺開陣勢，子魚又勸請宋襄公出擊。宋襄公還是不願意。

直到楚軍擺好陣勢，完全準備妥當了，宋襄公才下令攻打。結果，當然寡不敵衆，宋軍大敗，宋襄公的大腿也受了重傷。

宋襄公回國後，聽到國人對他普遍不滿，他解釋說：「君子不攻擊受傷的人，不擒捉頭髮斑白的人。古人用兵，不依靠險阻取勝，不進攻還沒擺好陣勢的人。」

抱著古代作戰時並不趁人之危的教條，以道德爲掛帥，反置全國軍民安危於不顧，宋襄公的迂腐令子魚搖頭嘆氣。

子魚反駁道：「君王您不知作戰的道理。作戰的目的在求勝，怎可死守一般禮儀？」

換句話說，用兵應把握有利的時機，否則無異於飛蛾撲火，又何必打這一仗呢？

幸好宋襄公這樣的領導人不多，我們才有幸讀到一則則精彩的鬥智故事。從領導者到謀臣武將，從貴族到庶民，各種趨吉避凶法則，各種察言觀色竅門，乃至形象的塑造，未來的研判，情報的解讀，都在字裡行間活靈活現。

目前所見春秋時代的史料，大都集中在《左傳》該書。三國時有個叫隗禧的，曾指稱《左傳》爲「相斫之書」，雖然所見不盡平允，但也由此可見，春秋時代的戰事之多、競爭之烈。據統計，《左傳》所載春秋時代兩百五十年的事跡中，就包括大大小小凡四百九十二場戰役。

眼尖的讀者當不難發現，後代許多司空見慣的兵法戰術，其實早在春秋時代就已出現。虛實奇正，離合變幻，各種文伐武鬥，把這段歷史點綴得繽紛熱鬧。

在此必須爲春秋時代的分期稍作說明。後人所謂春秋時代，大都指孔子所作的《春秋》一書裡的起迄年代，也就是公元前七十二年（周平王四十九年）到公元前四八一年（周敬王三十九年）。而戰國則從三家分晉那年（公元前四〇三年）算起，但這麼一來，春秋末期到戰國開幕，中間就有七十年的空窗期，像孤魂野鬼般無所依歸。有人主張把春秋時代的終點往下拉，有人提議把戰國時代的開始時間往上提，本書採行前者。

「前事不忘，後事之師。」從歷史中學得經驗教訓，才是聰明人。

目錄

□《實用歷史叢書》出版緣起

□編輯室報告

□前言：前事不忘，後事之師

- 1 孝親友弟，虞舜以德服人／三
- 2 網開三面，商湯形象出擊／七
- 3 以小事大，姬昌奠定周基／一〇
- 4 使巫監謗，周厲王失國出亡／一四
- 5 綿裡藏針，鄭武公大破胡國／一六
- 6 養奸利己，鄭莊公閼牆爭勝／一八
- 7 引君入甕，石碯大義滅親／二一
- 8 誘敵深入，公子突獻策殲戎／二四

- 9 兩翼攻堅，鄭莊公輕取周師／二六
10 預留後著，門伯比謀深慮速／二八
11 志在必勝，門廉胸有成竹／三二
12 逆勢而爲，屈瑕大敗絞人／三四
13 觀察入微，門伯比預知兵敗／三六
14 詐死脫險，小白捷足先登／三九
15 尊王攘夷，管仲獨樹異幟／四三
16 察納雅言，齊桓公求賢如願／四五
17 趾高氣昂，齊桓公自洩軍機／四七
18 察言觀色，東郭垂解讀機密／四九
19 識人不明，齊桓公身後淒涼／五一
20 空城待敵，鄭國嚇退子元／五四
21 陣前論戰，曹劇理明心細／五七
22 假虞滅虢，晉獻公一舉兩得／六〇
23 借刀殺人，鄭文公誅臣媾和／六三

- 24 觸類旁通，屠夫託病拒婚／六六
- 25 權衡得失，秦穆公釋放晉君／六八
- 26 不拘小節，重耳返國繼位／七三
- 27 魚目混珠，秦軍逼降商密／七六
- 28 駐軍墳地，晉文公攻破曹都／七八
- 29 佯裝無恙，魏犢保住性命／八一
- 30 善於乏交，先軫妙計連連／八四
- 31 退避三舍，晉文公城濮稱霸／八八
- 32 由小見大，薦賈眼光獨到／九三
- 33 限時退兵，晉文公以誠為謀／九六
- 34 臨危受命，燭之武說退秦師／九九
- 35 勞師遠征，秦軍穀山遇伏／一〇三
- 36 濟河焚舟，秦軍一雪前恥／一〇七
- 37 五穀換僕，秦穆公聚賢興國／一一〇
- 38 急中生智，陽處父歪打正著／一二二

- 39 套問口風，商臣弑父奪權／一二五
- 40 迷君問臣，秦穆公志在西戎／一二八
- 41 恃寵逞勇，趙穿敗事有餘／一二〇
- 42 獻邑詐降，魏壽餘策反成功／一二四
- 43 示弱驕敵，楚莊王吞滅庸國／一二七
- 44 蟄伏待機，楚莊王振衰起敝／一三〇
- 45 乘虛先攻，楚莊王問鼎中原／一三三
- 46 敗將莫殺，士貞子爲國留才／一三七
- 47 騎虎難下，晉楚各自休兵／一四〇
- 48 絕纓不究，楚莊王得臣濟難／一四五
- 49 笑議朝政，樊姬婦訓興邦／一四七
- 50 哭諫葬馬，優孟藝高膽大／一四九
- 51 載演載歌，優孟助人應急／一五二
- 52 巧打暗語，申叔展枯井救友／一五五
- 53 忠臣護主，趙氏孤兒報父仇／一五八