



## 目 录

刘怀珍得马报绢.....	员
赵柔卖铎重诺轻利.....	猿
萧道成不疑释疑.....	缘
利用矛盾树己威.....	苑
萧衍未雨绸缪.....	怨
萧衍谈纬象 .....	员源
两空函定一州 .....	员远
高欢巧言自饰 .....	员怨
高欢设计拢军心 .....	圆猿
杨坚机谋定皇位 .....	圆远
长孙平兴办义仓 .....	圆愿
张俭治边屯田 .....	猿圆
张全义不好声伎重农桑 .....	猿猿
通商铸钱 增强国力.....	猿缘
民富才能国强 .....	猿苑
利在于民 犹在国也.....	猿怨
君臣雪夜定计平天下 .....	源员
何承矩经营边防 .....	源源
高超巧堵黄河决口 .....	源苑
苏轼治理杭州为民造福 .....	源愿
昭德皇后释疑 .....	缘圆
朱元璋大德容下 .....	缘缘

冯驩抛财取义 .....	缘
张良见机救主 .....	远
定诸侯,做真王.....	远源
贵清静而民自定 .....	远
田叔施仁善谏 .....	远
辅佐新主夺天下 .....	苑
巧借儒生调郡兵 .....	苑
智绝宗族反顾之望 .....	缘
郑浑重视发展生产 .....	苑
诸葛亮严纪斩马谡 .....	苑
司马懿外宽内忌诛曹爽 .....	愿
勤学成大师 .....	愿
王导布衣清库存 .....	怨
孙盛不改《晋阳秋》 .....	怨
顾恺之“三绝” .....	怨
恭宗强国劝农耕 .....	怨
伯温投明主 妙出安邦计 .....	员
朱友珪弑君自立.....	缘
薛文杰自作自受.....	愿
投其所好,谋篡其位 .....	园
拥立和尚皇帝.....	猿
王逵设计夺权.....	远
王钦若巧言贬寇准.....	怨
耶律乙辛谮害太子.....	园
蔡京弄权.....	缘
秦桧奸计害人.....	怨

海陵结党 弑主自立 .....	员猿
完颜亮篡立弃帮凶 .....	员远
完颜亮翦灭宗室 .....	员怨
完颜亮佯孝 .....	员源
贾似道专权祸国 .....	员苑
哈麻的宦海沉浮 .....	员园
胡惟庸祸国 .....	员圆
王振忌忠良 ,设计杀刘球 .....	员缘
黄珪巧施计 ,太子改立成 .....	员愿
擒奸不成 ,反被奸“擒” .....	员员
未得逞的谋害 .....	员远

## 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

## 封建经营故事

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 100 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。

## 赵柔卖铎重诺轻利

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铎犁，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，有人见他的铎犁质量不错，当时就说出绢四匹，全部买下。货还未出手，来了位商人，既精明，又内行，一下看中了这批铎犁，知道他们卖得太便宜，连称：“可惜，可惜！”当场提出，出价猿匹绢。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

## 封建经营故事

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交易，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，一旦成为心病态，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（~~源~~泰始五年），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。

宋明帝刘或残忍好杀，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獯人出使北上，并让他亲自带着御赐银壶酒送给萧道成。

## 封建经营故事

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，一个心思想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 465 年，刘宋明帝死，刘昱立为帝。刘宋皇室内部争权夺位的矛盾又激烈起来。宋文帝的第五个儿子刘休范，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（465 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”。

## 封建经营故事

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（源徽年），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（~~源~~550年），萧衍被任为宁朔将军，镇守寿春（今安徽寿县）。建武二年（~~源~~556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

## 封建经营故事

为太子中庶子，领羽林监。建武四年（~~源~~苑年），北魏军南伐雍州，萧衍受命领兵赴援，进至襄阳（今湖北襄樊）。同年苑月，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，因为这会招来灭门大祸。萧衍见哥哥不从，便独自将弟弟萧伟、萧儗迎至襄阳，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（~~缘~~五年），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

## 封建经营故事

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。江枯怯而无断，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，因为这会招来灭门大祸。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（~~缘~~五年），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】