

活出历史

---

活出历史

作者：史可鉴，严育新

北京博集亮点工作室

---

## 第二编解析居官为政的智慧

亡虜归来思报复，卧薪尝胆是英雄。

五湖一棹烟波阔，如此功臣竟善终。

清·袁绶《咏史》

### 范蠡的进与退

居官为政，本是关乎国计民生的事体，可是古代中国的官员却不得不考虑更多的问题，那就是如何保全自己。可惜的是，能善始善终的为数不多，范蠡可说是其中的佼佼者，进能助人兴国，退能发家致富，进退之间游刃有余，更为千古罕见，因而有关范蠡的故事不免有一些神秘的色彩，其实不妨看作是后人对其智慧的向往。

春秋晚期的吴越争霸，由于其出人意料的峰回路转的结局，深为后人所津津乐道，更由于充斥其中的阴谋与阳谋的变幻，使得整段历史颇有跌宕起伏的戏剧性，在这个舞台上出场的人物，比如阖闾、夫差、勾践、西施等等，都值得去细细考察一番。在所有的角色当中

---

，范蠡无疑是最为出彩的英雄之一，由于他的巨大成功，更被后人誉之为三谋圣手，流传的他的故事颇多，成为后世士人追慕的对象。

范蠡，字少伯，春秋末期楚国宛人，年轻时师从奇人计然。越国大夫文种很赏识他的才学，便把他推荐给越王勾践。勾践和他纵论天下大事，深契于心，于是封他为大夫，成为勾践的主要谋士。

越王原是大禹的后代，周天王把他封到会稽（今浙江省绍兴市），奉守大禹的祭祀。当时会稽还是荒凉而没有开发的地方，越王便“文身断发，披草莱而邑焉。”如同野人一样。过了二十多代，逐步开始强大起来。到了勾践的父亲允常时，便常常和邻国吴国开战，争雄于江淮之间。

公元前491年，允常去世，儿子勾践即位为越王，吴王阖闾听说允常死了，便想趁越国人心不稳之际灭掉越国，便发兵攻打越国。两军对阵，勾践却派了一些犯了死罪的囚犯到吴军阵前挑战，这些死士在阵前大声呼叫着，然后便抹脖子自杀了。吴国将士看着这一幕

---

闹剧，不明所以，人心却浮动起来，越军趁此机会发起攻击，原本强大的吴国军队竟然溃不成军，被打的一败涂地，吴王阖闾也受了重伤，回到都城姑苏（今江苏省苏州市）后，便因伤重而死。临死前，对儿子夫差说：“你一定不要忘了灭掉越国！”从此，吴国和越国便成了不可化解的杀父世仇。

夫差果然时刻不忘父仇，整军练兵，准备消灭越国。勾践三年（公元前494年），越王勾践想要趁吴国尚未准备妥当时，先发制人，不能坐以待毙。他召集群臣商量破吴之策，范蠡却认为吴军复仇心切，士气高昂，此时贸然出击，不会有好的结果，便规劝道：臣听说兵者凶器也，圣人不得已而用之。残酷的战争是违背道德的，而争强好胜不过是事情的末节，现今违背道德，动用凶器，却又是用在了事情的末节上，这是上天所禁止的，此行不会有利。勾践看了看范蠡，面有愠色，一言未发。范蠡见勾践不语，便进一步分析敌我双方的形势：“吴王夫差因其父阖闾为我所杀，既耻辱又愤恨，三年来矢志复仇，秣马厉兵，同仇敌忾，其志

---

愤，其力齐，兵精将勇，实力雄厚。我们出击硬拼，肯定不力。明智的选择只能以逸待劳，坚固城防，等待时机再战。”

然而勾践不听，调动全国精兵3万人，北上攻吴，吴兵夫差也出动所有精兵与越国大战于夫椒。果然不出范蠡所料，越军大败，勾践只剩下5000残兵，退守会稽山（今浙江中部，主峰在嵊县西北），又被吴军团团围住。勾践身陷绝境，眼望败鳞残甲，亡国之忧，萦绕于怀。他凄然对范蠡说：“我不听先生之言，到了这个地步，现在怎么办哪？”

范蠡倒是遇败不乱，冷静地说：“持满而不溢，则与天同道，上天是会保佑的；地能生万物，人应该节用。这样才会受地之赐；扶危定倾，谦卑事之，则与人同道，人可动之。为今之计，只有卑词厚礼，贿赂吴国君臣；倘若不许，可屈身以事吴王，徐图转机，这是危难之时不得已之计。”勾践无奈，只好派大夫文种前往吴军大营请求议和。文种到了吴军，“膝行顿首”对吴王说：亡国之臣勾践自知罪不可赦，情愿做君王的贱臣

---

，而妻子做您的贱妾。吴王夫差听他说的如此可怜，便想答应下来。大将伍子胥却说：“上天把越国赐给了您，不要答应他们的请求。”伍子胥是帮助阖闾夺取王位的有功之臣，夫差得以立为太子也是他拼死在阖闾面前争来的，吴国东征西讨，称霸于诸侯，全赖他和孙武之力，所以是夫差父子两代的功臣，吴王对他一向是言听计从，听他这样讲，便没有接受勾践的投降。勾践得到文种的回报，心中绝望，便要杀掉妻子儿女，毁掉越国的宝器，然后率领5000残兵与吴王决一死战。范蠡、文种劝阻了他。文种说：吴国的权臣太宰嚭贪财好货，可以以利引诱他。勾践便让文种带着美女和宝器悄悄地去见伯嚭，伯嚭收受了贿赂后，便带着文种去见吴王，文种对吴王说：如果大王能赦免勾践的罪过，肯受降，就能得到越国历代的所有宝器，如果不肯受降，勾践就要杀掉老婆孩子，毁掉所有的宝器，带领5000人和您决一死战，您的军队也是会有相当的损失。伯嚭在旁边说：越国既然已经诚心降服，要做您的臣妾，如您赦免勾践，这是对吴国大有利的事啊。吴王

---

夫差被说动了心，便要许和。这时，伍子胥劝谏说：“大王不灭掉越国，怎能报先王之仇？吴越两国水上相连，同处东南，又已结下世仇，势必不能并存，如果您放过了越国，越国十年生聚、十年教训，将来肯定会成为吴国的大患。”拿人钱财与人消灾的伯嚭从旁反驳道：“越王夫妇愿作臣妾，亲身入吴侍奉大王，这也算是报了先王的仇了。当初楚国害了您的父兄，您不也没灭掉楚国，反而答应了楚国的求和吗？难道您自己要做忠厚君子，却要让大王做刻薄小人吗？”伍子胥明知不可，偏偏无法反驳伯嚭的话，吴王已听信了伯嚭的话，又听他说的在理，便第一次没有听从伍子胥的话，还是与越国讲和，罢兵而归。

越王勾践经此一事，越发信服范蠡，原想让他主持越国的国政，自己要到吴国去侍奉吴王。范蠡却说：“行军打仗的事，文种不如臣，管理国家，亲附百姓，臣不如文种。”勾践便让文种全权处理越国的事务，自己带着夫人、孩子和范蠡以及三百官吏到了吴国。他带了大批的宝物和美女敬献给吴王，当然也没忘了分一份

---

给太宰伯嚭。吴王并未把杀父之仇忘干净，他让勾践夫妇住在阖闾墓前的一间石室里，给他养马，这当然是一种羞辱和惩罚。每当夫差出行时，便让勾践在前面给他牵马，街道两旁的人都聚观取笑，指指点点。勾践把这一切都忍受下来，夫妇两人每日蓬头垢面，出入石室，很尽心的喂养马匹，对夫差更是奴颜婢膝，极尽讨好之能事，似乎心甘情愿的作夫差的奴隶。夫差怒气出过后，反而觉得这对夫妇很可怜，便有了放他们回去的念头，却因遭到伍子胥的强烈反对而作罢。这期间，伯嚭不断替勾践夫妇说好话，夫差对伍子胥还是很敬畏，没有一意孤行。三年后，有一次夫差生病，勾践在他身边服侍，范蠡知道吴王的病很平常，便教给勾践一计，勾践心头一狠，居然尝了夫差的粪便，告诉夫差说：“大王的病不久就会好了。臣尝了大王的粪便，味酸而苦，与谷味相同，所以大王尽可放宽心。”吴王夫差这次被彻底感动了，决定释放勾践回国。并命人在文台置办酒席，隆重地欢送勾践还越。伍子胥大怒，对夫差说：“勾践尝大王粪便，是吃大王之心。”夫差不顾伍

---

子胥的反对，放勾践君臣回越国了。

大约在勾践七年（公元前490年），勾践回到了越国。勾践不忘会稽之耻，准备将国都从诸暨迁往会稽，命范蠡建造新都城。范蠡观测天文、察看地形，筑造新城，将会稽山包括在内。外筑城墙并修城门，还特在西北方向增修一座城门。范蠡等人宣扬说：“如今越已臣服于吴，不能阻塞通往吴国进贡纳献的道路。”吴国正在会稽城的西北方向，吴王听说，甚为快慰。实际上，越人是为了不忘耻辱，是为出兵伐吴进取之便。

勾践向范蠡请教振兴越国之道。范蠡作了精辟的论述。他认为：“天时、人事都是不断变化的，因此制定方针、政策要因时和事而定。万物生于地上，地是无所不包、无所不容的，它总摄万物，是一个整体，禽兽、庄稼等始终不能离开大地。万物不论美恶，地都一视同仁，使之生长，人类也依赖大地以养生。然而万物生长又各有定时，不到一定的时机，是不可能勉强生长；人事的变化也一样，不到最后的转折点，是不可能勉强成功的。因此，应该顺乎自然以处当世，等到机

---

会到来的时候，就会把不利于己的局面扭转过来。”范蠡接着说到了对复兴越国内政方面的建议。他强调要调动、保护老百姓的积极性，大力发展生产，积蓄力量，富国强兵。他规劝越王本人应拿出时间来与老百姓做同样的工作，越王夫人也应从事一些纺织等具体劳动。不要使百姓旷时废业，而应让他们勤于耕作，生活就会日益富足，国家的财政和粮食也就会充实起来。范蠡主张要礼待弱小国家，对于强国，表面上应该采取柔顺的态度，但骨子里不能屈服。至于吴国，要等待或促使他走向衰落，等到时机成熟了，才可一举而灭之。范蠡最后说：“但愿大王时时勿忘石室之苦，则越国可兴，而吴仇可报矣！”

勾践听了，连连称善。他立刻命文种主持国政，范蠡治理军旅。勾践也苦身劳心，发愤图强，不用床褥，积薪而卧。又悬苦胆在坐卧之处，饮食起居，必先取而尝之。夜里常常暗自流泪，恨恨地喃喃自语：“你忘了会稽之耻吗？”同时，他尊贤礼士，敬老恤贫，以求得百姓拥护。他还奖励生育，积聚财物，演练士卒，

---

修甲厉兵，始终不敢怠懈。对吴国表面仍极尽奉承之事。范蠡亲到民间选了美女西施、郑旦，遣香车送给吴王。同时引诱吴王大兴土木，建造楼台馆所，沉湎于酒色犬马之中。另一方面，暗中亲楚，结齐，附晋，最大限度地孤立吴国。

勾践十二年（公元前485年），勾践归越5年了。这时越国国库充实，土地垦辟，人民乐为所用。于是勾践便要报复吴国，一雪会稽之耻。范蠡认为时机尚未成熟，谏阻说：“我国虽然尽心人事，但时机不成熟，勉强去求成功，对己不利。”大夫逢同也劝阻伐吴。勾践接受群臣的意见，只得依旧隐忍不发。

这期间，范蠡的另一条计策也发挥了重要的作用，那就是美人计。吴王见到西施后，立刻被她的绝世容貌所迷住，为她大修宫室，对她的话也是言听计从。夫差自得到西施后，日夜陪侍在她身旁，寸步也不舍得离开，这虽然荒废了一些朝政，但还不是范蠡所希望的。于是西施便巧言劝夫差不要总守在女人身旁，要出去建功立业。夫差自然乐于在心爱的女人面前显示自己的

---

英雄气概。恰好齐国和鲁国发生纠纷，齐国请求吴王出兵相助，夫差一口答应下来。吴、齐联军到了中途，鲁国知道无法抵御，便向齐国赔礼求情，齐国便不想攻打鲁国了，叫吴王退兵。夫差出来一次，怎能两手空空的回去见西施，齐国的出尔反尔也激怒了他，他掉过头来去攻打齐国了。鲁国听说吴国要打齐国，忙给吴国送礼，愿意出兵和吴王一起攻打齐国。吴国和鲁国联合攻打齐国，齐国上下一片混乱，齐国大臣们杀了惹事的齐悼公，向吴国求和，愿意年年纳贡。夫差见稍一出手便收服了两个大国，好不得意，对西施的话更加信服了。可他没注意到的却是，吴国的年轻精壮的士兵却有很多死于战争之中，而且也树敌甚多。

第一条计策得逞后，范蠡又实施第二条计策：掏空吴国的府库。他假借越国遇到灾荒，向吴国要求借贷十万石粮食。伍子胥坚决反对，太宰伯嚭却极力赞成，夫差一时也犹豫不决。他回到后宫跟西施说了这事，西施娇嗔道：“亏你每日里以英雄自许，这点事都决定不下来。诸侯国之间本来就有相互援助的传统，当年

---

秦穆公还卖粮食给敌国晋国呢，说：“晋的君王有罪，晋的百姓何辜？现在越国是大王的属国，越国的百姓就是您的臣民，难道您要让自己的臣民活活饿死吗？”一番话说的夫差面红耳赤，第二天便下令借给越国十万石粮食。第二年，越国大丰收，便如数还给吴国粮食。吴王见越国还的粮食粒大饱满，便下令用这批粮食作粮种。吴国人种下去一年后，却是颗粒无收。吴国人还以为是越国的粮种在吴国水土不服，只埋怨吴王不了解情况便作决定。其实这是文种的一条毒计：十万石粮食都是用水蒸过的。

此时吴国府库空虚，军队的战斗力也大为减弱，可是还有一道障碍，那就是吴国骨鲠刚正之臣伍子胥。此人不除，吴国难灭。伍子胥屡次在夫差面前和太宰伯嚭争论对越国的政策，夫差虽然不听，倒还知道伍子胥也是一番忠心，只是不愿意听到他的逆耳的话而已。

过了一年，齐国和鲁国又发生战事，吴王夫差准备发兵攻打齐国。越王正希望吴国劳师费饷，便推波助澜

---

，极力促成其事，亲率官员前去朝贺，赠送大批礼物，还愿意派出三千甲兵随吴王出征。伍子胥又劝谏道：“齐国的问题不过是一个人皮肤上的毛病，越国才是吴国的腹心之疾。大王不应该伐齐，而应该灭越。”夫差听够了他的这种论调，默然无语。伍子胥叹道：“大王不听我的话，再过三年，吴国就变成废墟了。”夫差听他口出怨言，很不高兴，回后宫后又跟西施说起这事。西施顺势撒娇作泼起来：“大王应该疑人不用、用人不疑，伍子胥是个什么样的人？他是楚国人，却攻打楚国，还把故主楚平王从坟墓里挖出来，鞭尸三百，这是何等残忍毒辣的人，您重用这样的人在身边，不觉得危险吗？他要灭越，我就是越国人，您要听他的，就先杀了我吧。”夫差正被西施闹的不可开交，伍子胥的死对头太宰伯嚭又来报告：伍子胥要反。而且提出有力的证据。原来伍子胥屡次谏阻吴王无效，知道吴国迟早要亡，自己虽然随时准备殉国，却爱子心切，借出使齐国的机会把儿子寄养在齐国的一个大夫家里，而齐国正是吴国的敌国。夫差还不敢相信，派人去调查，

---

情况属实，夫差大怒道：他真的要反了！便派人赐给伍子胥一把宝剑，命他自尽。伍子胥对着使者，慨叹道：“我辅佐你父亲成为霸主，我又让你当上吴王，你当年许诺要把吴国分一半给我，我当然不敢指望，可你却让我自杀？”说完便横剑自杀了。

伍子胥死后。吴王宠信太宰伯嚭，朝政更加腐败昏暗。这时，勾践召见范蠡，问道：“吴王已杀伍子胥，阿谀之徒日众。可否伐吴？”范蠡说：“反常的迹象虽然已经萌芽，但从天地的整体看，吴国灭亡的征兆尚不十分明显，现在还不可伐吴。”越王勾践十四年（公元前483年），吴国遇到天灾，没有粮食，民不聊生。勾践又欲乘机伐吴。范蠡说：“天时已至，人事未尽，大王姑且等待。”勾践闻言大怒：“我与你谈人事，你以天时应付我；现今天时已至，你又借口人事来推诿。这究竟是什么意思？”范蠡回答说：“大王勿怪。人事必须与天时、地利互相参会。方可大功告成。现在吴国遭灾，人民恐慌，君臣上下反而会同心协力，来抵御内忧外患。大王宜照旧驰骋游猎，歌舞欢饮。吴国见此，

---

必然不修德政，待其百姓财枯力竭，心灰意懒，便可一举成功了。”勾践强压复仇怒火，依然等待时机。

勾践十五年（公元前482年），吴王夫差带上全部的精兵北上，到卫国黄池（今河南封丘西南）大会诸侯，争夺中原霸主的地位，当时的霸主是晋定公，夫差便想以武力迫使晋定公让出霸主的宝座来，而国中仅留下太子友及老弱残疾留守。勾践和范蠡认为时机已经成熟了，勾践便派范蠡为大将，率兵攻打吴国。越国十年生聚，十年教训，一朝出手，威势可想而知，范蠡率兵攻占了吴国都城姑苏，俘获了吴太子友。夫差在黄池闻此恶讯后，不敢张扬，暗派使臣，一如越国当年兵败椒山一样，卑词厚礼，请求勾践赦免吴国。范蠡认为现在还不能一举将吴国灭掉，便同意了吴国的求和。

公元前478年，越王勾践再次北进伐吴。吴军全力迎战，可惜吴国的精锐早已损失在往日的东征西讨中了，越国却尽是蓄养多年的精兵，两军交锋，吴军惨败于笠泽（今太湖附近）。越军继续进军，将吴都

---

姑苏团团围住。按着范蠡的战略，高筑营垒，围而不歼，竟达三年之久。吴王夫差身处绝境，几番遣使求和。越王勾践一度犹豫不决。这时，范蠡进谏说：“大王想得到的是吴国的宗庙社稷和整个国家，如果不慎在郊外失手，那怎么可以呢？故暂且不可决战。我听说，得到时机，不要疏忽大意，因为时机失去就不会重来；上天给予的却不获取，反而会成为灾祸。如果不能沉着应付，冒然进军，则取舍之间，变化莫测，可能前功尽弃。天道本来如此，我们的策略已经定妥，就不要随便变动了。”范蠡继续对勾践阐述他的战术思想说：“用兵之道，有一定的规律，不能违犯上天的准则。太阳走到尽头，第二天会周而复始；月亮到了盈满之时，就开始一点点亏缺。打仗作战居于被动地位时，固然可以用阴柔之术，但也不宜过于退缩不前，以致屈居人下，无法还手；占上风时，固然可以用阳刚之术，但也不可过于显露，以致被敌人窥破虚实。当采取守势一方的潜在力量尚未耗尽时，看去虽似柔弱。也不可冒然进逼，与之发生正面冲突，以免做无谓的牺牲，付出

---