

智囊

职场必修的古人智慧

古代朝廷才是真正残酷的职场，尽是**机关算尽**的血泪教训！

[明] 冯梦龙 著

顾闪闪 译注

职场防猜疑篇

陈平：上级眼皮子底下才安全
王守仁：别逆着上级心意做事
李泌：上级身边有自己人好做事

职场竞争篇

司马懿：学会示弱，让对手卸下防备
张良：一个好帮手，胜过一帮“猪队友”

职场驭下篇

韩愈：让你的工作被部属看见
班超：对不服管的人要抓大放小
孔子：别让你的善心干扰制度的运行

职场识人篇

管仲：无底线讨好上级的人不可靠
吕不韦：建立人脉的前提是找准共同利益

职场应变篇

班超：遇到变故，要敢于决断
沈括：先安抚情绪再追究责任
谢安：面对变化，别急于动作

职场禁忌篇

光武帝刘秀：公私不分是职场大忌
吕陶：只讲规矩，不讲人情，反而坏事
晁错：别拿自己的不足比他人的长处



智囊

职场必修的古人智慧

古代朝廷才是真正残酷的职场，尽是**机关算尽**的血泪教训！

[明]冯梦龙 著

顾闪闪 译注

职场防猜疑篇

陈平：上级眼皮子底下才安全
王守仁：别逆着上级心意做事
李泌：上级身边有自己人好做事

职场竞争篇

司马懿：学会示弱，让对手卸下防备
张良：一个好帮手，胜过一帮“猪队友”

职场驭下篇

韩愈：让你的工作被部属看见
班超：对不服管的人要抓大放小
孔子：别让你的善心干扰制度的运行

职场识人篇

管仲：无底线讨好上级的人不可靠
吕不韦：建立人脉的前提是找准共同利益

职场应变篇

班超：遇到变故，要敢于决断
沈括：先安抚情绪再追究责任
谢安：面对变化，别急于动作

职场禁忌篇

光武帝刘秀：公私不分是职场大忌
吕陶：只讲规矩，不讲人情，反而坏事
晁错：别拿自己的不足比他人的长处



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING



职场防猜疑篇

上对下的猜疑，古来有之。领导者怀疑手下的忠诚，怀疑手下对自己有所隐瞒，从而用各式各样的手段去控制、测试手下。面对这种信任感的缺失，别急于自证。本篇告诉你，相比于自乱阵脚，拿出成熟的话术、摆出冷静的心态才是好做法；甚至要在怀疑的苗头出现之前就做出反应，防患于未然。

①

卫青 程信：权力再大，遇事还得多请示

②③④⑤⑥

大将军青兵出定襄。苏建、赵信并军三千余骑，独逢单于兵，与战一日，兵且尽，信降单于，建独身归青。议郎周霸曰：“自大将军出，未尝斩裨将。今建弃军，可斩以明将军之威。”长史安曰：“不然。建以数千卒当虏数万，力战一日，士皆不敢有二心，自归而斩之，是示后无反意也。不当斩。”青曰：“青得以肺腑待罪行间，不患无威。而霸说我以明威，甚失臣意。且使臣职虽当斩将，以臣之尊宠，而不敢专诛于境外，其归天子，天子自裁之，于以风为人臣者不敢专权，不亦可乎？”遂囚建诣行在，天子果赦不诛。

【注释】

①卫青：西汉名将，汉武帝皇后卫子夫之弟。七击匈奴，二出定襄，远征漠北，直曲塞，广河南，破祁连，通西国，靡北胡，威震瀚海。受封长平侯，官至大司马大将军，死后陪葬茂陵，谥号“烈”。

②定襄：汉武帝时辖今内蒙古长城以北的卓资、和林格尔、清水河一带。卫青曾在定襄以北两次与匈奴单于主力作战，迫使匈奴人远遁大漠以北，“漠南无王庭”。此事发生于元朔六年（前123年），卫青第二次出征定襄时期。

③苏建、赵信：均为汉军将领。苏建，苏武之父，以军功封平陵侯，曾奉命修筑朔方城。赵信本为匈奴小王，战败后投降汉朝，改名赵信，被

封翥侯，后又因战败，复降匈奴。

④议郎：汉代官名，掌顾问应对，秩比六百石。

⑤裨（pí）将：副将、偏将。

⑥长史安：任安，曾为大将军卫青舍人，后卷入戾太子刘据巫蛊之祸，论罪腰斩。以与司马迁互通信款而闻名。

【译文】

大将军卫青出兵定襄远击匈奴。苏建、赵信一同率领三千多员骑兵行军，在途中遭遇了匈奴单于大军，与之苦战一天，士兵伤亡殆尽，赵信投降单于，苏建独自一人逃回汉军大营。议郎周霸对卫青说：“自从大将军出兵以来，从未处死过副将。现在苏建抛弃军队，只身逃回，可以处死他来显扬大将军的威名。”长史任安说：“不可如此。苏建率领几千士兵遭遇敌人数万大军，力战了整整一天，兵士们都不敢有二心，如今他从战场逃回，将军反而要处斩他，是在告诉后人，遇到这种情况绝不能归返大营。我认为不应该斩。”卫青说：“卫青能以外戚近臣的身份在军队中担任要职，从不担心自己没有权威。而周霸却劝说我显扬自己的权威，实在是不符合我作为臣子的本意。就算处斩将领在我的职权范围内，但考虑到我在天子面前受到的尊宠，我也不敢在外做出无旨斩将的专权之事，应该把苏建押送回天子面前，天子自会裁决，这样也能训示那些做臣子的，让他们不敢专擅独断，不也是可行的吗？”于是卫青下令将苏建押入囚车，将他送到天子留驻之处去谒见天子，天子果然赦免了他。

①②③。”④

【冯述评】卫青握兵数载，宠任无比，而上不疑，下不忌，唯能避权远嫌故。不然，虽以狄枢使之功名，犹不克令终，可不戒欤！○狄青为枢密使，自恃有功，颇骄蹇，怙惜士卒。每得衣粮，皆曰：“此狄家爷爷所赐。”朝廷患之。时文潞公当国，建言以两镇节使出之。青自陈无功而受镇节，无罪而出外藩。仁宗亦以为然，向潞公述此语，且言狄青忠臣。潞公曰：“太祖岂非周世宗忠臣？但得军心，所以有陈桥之变上默然。青犹未知，到中书自辨。潞公直视之，曰：“无他，朝廷疑尔！”青惊怖，却行数步。青在镇，每月两遣中使抚问。青闻中使来，辄惊疑终日。不半年，病作而卒。潞公之谋也。

【注释】

①狄枢使：狄青，北宋时期名将，曾任枢密使。

②文潞公：文彦博，北宋宰相，旧党代表人物，历仕四朝，受封为潞国公，世称“文潞公”。

③陈桥之变：显德六年（959年），周世宗柴荣死，即位的恭帝柴宗训年仅七岁。次年春，镇、定二州报北汉联兵契丹南下，朝廷命殿前都点检赵匡胤出师抵御，大军行经陈桥驿时，帐下军士哗变，并以所谓的“点检为天子”传言为名义，为赵匡胤披上黄衣，拥其返还京师，即皇帝位，改周为宋。

④中书：指中书门下，位于禁中，设政事堂，简称“中书”，与枢密院对掌大政，合称为“二府”。清人呼之为“中书内省”，应与设在皇城外的“中书省”区别开来。

【译文】

【冯梦龙述评】卫青手握兵权数年，得到的偏爱信赖无人可比，然而能令皇帝不疑心，令大臣们不妒忌，只是因为他能够避免专权，远离各种猜嫌。否则，就算有狄青那样的功业和名声，也不能保全声名而善终，还能不引以为戒吗！狄青担任枢密使的时候，自恃有功，非常傲慢，爱惜庇护麾下的士兵。士兵们每每得到衣服和粮食，都说：“这是狄家爷爷赐予的。”朝廷对此非常忧虑。当时是文潞公主持国事，他提议以任命狄青为两镇节度使的名义，让他离开京师。狄青上书说自己没有功劳却受封为两镇节度使，没有罪过却被调出京师，镇守藩镇，自己不明白这是为什么。宋仁宗也认为他说的有道理，向文潞公转述了狄青的话，并说狄青是忠臣。文潞公说：“太祖皇帝难道不是周世宗的忠臣吗？仅仅因为得到了军心，所以才有了陈桥驿黄袍加身的兵变。”仁宗听后默然不语。狄青还不知道自己被调出的原因，到中书门下去为自己申辩。文潞公直视着他，说：“没有其他的缘故，就是朝廷疑心你罢了！”狄青感到惊讶惶恐，后退了好几步。狄青在藩镇时，朝廷每月两次派遣使者前去慰问。狄青每次听说朝廷的使者来了，就会整日惊恐疑虑。不到半年，狄青便病发而死。这是文潞公的计谋啊。

①②

休宁程公信为南司马征川贵时，诏以便宜之权付公。公自发兵至凯旋，不爵一人，不杀一人。同事者以为言，公曰：“刑赏，人主之大柄，惧阍外事不集而假之人臣。幸而事集，又窃弄之，岂人臣之谊耶？”论者以为古名臣之言。

【注释】

①程公信：程信，明朝名臣，南直隶徽州府休宁县人，曾参与北京保卫战。成化三年（1467年），四川戎县山都掌蛮贼聚众叛乱，信以兵部尚书衔提督军务，协同襄城伯李瑾调四川、贵州官兵奉诏讨贼，次年大胜，向朝廷献捷。

②南司马：指南京兵部尚书，明永乐时始以南京为陪都，行“两京制”，南京设有完整的中央级政治机构。程信征川贵时，官衔应为中央朝廷兵部尚书，成化六年（1470年）方改为南京兵部尚书、参赞机务。此处疑有误。

【译文】

程信在担任南司马远征川贵，平定都掌蛮叛乱的时候，皇帝曾下诏赋予他自行决断的便宜之权。程信从发兵到凯旋，都没有赐给任何一个人官爵，也没有处死麾下任何一个人。与他共事的人都谈论这件事，程信说：“刑罚和封赏，是君主的大权，是因为担心边境偏远，战事难以成功，才委托给臣下代为行使的。幸运的是，事情已经办成了。在这种情况下，我再暗中玩弄权柄，这难道是为臣子者该做的吗？”谈论这件事的人把这些话看作古之名臣的至理名言。

①

陈平：上级眼皮子底下才安全

②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪

燕王卢绾反，高帝使樊哙以相国将兵击之。既行，人有短恶哙者，高帝怒，曰：“哙见吾病，乃几吾死也！”用陈平计，召绾侯周勃受诏床下，曰：“平乘驰传载勃代哙将。平至军中，即斩哙头！”二人既受诏行，私计曰：“樊哙，帝之故人，功多，又吕后女弟女嫫夫，有亲且贵。帝以忿怒故欲斩之，即恐后悔，【边批：精细。】宁囚而致上，令上自诛

之。”平至军，为坛，以节召樊哙。哙受诏节，即反接载槛车诣长安，而令周勃代，将兵定燕。平行，闻高帝崩，平恐吕后及吕嫪怒，乃驰传先去。逢使者，诏平与灌婴屯于荥阳。平受诏，立复驰至宫，哭殊悲，因奏事丧前。吕太后哀之，曰：“君出休矣。”平因固请得宿卫中，太后乃以为郎中令，曰：“傅教帝。”是后吕嫪谗乃不得行。

(12)(13)(14)

【冯述评】谗祸一也，度近之足以杜其谋，则为陈平；度远之足以消其忌，则又为刘琦。宜近而远，宜远而近，皆速祸之道也。○刘表爱少子琮，琦惧祸，谋于诸葛亮，亮不应。一日相与登楼，去梯，琦曰：“今日出君之口，入吾之耳，尚未可以教琦耶？”亮曰：“子不闻申生在内而危，重耳在外而安乎？”琦悟，自请出守江夏。

【注释】

①陈平：西汉王朝开国功臣。少家贫，为人多智，陈胜起事，事魏王咎，说计不听，归从项羽为都尉。旋归刘邦，献计离间项羽、范增，又建议刘邦笼络大将韩信。汉朝建立，封曲逆侯。惠帝、吕后时任丞相。吕后死，与周勃合谋诛诸吕，迎立文帝，任丞相。

②卢绾：与刘邦同里，从刘邦起兵，后入汉为将军。从东击项羽，灭临江王，破燕王臧荼，有功，封燕王。高祖十一年（前196年）陈豨反，绾使人前往联合，并与匈奴相勾结，后事败，逃往匈奴。

③高帝：高皇帝的简称，一般用于称开国皇帝，这里指汉高祖刘邦。

④樊哙：西汉开国元勋。初以屠狗为业，从刘邦起兵攻秦，屡立战功。入咸阳，在鸿门宴上斥项羽，卫护刘邦得脱身。高帝立，从击臧荼、陈豨及韩王信，迁左丞相、相公，封舞阳侯。

⑤周勃：西汉开国将领。秦时以织薄曲为生，又常为人吹箫给丧事。后随刘邦起兵于沛，屡破秦军。从击项羽，定天下。高祖六年（前201年），封绛侯。汉初，从刘邦平定韩王信、陈豨、卢绾之乱。为人稳重敦厚，高祖以为可属以大事。吕后死，与陈平定计诛诸吕，汉室以安。文帝立，拜右丞相。

⑥驰传：古代驿站的一种马车，四匹中等马拉的驿车为驰传。

⑦节：符节，古代使臣所持以为凭证。汉初纯为赤色。

⑧反接：反绑两手。

⑨灌婴：汉朝开国功臣。秦末战争中，从刘邦起兵入关，骁勇善战，赐爵列侯。楚汉战争中，截击项羽粮道，随韩信破齐，追击项羽于垓下，灭楚有功。汉朝建立后，封颍阴侯。吕后卒，与周勃、陈平诛诸吕，拥立文帝，任太尉，寻代周勃为丞相。

⑩宿卫中：住在宫中行护卫事。

(11)郎中令：官名，始置于秦，为九卿之一，掌宫廷侍卫，汉初沿置。

(12)刘琦：东汉末荆州牧刘表的长子。

(13)刘表爱少子琮，琦惧祸：刘表宠爱后妻蔡氏所生幼子刘琮，欲以琮为后，刘琦饱受继母谗害，又见刘琮有蔡瑁、张允等人的支持，终日惶恐。

(14)申生在内而危，重耳在外而安：春秋时期，晋献公宠爱骊姬，骊姬欲立亲生儿子奚齐为储君，谗言陷害晋献公诸子。太子申生不肯逃往他国，最终被迫自缢而死；公子重耳逃往他国，得以幸免，后回国即位，是为晋文公。

【译文】

燕王卢绾造反，汉高祖派樊哙担任相国，率军讨伐他。樊哙大军出发后，有人在汉高祖面前说樊哙的坏话，高祖大怒，说：“樊哙看我病重，就盼着我死！”他采用陈平的计策，召见了绾侯周勃，让他在床榻前接受诏命：“由陈平乘坐驿车载着周勃去代替樊哙领兵。陈平一到军中，就斩下樊哙的头！”二人接受诏命上路以后，私下商议道：“樊哙是皇帝的故交，建功颇多，又是吕后妹妹吕嫫的丈夫，与皇室有亲缘关系且身份尊贵。皇帝是一时愤怒才想要杀掉他，只怕之后会后悔，【边批：精细。】我们不如将樊哙囚禁起来送到皇帝面前去，让皇帝自己诛杀他。”陈平到了军中，筑坛之后，用天子符节召见樊哙。樊哙接诏受节，当即被反绑着两手用囚车载着送到长安去，周勃奉命代替他，率军平定卢绾叛乱。陈平出发后，在路上听说了汉高祖驾崩的消息，陈平害怕吕后和吕嫫发怒，便让驿车先行赶往长安。路上遇到使者，传吕后诏

命让陈平和灌婴屯兵荥阳。陈平接诏后，又立即驱车赶往皇宫，哭得非常悲伤，在刘邦的灵前奏报了樊哙之事的经过。吕太后听完非常哀伤，对他说：“你出去休息吧。”陈平听后坚持请求住在宫中护卫，吕太后便让他担任郎中令，说：“以后请你辅佐并教授新帝。”在这之后吕嫪去谗害陈平，也没有得逞。

[冯梦龙述评]对于谗言致祸一事，有的人揣度应该到近处去，近到足以杜绝对方的阴谋，譬如陈平这样；有的人推测要逃往远处，远到足以打消对方的猜忌，譬如刘琦那样。应该留在近处却跑远，应该远离却偏偏要靠近，都会加速灭亡。刘表偏爱幼子刘琮，长子刘琦害怕大祸临头，想请诸葛亮为自己出谋划策，诸葛亮不回应。一天，二人一同登上高楼，刘琦让人拿掉下楼的梯子，并对诸葛亮说：“今天您口中说出的话，只有我一人能听见，您还不能教一教我吗？”诸葛亮说：“你没听说过申生坚持留在国内，最终招致了危险，而重耳逃往国外却转危为安的事吗？”刘琦顿悟，向刘表自请外放，去镇守江夏。

①

吕夷简：不越权，才能让上司放心

②③

西鄙用兵，大将刘平战死。议者以朝廷委宦者监军，主帅节制有不得专者，故平失利。诏诛监军黄德和。或请罢诸帅监军，仁宗以问吕夷简。夷简对曰：“不必罢，但择谨厚者为之。”仁宗委夷简择之，对曰：“臣待罪宰相，不当与中贵私交，何由知其贤否？愿诏都知、押班，但举有不称者，与同罪。”仁宗从之。翼日，都知叩头乞罢诸监军宦官。士大夫嘉夷简有谋。

④⑤⑥⑦

[冯述评]杀一监军，他监军故在也。自我罢之，异日有失事，彼借为口实，不若使自请罢之为便。文穆称其有宰相才，良然，惜其有才而无度，如忌富弼，忌李迪，皆中之以小人智；方之古大臣，邈矣！○李迪与夷简同相，迪尝有所规画，吕觉其胜。或告曰：“李子束之虑事，过于其父。”夷简因语迪曰：“公子束之才可用。”

⑧⑨

[边批：奸！]即奏除两浙提刑。迪父子皆喜。迪既失束，事多遗忘，因免去，方知为吕所卖。

【注释】

①吕夷简：宋朝宰相。太子太师吕蒙正之侄。他辅佐年幼的仁宗，在太后临朝听政的情况下，保证了北宋的社会安定和经济发展，死后谥文靖，配享仁宗太庙。然与范仲淹政见不合，对范多番排挤，为时人所不满。

②西鄙用兵，大将刘平战死：宋仁宗康定元年（1040年），西夏元昊盛兵攻延州，延州知州范雍召鄜延路副总管刘平和鄜延副都部署石元孙前去救援，又召鄜延都监黄德和为外援。三川口一战，宋与西夏双方皆伤亡惨重，刘平遣子向黄德和求援，黄德和不从，逃往甘泉。刘平仅余千人，不敌西夏轻兵，与石元孙皆为西夏所俘。后，黄德和反诬刘平降敌，诏命文彦博即河中府置狱，查知真相，德和坐腰斩。时宋廷误以为刘平战死，追赠其为朔方节度使，谥壮武，后石元孙被放还返宋，才知刘平乃是被俘之后不降而死，而非战死。

③都知、押班：宋朝设有内侍省，为宦官总机构，掌拱侍殿中，备侍奉洒扫之职。都知、押班都是内侍省宦官的官职名。

④文穆：吕蒙正谥文穆。《宋史》记载，宋真宗曾询问吕蒙正家中诸子谁可堪大用，吕蒙正答：“诸子皆不足用。有侄夷简，任颍州推官，宰相才也。”

⑤忌富弼：吕夷简当政期间，富弼曾多次因公事对其言语冲撞，吕夷简衔恨在心，因荐富弼出使契丹，并在暗中变易国书，想要以此坑害富弼。

⑥李迪：北宋大臣。真宗景德二年（1005年）进士第一，历任给事中、参知政事、集贤殿大学士。与丁谓不和，出知郢州。仁宗初被贬为衡州团练副使，后复相。复与吕夷简交恶，贬官，卒谥文定。

⑦束之：李束之，李迪子。以献文召试，赐进士出身，通晓当朝典故，累进直集贤院，仁宗时官至龙图阁直学士。

⑧两浙：两浙路，北宋至道三年（997年）置，北宋地方行政区，辖二

府十四州。

⑨提刑：官名。提点刑狱公事的简称，也称提刑官。宋朝在占据交通要道的州府设置提刑司，遣常参官分往诸路，掌本路司法、刑狱，审问囚徒，复查冤案，凡难决疑案与盗窃犯逃而不获者，上奏朝廷，并监察所部官吏，举廉能、劾违法。

【译文】

北宋西境爆发战争，（战后宋廷误以为）大将刘平战死。议事的大臣认为，朝廷委派宦官作为监军，致使主帅在指挥过程中不能全力调遣，才导致刘平作战失利。朝廷下诏处死监军黄德和。有人请求将诸军元帅的监军都罢免掉，仁宗就此事询问吕夷简的意见。吕夷简答道：“不必罢免诸军的监军，只需要挑选谨慎忠厚的人去担任这一职位。”仁宗请吕夷简来挑选，吕夷简答道：“臣作为失职有罪的宰相，不应当和宦官有私交，哪里知道他们贤能与否呢？希望诏令都知、押班举荐监军，如果他们举荐的监军有不称职的，举荐他的人与其同罪。”仁宗听从了他的意见。第二天，都知便叩头乞求罢免诸军监军的宦官。士大夫们都称赞吕夷简有谋略。

[冯梦龙述评]杀掉一个监军，其他监军依旧存在。自己提出罢免他们，他日战事失败，宦官们就会把这当作陷害的话柄，不如让他们自己请求罢免来得好。吕蒙正曾称赞吕夷简有宰相之才，的确如此，只可惜他有才能却没有气量，例如他妒忌富弼、李迪，都是靠小人的才智去陷害他们；与古代大臣相比，差得太远了！李迪和吕夷简同朝为相，李迪曾经规划政事，吕夷简觉得他胜过自己。有人告诉他：“李迪的儿子李柬之考虑事情，超过他的父亲。”于是吕夷简对李迪说：“您的公子李柬之可堪大用。”[边批：奸！]随即便向朝廷奏请任命李柬之为两浙提刑。李迪父子都很高兴。李迪离开李柬之后，经常遗忘事情，因此被免去宰相之职，这才知道自己是被吕夷简暗害了。

①

王守仁：别逆着上级的心意做事

②③

阳明既擒逆濠，囚于浙省。时武庙南幸，驻蹕留都。中官诱令阳明释濠

还江西，[边批：此何事，乃可戏乎？]俟圣驾亲征擒获，差二中贵至浙省谕旨。阳明责中官具领状，中官惧，事遂寝。

④⑤⑥

[冯述评]杨继宗知嘉兴日，内臣往来，百方索赂。宗曰：“诺。”出牒取库金，送与太监买布绢入馈，因索印券：“附卷归案，以便他日磨勘。”内臣咋舌不敢受。事亦类此。

【注释】

①王守仁：字伯安，世称“阳明先生”，明朝著名思想家、文学家、哲学家和军事家，创立“阳明心学”。因起兵平定宸濠之乱，被封新建伯，隆庆年间追赠新建侯。

②武庙：明朝皇帝朱厚照，庙号武宗，1505—1521年在位。

③留都：古代王朝迁都后，旧都仍置官留守，称为留都。明之留都为南京。

④杨继宗：明朝官员，官至左佥都御史。性刚廉，为官期间极言官吏贪索之弊。

⑤印券：指盖有官印的凭证。

⑥磨勘：官员考绩升迁的制度。

【译文】

王守仁擒获宁王朱宸濠后，将他囚禁在浙江杭州。时逢明武宗南巡，暂驻在南京。宦官诱哄命令王守仁将朱宸濠释放，让他回到江西，[边批：这是什么样的事情，岂能儿戏？]等皇帝御驾亲征的时候再将他擒获，并派遣两个宦官到杭州去颁布诏令。王守仁责令宦官写下提走朱宸濠的文书凭证，宦官对此十分畏惧，于是这件事就这样平息了。

[冯梦龙述评]杨继宗在嘉兴担任知府的时候，宦官们常常出入他的府中，千方百计地向他索取贿赂。杨继宗答应他们说：“好。”然后拿出官牒到府库中去取钱，送给太监让他们用来买布绢进献宫中，并就此向太监索要盖有官印的凭证收据，说：“这是用来附在卷宗后归档的，以便

他日朝廷用来考核我的政绩。”宦官们听后都害怕得说不出话来，不敢接受他的钱。这件事也与王守仁之事类似。

①②，③

江彬等忌守仁功，流言谓“守仁始与濠同谋，已闻天兵下征，乃擒濠自脱”，欲并擒守仁自为功。【边批：天理人心何在！】守仁与张永计，谓“将顺天意，犹可挽回万一，苟逆而抗之，徒激群小之怒”。乃以濠付永，再上捷音，归功总督军门以止上江西之行，而称病净慈寺。永归，极称守仁之忠及让功避祸之意。上悟，乃免。

④⑤⑥

【冯述评】阳明于宁藩一事，至今犹有疑者。因宸濠密书至京，欲用其私人为巡抚，书中有“王守仁亦可”之语。不知此语有故：因阳明平日不露圭角，未尝显与濠忤；濠但慕阳明之才而未知其心，故犹冀招而用之，与阳明何与焉！当阳明差汀赣巡抚时，汀赣尚未用兵，阳明即上疏言：“臣据江西上流，江西连岁盗起，乞假臣提督军务之权以便行事。”而大司马王晋溪覆奏：“给与旗牌，大小贼情悉听王某随机抚剿。”阳明又取道于丰城。盖此时逆濠反形已具，二公潜为之计，庙堂方略，已预定矣。濠既反，地方上变告，犹不敢斥言，止称“宁府”。独阳明上疏闻，称“宸濠”。即此便见阳明心事。

【注释】

①张永：明朝正德年间宦官。原为宦官刘瑾党羽，宦官集团“八虎”之一，总神机营。后与刘瑾不睦，同杨一清等人协力诛之。武宗病逝后，提督京师九门，又在太后授意下诱捕江彬。

②总督军门：明朝称总督、巡抚为军门。

③净慈寺：中国著名寺院之一，位于浙江杭州市西湖南岸。

④汀赣巡抚：正德十一年（1516年），王守仁被任命为都察院右佥都御史，巡抚南安、赣州、漳州、汀州等地。

⑤王晋溪：王琼，明朝大臣。历仕数十年，执掌兵部，平定朱宸濠叛乱，立有殊勋，连进“三孤”“三辅”。

⑥旗牌：写有“令”字的旗和牌，古代朝廷颁给封疆大吏或钦差大臣作为准其便宜行事的凭据。

【译文】

江彬等人忌妒王守仁的功劳，散播流言说“王守仁一开始与朱宸濠是同谋，听说天子御驾亲征后，才擒住朱宸濠来让自己脱罪”，想要把王守仁也一起擒住，当作自己的功劳。

[边批：天理人心何在！]王守仁和张永商议此事，认为“顺应皇帝的心意，还能在这种对他们十分不利的情况下，拥有一点微小的挽回机会；倘若逆着皇帝的意思来，不交出朱宸濠，只会白白激起这群小人的怒气”。于是便将朱宸濠交给张永，再让张永向皇帝报捷，将功劳归于当地的总督、巡抚，来制止皇帝南下江西巡行，而王守仁自己则称病住进净慈寺。张永回到宫中，在皇帝面前极力称赞王守仁的忠心以及他想要让出功劳、躲避祸患的心意。明武宗明白了王守仁的用意，于是便没有再怪罪他。

[冯梦龙述评]在王守仁对待宁王朱宸濠这件事上，至今仍有人持怀疑态度。起因是朱宸濠秘密写信至京城，想要私下任用他做巡抚，信中有“王守仁也可以”的字样。可那些怀疑的人不知道，朱宸濠这样写是有原因的：王守仁平日不露锋芒，并不曾与朱宸濠有明显冲突；朱宸濠只是仰慕王守仁的才华，却不知道他对朝廷的忠心，故而仍希望能够招揽任用他，这和王守仁有什么关系呢！当时王守仁被派遣做汀州、赣州等地的巡抚，汀、赣等地尚未发生战事，王守仁就进呈奏章说：“臣据守江西南部，赣江上流，江西的盗匪连年反叛，请陛下授予臣指挥监督军务的权力，以便见机行事。”大司马王晋溪也再度向皇帝禀奏：“将下令的旗和牌交给王守仁，如若江西发生或大或小的盗匪叛乱，都让王守仁见机行事，带领军队进行征剿和招抚。”后来王守仁在前往福建剿匪的途中，又从丰城取道，因为这时朱宸濠要造反的态势已经很明显了，这是王守仁和王晋溪两位大臣暗中定下的计策，其实朝廷的讨贼方略早已预定好了。朱宸濠造反之后，地方官府上奏谋反之事，仍不敢用斥责的字眼，只将朱宸濠称为“宁府”。只有王守仁在上呈的奏章中，将其直称为“宸濠”，从这里便可以看出王守仁的心意了。

李泌：上级身边有自己人好做事

议者言韩滉闻乘輿在外，聚兵修石头城，阴蓄异志。上疑，以问李泌，对曰：“滉公忠清俭，自车驾在外，滉贡献不绝，且镇抚江东十五州，盗贼不起，皆滉之力也。所以修石头城者，滉见中原板荡，谓陛下将有永嘉之行，为迎扈之备耳。此乃人臣忠笃之虑，奈何更以为罪乎？滉性刚严，不附权贵，故多谤毁，愿陛下察之，臣敢保其无他。”上曰：“他议汹汹，章奏如麻，卿不闻乎？”对曰：“臣固闻之，其子皋为考功员外郎，今不敢归省其亲，正以谤语沸腾故也。”上曰：“其子犹惧如此，卿奈何保之？”对曰：“滉之用心，臣知之至熟，愿上章明其无他，乞宣示中书，使朝众皆知之。”上曰：“朕方欲用卿，人亦何易可保，慎勿违众，恐并为卿累！”泌退，遂上章，请以百口保滉。他日，上谓泌曰：“卿竟上章，已为卿留中。虽知卿与滉亲旧，岂得不自爱其身乎？”对曰：“臣岂肯私于亲旧以负陛下，顾滉实无异心。臣之上章，以为朝廷，非为身也！”上曰：“如何为朝廷？”对曰：“今天下旱蝗，关中米斗千钱，仓廩耗竭，而江东丰稔。愿陛下早下臣章，以解朝众之惑，而谕韩皋，使之归覲，令滉感激，无自疑之心，速运粮储，岂非为朝廷耶？”【边批：此唐室安危之机，所系非细。】上曰：“朕深谕之矣！”即下泌章，令韩皋谒告归覲，面赐绯衣，谕以“卿父比有谤言，朕今知其所以，释然不复信矣”，因言“关中乏粮，与卿父宜速置之”。皋至润州，滉感悦流涕，即日自临水滨，发米百万斛，听皋留五日即还朝。皋别其母，啼声闻于外。滉怒，召出挞之，自送至江上，冒风涛而遣之。【边批：至诚感人，可悲可泣。】既而陈少游闻滉贡米，亦贡二十万斛。上谓李泌曰：“韩滉乃能使陈少游亦贡米乎？”对曰：“岂唯少游，诸道将争入贡矣！”【边批：有他套。】

【注释】

①韩滉：唐朝政治家，太子少师韩休之子，玄宗时以门荫入仕。德宗时，帝走奉天，滉时任镇海军节度使、润州刺史、浙江东西道观察使等职，训士卒，完靖东南，又调发粮帛以济朝廷，当时赖之。卒谥忠肃。

②江东十五州：浙江东西道所辖润、升、常、湖、苏、杭、睦、越、明、台、温、衢、处、婺十四州，另兼统宣州。

③永嘉之行：西晋永嘉年间，政局动荡，琅邪王司马睿及大批士大夫南下渡江，后司马睿即位，建东晋，即晋元帝。这里指韩滉考虑到德宗或会效仿晋元帝南渡，故而提前筑起石头城为保驾做准备。

④考功员外郎：官名，隋始置，分掌外官考课之事，兼掌贡举。玄宗开元二十四年（736年）以贡举事属礼部。

⑤留中：将臣子上的奏章留于宫禁之中，不交办。

⑥绯衣：唐朝五品及以上朝官的红色品服。

⑦陈少游：时任淮南节度使。

⑧诸道：道，中国古代行政区划，依据山川形势划分，贞观元年（627年）将全国划分为十道，中宗神龙二年（706年）置十道巡察使，玄宗开元二十一年（733年）又分十道为十五道。

【译文】

有人议论韩滉听说皇帝不在京师，便聚集兵力修筑石头城，暗怀谋反之心。唐德宗因此疑心韩滉，将这件事告诉了李泌，并询问他的看法，李泌答道：“韩滉公正忠心，清廉勤俭。自从陛下御驾离京，韩滉就不断向您进贡物资，同时他镇抚江东十五州，当地没有盗贼兴起，靠的都是韩滉的努力呀！他之所以修筑石头城，是因为眼见中原动荡不安，以为陛下您将会效仿晋元帝渡江南下，提前在为迎接扈从御驾而做准备罢了。这是为人臣者忠厚笃实的考虑，怎么能将这当作他的罪行呢？韩滉性情刚强严峻，不依附权贵，因此有很多人毁谤他，希望陛下能明察，臣敢担保他没有异心。”德宗说：“旁人议论汹汹，奏章纷乱如麻，你没有听说吗？”李泌答道：“臣自然是听说了，韩滉的儿子韩皋担任考功员外郎，如今都不敢回家探望自己的父母，正是因为毁谤韩滉的言论甚嚣尘上。”德宗说：“他的儿子尚且如此畏惧，你又何必要为他担保呢？”李泌答道：“韩滉的良苦用心，臣深切地了解，臣想上书表明韩滉全无异心，求您让中书省宣示臣的奏章，让朝中的官员都知道这件事。”德宗说：“朕正想重用你，一个人哪是那么容易可以被担保的？不要犯众怒，只恐你被韩滉连累！”李泌回去后便给皇帝上书，请求以全家性命为韩滉担保。过了几天，德宗对李泌说：“你还是给朕上书了，朕已经将奏章留于宫禁之中，不让外人知道。朕虽然知道你与韩滉是故交好友，但你怎能如此不爱惜自己的性命？”李泌答道：“臣怎么会为了偏袒故交好友而辜负陛下？臣是看韩滉确实没有异心。臣上书是为了朝廷，并不是为了我自己啊！”德宗问：“怎么是为了朝廷呢？”李泌答道：“现在天下正遭受旱灾、蝗灾，关中米价一斗就要千钱，昂贵无比，粮仓更是损耗殆尽，而江东之地

粮食充足。希望陛下能早些将臣的奏章下发中书省，解开朝中大臣们的疑惑，再诏谕韩皋，让他回家谒见父母，让韩滉心怀感激，他自然就不会有反叛之心，并且还会加速运来粮草储备，岂不是为了朝廷吗？”[边批：这是关系到唐王朝安危的关键，不是小事。]德宗说：“朕完全明白了。”并立即将李泌的奏章下发给中书省，诏令韩皋回家谒见父母，并当面赐给他五品及以上官员才能穿的红色官服，告诉他“接连有人诽谤你的父亲，现在朕知道这是怎么回事了，朕心中的疑虑已经解开，不会再相信那些话了”，又说“现在关中缺粮，你和你父亲应尽快运粮草过来”。韩皋抵达润州后，韩滉既感动又喜悦，痛哭流涕，当天便亲自来到江边，送出了百万斛米，让韩皋在家停留五日就马上回朝。韩皋拜别母亲的时候，哭声传到了外面。韩滉大怒，将韩皋喊出来打了一顿，又亲自将他送到江边，冒着风浪把他送走了。[边批：至诚感人，可悲可泣。]不久淮南节度使陈少游听说韩滉进贡米的事情，也进贡了二十万斛米。德宗问李泌：“韩滉还能让陈少游也进贡米吗？”李泌答道：“岂止是陈少游，全国各道都将要争着进贡米了！”[边批：有他套。]

李泌：以真诚换真诚，是获得领导信任的不二法门

①②③④⑤

德宗贞元中，张延赏在西川，与东川节度使李叔明有隙。上入骆谷，值霖雨，道路险滑，卫士多亡归朱泚。叔明子升等六人，恐有奸人危乘輿，相与啗臂为盟，更控上马，以至梁州。及还长安，上皆以为禁卫将军，宠遇甚厚。张延赏知升出入郾国大长公主第，[郾国大长公主，肃宗女，适驸马都尉萧升，女为德宗太子妃。]密以白上。上谓李泌曰：“郾国已老，升年少，何为如是？”泌曰：“此必有欲动摇东宫者，[边批：破的。]谁为陛下言此？”上曰：“卿勿问，第为朕察之。”泌曰：“必延赏也。”上曰：“何以知之？”泌具言二人之隙，且曰：“升承恩顾，典禁兵，延赏无以中伤，而郾国乃太子萧妃之母，故欲以此陷之耳！”上笑曰：“是也！”

【注释】

①张延赏：唐朝宰相，中书令张嘉贞之子。代宗大历初拜河南尹，徙荆南、剑南节度使，加礼部尚书。德宗贞元元年（785年），拜中书侍郎、同平章事。卒谥成肃。

②李叔明：鲜于叔明，代为豪族。肃宗时擢明经，累官洛阳令，迁京兆尹。历官东川节度使及遂、梓两州刺史。德宗建元初，以破吐蕃功，加检校户部尚书。德宗幸兴元，出家资助军，加太子太傅，封蓊国公。

③骆谷：地名，在今陕西周至县西南，为关中与汉中的交通要道。德宗由奉天逃往山南的时候曾途经此地。

④朱泚：初为幽州卢龙节度使李怀仙部将，代宗大历三年（768年），与朱希彩等杀怀仙。七年，将士杀希彩，军卒推举泚为节度使。建中二年（781年），因弟滔谋叛唐，受株连而落职，以太尉衔留京师。建中四年，泾原节度使姚令言军在长安哗变，德宗出奔奉天，泚被拥立为帝，建国号秦，年号应天。旋率兵围奉天，大败，逃归，变国号为汉。李晟复京师，泚出走彭原，为部将所杀。

⑤叔明子升：李叔明之子李升，《邺侯家传》及《旧唐书·叔明传》等本亦作“李昇”。

【译文】

唐德宗贞元年间，张延赏在西川，和东川节度使李叔明有仇。朱泚之乱时，德宗由奉天逃往山南，途经骆谷，正赶上雨季，道路湿滑危险，护驾的卫士大多逃到了朱泚那里。李叔明的儿子李升等六人担心有奸人趁机危害德宗，便一同咬臂出血立誓，轮流驾馭德宗所乘的马车，直到抵达梁州。回到长安后，德宗将他们六人都封为禁卫将军，给予了隆重的恩遇。张延赏得知李升常常出入郾国大长公主府后，【郾国大长公主，唐肃宗之女，嫁给驸马都尉萧升，女儿成为唐德宗太子妃。】便秘密地将这件事报告给德宗。德宗对李泌说：“郾国大长公主年岁已高，而李升尚年轻，怎么会这样？”李泌说：“这必然是有人想要动摇太子之位，【边批：发言正中要害。】是谁向陛下告发这件事的？”德宗说：“你不要问了，只管为朕留意这件事就够了。”李泌说：“这必然是张延赏说的。”德宗说：“你是怎么知道的？”李泌将张延赏和李叔明之间的仇怨一一向德宗讲明，并且对德宗说：“李升承蒙陛下恩宠眷顾，主管禁军，张延赏没有什么能中伤他的地方，而郾国大长公主是太子妃萧氏的母亲，因此用此事来陷害他罢了！”德宗笑着说：“正是这样！”

①②③

或告主淫乱，且厌祷，上大怒，幽主于禁中，切责太子。太子请与萧妃

离婚。上召李泌告之，且曰：“舒王近已长，孝友温仁。”泌曰：“陛下唯一子，[边批：急招。]奈何欲废之而立侄？”上怒曰：“卿何得间人父子！谁语卿舒王为侄者？”对曰：“陛下自言之。大历初，陛下语臣：‘今日得数子。’臣请其故，陛下言‘昭靖诸子，主上令吾子之’。今陛下所生之子犹疑之，何有于侄？舒王虽孝，自今陛下宜努力，勿复望其孝矣。”

上曰：“卿违朕意，何不爱家族耶？”对曰：“臣为爱家族，故不敢不尽言。若畏陛下盛怒而为曲从，陛下明日悔之，必尤臣云：‘吾任汝为相，不力谏，使至此。’必复杀臣子。臣老矣，余年不足惜，若冤杀臣子，以侄为嗣，臣未得歆其祀也。”因呜咽流涕。

④

上亦泣曰：“事已如此，使朕如何而可？”对曰：“此大事，愿陛下审图之。臣始谓陛下圣德，当使海外蛮夷皆戴之如父，[边批：缓步。]岂谓自有子而自疑之？自古父子相疑，未有不亡国覆家者。陛下记昔在彭原，建宁何故而诛？”[边批：似缓愈切。]

⑤

上曰：“建宁叔实冤，肃宗性急，谮之者深耳。”泌曰：“臣昔以建宁之故辞官爵，誓不近天子左右。不幸今日又为陛下相，又睹诸事。臣在彭原，承恩无比，竟不敢言建宁之冤，及临辞乃言之，肃宗亦悔而泣。先帝[代宗]自建宁死，常怀危惧，[边批：引之入港。]臣亦为先帝诵《黄台瓜辞》，以防谗构之端。”上曰：“朕固知之。”

【注释】

①厌祷：以巫术祭祀祈祷鬼神。《资治通鉴》载：“（郾国）公主不谨，詹事李昇、蜀州别驾萧鼎、彭州司马李万、丰阳令韦恪，皆出入主第。主女为太子妃，始者上恩礼甚厚，主常直乘肩輿抵东宫。宗戚皆疾之。”因此便有人告发大长公主淫乱，且在府中暗行厌祷之事。

②舒王：李谊，初名谔，昭靖太子李邕子。邕早逝，德宗爱其幼，取为己子，封为舒王。

③大历：唐代宗李豫年号。

④建宁何故而诛：建宁，即李倓。倓英勇忠孝，却为张良娣、李辅国所谮。肃宗惑于偏语，赐死，倓悔悟。唐代宗即位后，追赠齐王，追谥为承天皇帝，改葬顺陵。

⑤“先帝”句：李倓冤死后，李泌曾为之辩白申冤，并对肃宗曰：“陛下尝闻《黄台瓜》乎？高宗有八子，天后所生者四人……长曰弘，为太子，仁明孝友，后方图临朝，鸩杀之，而立次子贤。贤日忧惕，每侍上，不敢有言，乃作乐章，使工歌之，欲以感悟上及后。其言曰：‘种瓜黄台下，瓜熟子离离。一摘使瓜好，再摘令瓜稀，三摘尚云可，四摘抱蔓归。’而贤终为后所斥，死黔中。陛下今一摘矣，慎无再！”以此劝诫肃宗不要再听信谗言，复杀广平王李俣。

【译文】

有人告发郾国大长公主淫乱，并且行巫术祈祷之事。德宗大怒，将郾国大长公主幽禁在宫中，并严厉地责备太子。太子请求和郾国大长公主之女萧妃离婚。德宗召见李泌，将这件事告诉他，并说：“舒王目下已经长大成人，性情孝顺友爱、温厚仁慈。”李泌说：“陛下您只有一个亲生儿子，[边批：应急之法。]怎么会想要废掉他而改立侄子呢？”德宗生气地说：“你怎么可以离间朕和舒王的父子之情！谁告诉你舒王是朕的侄子？”李泌答道：“是陛下您自己说的。大历初年，您对臣说：‘今天我得到了几个儿子。’我向您请问其中缘故，您说‘父皇让我把昭靖太子的儿子们当作亲子来看待’。现在陛下您对亲生儿子尚且疑心，更何况对侄子呢？舒王虽然孝顺，但您现在也要努力抛开此念，别再指望一个心怀戒惧的侄子来孝敬您了！”

德宗说：“你违背朕的心意，难道就不爱惜你的家族吗？”李泌答道：“臣就是因为爱惜家族，所以才一定要毫无保留地进言。如果因为害怕陛下的盛怒而选择曲意顺从，陛下改天后悔了，必然会怨恨、责怪臣说：‘我任命你为宰相，你却不力谏，才导致了这样的结果！’必然又会杀死臣的儿子。臣已经老了，残年已不值得顾惜，可如果冤杀了臣的儿子，让臣不得不以侄子作为后嗣，那么臣死后恐怕就享受不到人间的祭祀了！”说完便痛哭流涕。

德宗也哭着说：“事已至此，朕该要怎么做才好呢？”李泌答道：“这是关乎社稷的大事，希望陛下能谨慎考虑。臣本认为以陛下的圣德，足以让海外的蛮夷都像爱戴父亲那样爱戴您，[边批：放缓了劝说的节奏。]怎料您现在对自己的亲生儿子都如此疑心呢？自古以来，父子之

间互相猜疑，没有不导致国破家亡的。陛下还记得当年在彭原，建宁王是因为什么被杀的吗？”[边批：劝说的节奏看似放缓，实则越发急切了。]

德宗答道：“建宁王确实冤枉，这是由于肃宗性情过于急躁，那些针对建宁王的谮害之言又太厉害。”李泌说：“臣当年就是因为建宁王之死，而选择辞官弃爵，发誓再不为天子近臣的。不幸现在又担任陛下您的宰相，又目睹这些父子相疑的事情。臣当年在彭原，承受的恩宠无以复加，可我最终也没敢为建宁王出言申冤，等到与肃宗请辞的时候，才敢说出这件事，肃宗也后悔哭泣。先帝[唐代宗]自从建宁王死后，常心怀恐惧，[边批：引入正题。]那时我也曾为了保护他，在肃宗面前吟诵《黄瓜台辞》，以防有人再找机会构陷他。”德宗说：“这些朕都知道了。”

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮

意色稍解，乃曰：“贞观、开元，皆易太子，何故不亡？”对曰：“昔承乾[太宗太子。]屡监国，托附者众，藏甲又多，与宰相侯君集谋反。事觉，太宗使其舅长孙无忌与朝臣数十鞠之，事状显白，然后集百官议之。当时言者犹云：‘愿陛下不失为慈父，使太子得终天年。’太宗从之，并废魏王泰。陛下既知肃宗性急，以建宁为冤，臣不胜庆幸。愿陛下戒覆车之失，从容三日，究其端绪而思之，陛下必释然知太子之无他也。若果有其迹，当召大臣知义理者二三人，与臣鞠实，陛下如贞观之法行之，废舒王而立皇孙，则百代之后有天下者，犹陛下之子孙也。至于开元之时，武惠妃谮太子瑛兄弟，杀之，海内冤愤，此乃百代所当戒，又可法乎？且陛下昔尝令太子见臣于蓬莱池，观其容表，非有蜂目豺声、商臣之相也，正恐失于柔仁耳。又太子自贞元以来，尝居少阳院，在寝殿之侧，未尝接外人、预外事，何自有异谋乎？彼谮者巧诈百端，虽有手书如晋愍怀、袁甲如太子瑛，犹未可信，况但以妻母有罪为累乎？幸赖陛下语臣，臣敢以宗族保太子必不知谋。向使杨素、许敬宗、李林甫之徒承此者，已就舒王图定策之功矣！”

上曰：“为卿迁延至明日思之。”泌抽笏叩头泣曰：“如此，臣知陛下父子慈孝如初也。然陛下还宫当自审，勿露此意于左右，露之则彼皆欲树功于舒王，太子危矣！”上曰：“具晓卿意。”

(16)

间日，上开延英殿，独召泌，流涕阑干，抚其背曰：“非卿切言，朕今悔无及矣！太子仁孝，实无他也！”泌拜贺，因乞骸骨。

【注释】

①贞观：唐太宗李世民年号。

②开元：唐玄宗李隆基年号。

③承乾：李承乾，唐太宗长子，贞观初立为皇太子。性敏惠，太宗爱之。及长，喜声色，漫游无度。以足疾生忌恨，暗中交刺客，结朋党，企图杀死有美誉的魏王泰，不克而止。旋与汉王元昌等密谋反叛，将纵兵入西宫。贞观十七年（643年），事泄，被废为庶人。谥愍。

④监国：中国古代政治制度。指君主外出时，太子留守代管国事。

⑤侯君集：唐朝名将，少事秦王李世民，玄武门之变，君集之策居多，授右卫大将军，封潞国公。贞观四年（630年），迁兵部尚书，参议朝政。曾率军平吐谷浑，击高昌，自恃功高。因贪取金宝下狱，旋被释，心怀不满。贞观十七年，乃约张亮同反，亮密奏，太宗以无旁证不问。后太子承乾恐有废立，又知君集怨望，遂与其通谋造反。及事发，捕君集下狱，被斩。

⑥长孙无忌：唐朝宰相，李承乾母长孙皇后之兄。决策发动玄武门之变，贞观年间历任尚书仆射、司空、司徒等重职，封为赵国公，为凌烟阁功臣之首。预修唐律，参定晋王承乾为太子，并受命辅立高宗。于高宗即位后，执掌大权，后因反对高宗立武后，被许敬宗奉武则天旨意诬以谋反罪放逐黔州，自缢死。

⑦魏王泰：李泰，太宗第四子，封魏王。太宗以泰好士爱文学，特令就府别置文学馆，任自引招学士。时皇太子李承乾有足疾，泰阴结朋党，图谋太子之位。太子败，罢官，降顺阳王，幽禁于将作监。

⑧武惠妃谮太子瑛兄弟：太子瑛，即李瑛，玄宗第二子。本名嗣谦。开元三年（715年）立为皇太子。其母赵丽妃本伎人，初得幸于帝。及武惠妃宠幸，丽妃恩弛，瑛颇怏怏，与兄弟鄂王瑶（皇甫德仪生）、光王琚（刘才人生）皆以母失宠有怨望语。惠妃诉于帝，几废太子，以张九龄谏而止。寻张九龄罢相，李林甫当国，武惠妃党又谮害太子等人，于

是玄宗杀太子瑛及瑶、琬。

⑨蓬莱池：又称太液池，遗址位于唐长安城大明宫含元殿等三大殿以北，是唐朝最重要的皇家池园。

⑩商臣之相：商臣，即楚穆王，半姓，熊氏，名商臣，为楚成王长子。商臣蜂目而豺声，为人残忍，楚成王在位时，立其为太子。楚成王四十六年（前626年），成王又欲立王子职而黜商臣，商臣不甘为王子职臣，遂在同年十月发动政变，以宫兵围成王，逼迫成王上吊自杀。

(11)晋愍怀：司马遹（yù），晋惠帝皇太子。幼而聪慧，深受其祖父晋武帝喜爱。及长，不好学，唯与左右嬉戏。皇后贾南风欲废之，遂呼太子入朝。既至，后不见，置于别室，遣婢将其灌醉，又令黄门侍郎潘岳仿遹平日口吻写好草稿，所书内容大致为“陛下宜自了；不自了，吾当入了之。中宫又宜速自了；不了，吾当手了之”云云。之后再令宫婢拿纸笔和草稿，让太子写下，太子醉迷不觉，遂依而写之。惠帝见后，遂废太子为庶人，软禁金墉城，卒为贾南风派人所暗害。贾后死，复立太子，谥愍怀。

(12)衷甲：在衣服里面穿铠甲。开元二十五年（737年），武惠妃为构陷太子瑛兄弟，谎称宫中有贼，让三王及太子妃兄薛锈在衣内穿甲进宫救驾，却在其入宫后诬陷其披甲而来，正欲谋反。玄宗令宦官视之，果然。于是三王被废为庶人。

(13)杨素：隋朝权臣。从杨坚平定天下，以功高封越国公。素多权略智诈，参与晋王杨广夺宗阴谋，谗废太子勇、蜀王秀。文帝病笃，矫诏杀勇。

(14)许敬宗：高宗时为礼部尚书，与李义府等助武昭仪为后，又助武后逐褚遂良，逼杀长孙无忌、上官仪等。

(15)李林甫：唐玄宗时宰相。太子李亨之立，非林甫意，林甫唯恐异日因此遭祸，常有动摇东宫之志，遂诬陷太子妃兄韦坚及陇右节度使皇甫惟明合谋欲共立太子亨为帝，致使韦坚、皇甫惟明被贬。之后李林甫又多次栽害太子，离间玄宗与太子的关系。

(16)乞骸骨：古代官吏因年老请求辞职的一种说法，请求使骸骨得以归葬故乡。

【译文】

（德宗的）神色稍微缓和了几分，又问：“太宗和玄宗皇帝都曾变易太子，为什么没有灭亡？”李泌答道：“过去李承乾[唐太宗时太子。]为太子时，曾多次代管国事，依附他的人有很多，他又暗中私藏了许多兵器，和宰相侯君集一起蓄谋造反，事发之后，太宗让李承乾的舅舅长孙无忌和其他数位朝臣审问他们，谋反之事最终真相大白，在这之后才将百官聚在一起商议处置之法。当时还有人向太宗进言：‘希望陛下依旧能做一位慈父，让太子得以善终。’太宗答应了，并在废太子的同时也废掉了魏王泰。陛下既然知道肃宗性情急躁，认为建宁王是冤枉的，臣感到不胜庆幸。希望陛下能够吸取当年肃宗的教训，暂缓三天，探清事情的来龙去脉，并且冷静思考，到时陛下必然可以知晓太子没有异心，从而疑虑尽消。如果真的有太子违法的证据，那么也应当召见两三个知义明理的大臣，和臣一同查明案件真相，陛下再仿效唐太宗处置李承乾的办法来处置太子，同时废掉舒王，立皇长孙为太子，那么过了百代之后，拥有这天下的仍然是陛下您的子孙。至于开元年间，武惠妃谮害太子瑛兄弟，害死他们的事情，举国都对此感到冤屈愤怒，这是世代都应引以为戒的，又哪里是可以效法的呢？况且陛下曾让太子在蓬莱池与臣见面，臣观察他的容貌仪表，并非像楚穆王那般蜂目豺声的篡逆之相，正担心他会不会因过于柔弱仁善而不适合做皇帝。再加上太子自贞元年间以来，都居住在您寝殿旁边的少阳院，从不曾接触外臣，更不曾干预外界的政事，又怎会凭空生出叛逆之谋？那些想要谮害太子的人手段极尽奸诈狡猾，因此他们纵然有像司马遼手书、太子瑛衣内穿甲上殿的证据，也不可以轻信，何况太子只是受妻子、母亲的连累呢？幸亏陛下对臣说了这件事，臣敢用整个宗族的性命担保，太子必然不知道其中的阴谋。假如是让杨素、许敬宗、李林甫之徒来办这件事，他们早就跑到舒王那里去图定策之功了！”

德宗说：“为了你将变易太子的事延后，朕再想一想。”李泌抽出笏板，向德宗叩头并哭着说：“听您这样说，臣就知道您和太子仍像当初那样父慈子孝。然而陛下回到宫中后，还是要谨慎行事，不要将这些心意泄露给左右近臣，倘若泄露，对方必然都想到舒王面前去立功，那么太子就危险了！”德宗说：“你的意思朕都知晓了。”

间隔一天，德宗在延英殿单独召见了李泌，皇帝泪流满面，抚着李泌的后背说：“要不是你那一番恳切的言辞，朕现在后悔也来不及了！太子仁厚孝顺，确实没有其他的心思！”李泌向德宗跪拜祝贺，之后便告老

还乡了。

①②

【冯述评】邺侯保全广平，及劝德宗和亲回纥，皆显回天之力。独郾国一事，杜患于微，宛转激切，使猜主不得不信，悍主不得不柔，真万世纳忠之法。

【注释】

①邺侯：李泌受封邺县侯，世称“李邺侯”。

②劝德宗和亲回纥：贞元三年（787年），回纥合骨咄禄可汗屡求和亲，德宗都不答应。李泌建议德宗联合各国一同对抗吐蕃，德宗却因为皇子时曾受辱于回纥牟羽可汗，唯独不答应与回纥交好。于是李泌上书十余道，化解了德宗与回纥合骨咄禄可汗之间的隔阂，终于说动德宗在回纥可汗上表称臣称儿的前提下，答应了和亲之事。

【译文】

【冯梦龙述评】邺侯在保全广平王和劝解德宗与回纥和亲两件事上，都体现出了他劝谏皇帝使之改变心意的能力。唯独在郾国大长公主这件事上，却做到了防微杜渐，劝说德宗时，他的言辞既曲折动听又激烈直率，让疑心深重的君主也不得不相信，让蛮横的君主也不得不变得心境柔和，这种让皇帝接纳忠言的方法，实在值得万世效仿。

刘备：隐忍和示弱才能打消上级疑虑

①②③④

曹公素忌先主。公尝从容谓先主曰：“今天下英雄，唯使君与操耳！本初之徒，不足数也！”先主方食，失匕箸。适雷震，因谓公曰：“圣人云：‘迅雷风烈必变。’良有以也，一震之威，乃至于此！”

【冯述评】相传曹公以酒后畏雷、闲时灌圃轻先主，卒免于难。然则先主好结耄，焉知非灌圃故智？

【注释】

①先主：指刘备。

②使君：汉以后对州郡长官的尊称。

③本初：袁绍，字本初。

④迅雷风烈必变：语出《论语·乡党》，言孔子敬天之威，每见疾风迅雷，必然改变脸色。

【译文】

曹操素来猜忌刘备。他曾从容地对刘备说：“当今天下能称得上英雄的，只有你和我而已！袁绍之徒，不值一提！”刘备当时正要吃东西，被吓得筷子都掉了。正赶上天上雷声震响，刘备便对曹操说：“圣人说：‘迅雷风烈必变。’看来确实是有道理的，我也是因为这一声雷鸣的威力，才被吓掉了筷子！”

【冯梦龙述评】相传曹操因为酒后害怕雷声、闲暇时间只在园子里浇菜等事而轻视刘备，刘备这才幸免于难。然而刘备也喜欢编织毯席，又怎知这不是与浇灌菜园一样，都是他避祸的一种谋略呢？

王守仁：对上级要懂得感恩

①②③④

土官安贵荣，累世骄蹇，以从征香炉山，加贵州布政司参政，犹怏怏薄之，乃奏乞减龙场诸驿，以偿其功。事下督府勘议。时兵部主事王守仁以建言谪龙场驿丞，贵荣甚敬礼之，守仁贻书贵荣，略曰：“凡朝廷制度，定自祖宗，后世守之，不敢擅改。改在朝廷，且谓之变乱，况诸侯乎？纵朝廷不见罪，有司者将执法以绳之。即幸免一时，或五六年，或八九年，虽远至二三十年矣，当事者犹得持典章而议其后。若是，则使君何利焉？使君之先，自汉、唐以来千几百年，土地人民，未之或改，所以长久若此者，以能世守天子礼法，竭忠尽力，不敢分寸有所违越，故天子亦不得无故而加诸忠良之臣。不然，使君之土地人民，富且盛矣，朝廷悉取而郡县之，谁云不可？夫驿可减也，亦可增也，驿可改也，宣慰司亦可革也，由此言之，殆甚有害，使君其未之思耶？所云奏功升职，意亦如此。夫划除寇盗，以抚绥平良，亦守土常职。今缕举以要赏，则朝廷平日之恩宠禄位，顾将何为？使君为参政，已非设官之

旧，今又干进不已，是无抵极也，众必不堪。夫宣慰，守土之官，故得以世有其土地人民；若参政，则流官矣，东西南北，唯天子所使，朝廷下方尺之檄，委使君以一职，或闽或蜀，弗行，则方命之诛不旋踵而至。若捧檄从事，千百年之土地人民，非复使君有矣。由此言之，虽今日之参政，使君将恐辞之不速，又可求进乎？”后驿竟不减。

[冯述评] 此书土官宜写一通置座右。

【注释】

①土官：封建王朝于部分少数民族聚居区设置的能世袭的官员或统治者。

②香炉山：在今贵州凯里市炉山镇东南。

③宣慰司：地方行政机构，金朝始设，元朝时在全国范围内普遍设立，负责管理军民事务，分道掌管郡县，为行省和郡县间的承转机关。明清时不设于内地，而独存于土司。

④流官：指明、清在川、滇、黔等省少数民族集居地区所置地方官，有一定任期，是相对于“土官”而言的。

【译文】

安贵荣身为世袭的土官，一向傲慢不逊，他因为随军镇压香炉山民变，被朝廷加封为贵州布政司参政，可他依然不满足，认为朝廷给他封的官太小，于是向皇帝上奏，请求朝廷裁减龙场的驿站，将其地交由自己管辖，来补偿自己的功劳。这件事被送呈云贵总督府商议。当时兵部主事王守仁因为上书言事被贬谪到龙场驿做驿丞，安贵荣对他十分尊敬礼貌。王守仁便写信给安贵荣，在信中简练地写道：“朝廷的制度都是祖宗定好的，后世子孙都得遵守这些制度，不敢擅自更改。就算是朝廷要更改，都会被称为变乱，何况您作为一方诸侯要改呢？即使朝廷不怪罪，有关官府也会按照律法进行制裁的。即便暂时幸免了，或是五六年，或是八九年，最远也不过二三十年后，当事者可能还会拿着法令制度不断追究。如果这样的话，对您又有什么好处呢？自汉、唐以来千百年，您的祖先都在安守土地和人民，从未试图更改什么，所以您的家族才能长长久久地在这里担任土官，这都是他们能世代遵守天子的礼法，竭尽全力效忠朝廷，不敢有一点违背逾越的缘故，因此朝廷也不能无缘

无故地非议忠良的大臣。不然的话，您管辖的土地这样肥沃，人民这样富裕，朝廷如果想将其收归郡县，谁又敢说不行呢？驿站如果可以裁减，那便也可以增加，驿站如果可以随便改制，那么宣慰司也可以被革除掉了，由此说来，这件事的害处实在是太大了，您难道没有思考过吗？您现在在奏疏中所写的，上表功劳请求升职，也是同样的道理。铲除贼寇盗匪，安抚黎民百姓，本就是一方土官应该做的事情。现在您多次用它来邀赏，是将朝廷平日里的恩宠和赏赐置于何地了呢？让您担任布政司参政，已经打破朝廷授官的旧例了，现在您又不停地谋求晋升，这样就太贪得无厌了，必然会触犯众怒的。宣慰使是安守一方土地的官职，因此您才能世代都管辖着这片土地和生活在此的人民。像布政司参政这种官职，却只是流官罢了，东南西北，无论被调到哪里任职，都只能听从天子的安排。朝廷只要颁下一道任命，委派给您一个职位，不管是福建还是四川，只要您不去，朝廷就会以违抗圣命的罪名将您诛杀，您转眼就要大祸临头。可如果您接受任命前去赴任，那么您祖祖辈辈管辖了千百年的土地和人民，到时都不再归您所有了。由此说来，朝廷眼下封您为布政司参政，您推辞都还来不及呢，又怎么能再向朝廷请求仕进呢？”安贵荣看后，再也不敢向朝廷提出裁减驿站的事了。

[冯梦龙述评]土官都应该把这封信抄写一遍，作为自己的座右铭。

①

苏子由：替被领导猜疑的人说好话，是火上浇油

②③④⑤⑥⑦⑧

《元城先生语录》云：东坡下御史狱，张安道致仕在南京，上书救之，欲附南京递进；府官不敢受，乃令其子恕至登闻鼓院投进。恕徘徊不敢投。久之，东坡出狱。其后东坡见其副本，因吐舌色动。人问其故，东坡不答。后子由见之，曰：“宜吾兄之吐舌也，此事正得张恕力！”仆曰：“何谓也？”子由曰：“独不见郑昌之救盖宽饶乎？疏云‘上无许、史之属，下无金、张之托’，此语正是激宣帝之怒耳。且宽饶何罪？正以犯许、史辈得祸。今再讦之，是益其怒也。今东坡亦无罪，独以名太高，与朝廷争胜耳。安道之疏乃云‘实天下之奇才’，独不激人主之怒乎？”仆曰：“然则尔时救东坡者，宜为何说？”子由曰：“但言本朝未尝杀士大夫，今乃是陛下开端，后世子孙必援陛下以为例。神宗好名而畏义，疑可以止之。”

【注释】

①苏子由：苏辙，字子由。

②《元城先生语录》：宋代马永卿编笔记录其师刘安世语。刘安世是元城人，学者称之为“元城先生”，故名。

③东坡下御史狱：元丰二年（1079年）七月，御史台官员李定、何正臣等人接连上章弹劾苏轼，指其讥讽朝廷、反对新法，逮轼下狱。

④张安道：张方平，字安道，北宋大臣。

⑤登闻鼓院：官署名。宋初有鼓司，后改登闻鼓院，隶司谏、正言。掌受文武官员与士民上书。凡有关朝政得失、公私利害、军事机密、陈乞恩赏、理雪冤滥及献奇方异术、改换文资等事无例通进的，都先到登闻鼓院投进。

⑥郑昌之救盖宽饶：盖宽饶，汉宣帝时任司隶校尉，为官公廉，刺举无所回避，所劾众多，多与在位及贵戚人结怨，又好言事刺讥，奸犯上意，因而不得上迁。宣帝方用刑法，信任中尚书宦官，宽饶上奏直谏，被指大逆不道。谏大夫郑昌愍伤宽饶忠直忧国，上书曰：“司隶校尉宽饶居不求安，食不求饱，进有忧国之心，退有死节之义，上无许、史之属，下无金、张之托……”上不听，遂下宽饶吏。宽饶引佩刀自刭北阙下。

⑦许、史：许，许广汉，汉宣帝皇后之父；史，史高，汉宣帝的母家人，托孤大臣。这二人都是当时极有权势的外戚。

⑧金、张：金，金日；张，张安世。这二人都是汉宣帝依托的近臣。

【译文】

《元城先生语录》中记载：苏东坡因为御史诬陷，被逮捕入狱，张安道当时已经辞官回南京老家了，他上书申救东坡，想要将奏本附在南京官府递送的公文中，再呈送到皇帝面前；南京官府的官员不敢受理，张安道便让他的儿子张恕到登闻鼓院去投递奏本。张恕在登闻鼓院门外徘徊了许久，也没敢投递。

过了很久，苏东坡出狱了。之后他看到了张安道为他求情的奏本抄本，

不禁吐着舌头，脸色也变了。有人问他是什么缘故，他也不回答。之后苏辙也看到了抄本，说：“难怪我兄长吐舌头，这件事还要多亏了张恕！”我（刘安世）问：“这是为什么？”苏辙说：“你没听说过郑昌搭救盖宽饶的事吗？郑昌在呈给汉宣帝的奏章中写‘（盖宽饶）既没有和许广汉、史高等外戚结党，也没有依附于金日、张安世这些权贵’，这句话正好激怒了汉宣帝。况且盖宽饶有什么罪呢？他正是因为得罪了许广汉、史高等人才遭此灾祸。此时郑昌再直指这些人恃宠而骄，是在火上浇油啊。现在苏东坡也没有犯什么罪，只是因为名气太大，到了和朝廷争胜的程度。张安道却在奏本中写他‘实在是天下的奇才’，不也是在激起皇帝的怒气吗？”我说：“那么当时想要搭救苏东坡的人，应该说些什么呢？”苏辙回答：“只需要说本朝立朝以来，从未杀过士大夫，现在如果杀了，陛下您就是开了这个恶例的人，后世子孙必定效仿陛下的做法。宋神宗喜好美名而畏惧害怕丢失道义，这样或许才可以改变他的心意。”

①

田单：领导的信任，往往毁于谣言

②③④⑤

燕昭王卒，惠王立，与乐毅有隙。【边批：肉先腐而虫生。】田单闻之，乃纵反间于燕，宣言曰：“齐王已死，城之不拔者二耳。乐毅畏诛不敢归，以伐齐为名，实欲连兵南面而王齐。齐人未附，故且缓攻即墨，以待其事。齐人所惧，唯恐他将来，即墨残矣。”燕王以为然，使骑劫代毅，毅归赵。燕军共忿。

而田单乃令城中，食必祭其先祖于庭。飞鸟悉翔舞下食。燕人怪之。田单因宣言曰：“神来下教我。”乃令城中曰：“当有神人为我师。”有一卒曰：“臣可以为师乎？”【边批：此卒通窍。】因反走。田单乃起，引还，东向坐，师事之。卒曰：“臣欺君，实无能也。”单曰：“子勿言！”因师之。每出约束，必称神师，乃宣言曰：“君唯惧燕军之剿所得齐卒，置之前行与我战，即墨败矣。”燕人闻之，如其言。城中人见齐诸降者悉剿，皆坚守，唯恐见得。单又宣言：“君惧燕人掘君城外冢墓，戮先人，可为寒心。”燕军尽掘垄墓，烧死人。【边批：骑劫一至即墨即此。】即墨人从城上望见，皆涕泣，俱欲出战，怒自十倍。

田单知士卒之可用，乃身操版锬，与士卒分功，妻妾编于行伍之间，尽散饮食飧士。令甲卒皆伏，使老弱女子乘城，遣使约降于燕，燕皆呼“万岁”。田单乃收民金，得千镒，令即墨富豪遗燕将，曰：“即墨即降，愿无掳掠吾族家妻妾。”燕将大喜，许之。燕军由此益懈。

单乃收城中，得千余牛，为绛缯衣，画以五采龙文，束兵刃于其角，而灌脂束苇于尾，烧其端，凿城数十穴，夜纵牛，壮士五千人随其后。牛尾热，怒而奔。燕军夜大惊。牛尾炬火光炫耀，燕军视之，皆龙文，【边批：应神师。】所触尽死伤。五千人因衔枚击之，城中鼓噪从之，老弱皆击铜器为声，声动天地。燕军大骇，败走，遂杀骑劫。

【注释】

①田单：战国时期齐国名将。公元前284年，燕使乐毅伐破齐，齐湣王出逃，田单率族人东保即墨。燕军围城，即墨大夫出战，败死。城中皆推田单为守将，立为将军，坚守即墨，抵御燕军。

②惠王：燕惠王，燕昭王子，公元前279—前272年在位。

③乐毅：战国后期名将，军事家、战略家。被燕昭王拜为上将军，率五国兵伐齐，以功封昌国君。

④齐王：指齐湣王。

⑤城之不拔者二：公元前284年，燕昭王倾举国之兵，拜乐毅为上将军，联合赵、楚、韩、魏之兵伐齐，连下齐国七十余城，仅余莒、即墨二城没有被燕军攻破。

【译文】

燕昭王去世后，他的儿子燕惠王即位，惠王过去就曾和燕国大将乐毅有嫌隙。【边批：肉要先腐烂才会生出虫来。】田单听说这件事后，便在燕国实施反间计，散布谣言说：“齐湣王已经死了，乐毅还没有攻下的城池只有莒城和即墨两座。乐毅因为害怕被新王诛杀而不敢归国，便以攻打齐国为名，实际上却是想将兵力集结起来在齐国称王。只不过齐国人还没有归附于他，他这才暂时慢慢地攻打即墨，等待称王的时机。齐国人现在最害怕的就是燕国派其他将领前来攻打，那样即墨就要被攻破了。”燕惠王相信了田单散布的谣言，派将领骑劫前去代替乐毅，乐毅

只得投降赵国。燕国士兵们对这件事都感到很气愤。

与此同时，田单下令城中百姓在吃饭之前，必须先到庭院里祭祀自己的祖先。于是飞鸟都聚集到了城池的上空盘旋飞舞，又落下来觅食。燕国人看到以后觉得很奇怪。田单便又散布谣言说：“是神从天上降下来教导我们。”而后他在城中下令宣称：“应当会有神人来做我们的老师。”有一个士兵问：“我可以担任神师吗？”【边批：这个士兵通透。】说完转身就走。田单便起身，将他带回来，让他朝东面坐下，像对待神师那样对待他。士兵说：“我是骗您的，其实我什么本领都没有。”田单说：“你不要说话！”便顺势将他奉为神师。每每到军中发布军令的时候，都声称是神师的意思，并散布谣言说：“我只害怕燕国士兵将抓到的齐国士兵都处以割鼻之刑，还将他们放在军队前和我军作战，如果这样的话，即墨城就保不住了。”燕国人听说此事后，便按照田单说的做了。即墨城中的士兵看见那些投降齐国的士兵都被割掉了鼻子，都坚定了守城的信念，唯恐自己也被齐军捉去。田单又散布谣言说：“我只害怕燕国人挖开我们在城外的坟墓，将我们祖先的尸体拖出来侮辱，这样即墨城中的人民都会感到痛心。”于是燕国人将齐人祖先的坟墓全部挖开，焚烧里面的死人。【边批：骑劫一到即墨城事态就变成这样。】即墨人在城上远远看到这样的场景，都悲愤地流下了眼泪，纷纷请求出战，怒气升至先前的十倍。

田单知道可以派士兵出战了，便亲自拿上筑墙工具，和士兵一起分担工作，将自己的妻妾都编入军队，又将城中的粮食都拿出来犒劳士兵。他命令精锐甲士都埋伏起来，派老弱妇孺登上城楼，又派遣使者和燕军约定投降之事，燕国人见状都高呼“万岁”。于是田单筹集民财，得到了千镒钱，他派即墨的富豪将这笔钱送给燕国将领，说：“即墨城就要献降了，希望你们进城后不要掳掠我们的家族妻妾。”燕国将领十分高兴，答应了他们的请求。燕军从此更加放松了警惕。

于是田单在城中征集到了一千多头牛，他给这些牛绑上有花纹的大红色丝衣，画上五彩的龙纹，将兵刃绑在牛角上，又在牛的尾巴上束起苇草，灌上油脂，并点燃牛尾一端。他派人在城墙上凿出了数十个洞，连夜将牛驱赶出洞，又派五千名壮士跟随在牛后。牛尾巴被烫到，牛便发怒狂奔。燕军在夜里看见这样的场景，都十分震惊。被点燃的牛尾巴火光闪耀，燕军看见牛身上布满了龙纹，【边批：照应神师的事。】被牛撞到的燕军非死即伤。那五千名壮士随后无声地发起攻击，城中百姓也敲锣打鼓紧随其后，就连年老体弱者也敲击铜器发出响声，声震天地。燕

军都害怕极了，大败而逃，于是齐军斩杀了骑劫。

①②③④

【冯述评】胜、广假妖以威众。陈胜与吴广谋举事，欲先威众，乃丹书帛曰：“陈胜王。”置人所罾鱼腹中。卒买鱼，烹食，得腹中书，怪之。又令广于旁近丛祠中，夜篝火作狐鸣，呼曰：“大楚兴，陈胜王。”于是卒皆夜惊。旦相率语，往往指目胜。

⑤

世充托梦以誓师。王世充欲击李密，恐众心不一，乃假托鬼神，言梦见周公，乃立祀于洛水之上，遣巫言：“周公欲令仆射急讨李密，当有大功，不则兵皆疫死。”世充兵皆楚人，信巫，故以惑之。众皆请战，遂破密。皆神师之遗教也。

⑥⑦⑧⑨

○王德征秀州贼邵青。谍言将用火牛。德曰：“此古法也，可一不可再。彼不知变，只成擒耳。”先命合军持满。阵始交，万矢齐发，牛皆反奔。我师乘之，遂残贼众。此可为徒读父书者之戒。陈涛斜之车战亦犹是。

⑩⑪

伯比羸师以张之。贾则累北以诱之。至于田单，直请降矣。其诈弥深，其毒弥甚。勾践以降吴治吴，伯约以降会谋会。真降且不可信，况诈乎？汉王之诳楚，黄盖之破曹，皆以降诱也！岑彭、费祎，皆死于降人之手，噫，降可以不察哉！必也，谅己之威信可以致其降者何在，而参之以人情，揆之以兵势，断之以事理，度彼不得不降，降而必无变计也——斯万全之策矣。

【注释】

①胜：陈胜，字涉，秦朝末年农民起义领袖。少为人佣耕，被征戍渔阳，为屯长。至蕲县大泽乡，遇雨失期，依律当斩，遂与吴广率戍卒九百人起义，自为将军。

②罾：古代一种用木棍或竹竿做支架的方形渔网。

③丛祠：乡野林间的神祠。

④大楚：陈胜、吴广起义时，为使天下响应，自称公子扶苏和楚将项燕，称“大楚”。陈胜后自立为王，国号张楚。

⑤仆射：王世充时为隋朝尚书左仆射。

⑥王德：北宋末至南宋名将。以勇武应募，曾率部抵御金国，在一次作战中，手杀近百人，人称“王夜叉”。官至清远军节度使，封陇西开国公。

⑦秀州：古地名，治所在今浙江嘉兴市，北宋时属两浙路。

⑧徒读父书：秦与赵兵相拒长平，赵王欲用赵奢之子赵括为将，蔺相如阻谏：“括徒能读其父书传，不知合变也。”赵王不听，遂将之，大败，前后所亡凡四十五万。

⑨陈涛斜之车战：陈涛斜，地名，在今陕西咸阳市东，其路斜出，故称。唐至德元载（756年），房琯将兵复西京，在此地遇贼将安守忠。琯用春秋战车之法对敌，以牛车两千乘进攻，叛军顺风扬尘鼓噪，牛皆惊骇，叛军又纵火焚之，琯大败。

⑩伯比：斗伯比，春秋时期楚国令尹。楚武王攻打随国，伯比为武王划策，隐藏精锐，以羸弱之师出战，以骄随国。

(11)贾则累北以诱之：贾，春秋时期楚国司马，孙叔敖父。楚庄王三年（前611年），楚国灾荒，庸、麇率群蛮、百濮叛楚。贾提议攻打庸国，并让楚军假装屡战屡败，以骄庸国，最终趁庸国轻视楚国，不设防备之时，一举灭掉了庸国。累北，屡次战败。

【译文】

[冯梦龙述评]秦朝末期，陈胜、吴广借助谣言来威慑众人。陈胜和吴广一同谋划起义的事，想要先在众人之中立威，于是用朱砂在一块丝帛上写了“陈胜王”三个字，又将它放进渔人网来的鱼的肚腹中。士兵前去买鱼，将鱼烹煮来吃的时候，在鱼肚子里发现了这张帛书，觉得很奇怪。陈胜又让吴广在附近林间的神祠中，半夜点燃篝火，模仿狐狸的叫声，呼喊：“大楚兴，陈胜王。”于是士兵们都在夜里被惊醒。第二天早上，

他们相互议论这件事，都对着陈胜指指点点，并用目光相互示意。

王世充借托梦的手段来鼓动军心。王世充准备攻打李密，担心众人心不齐，于是便假托鬼神，说自己梦见了周公，并在洛水上进行祭祀，派巫师对众人说：“周公想派仆射抓紧去征讨李密，说这样会建下大功，不然的话士兵们就都会染上瘟疫病死。”王世充手下的士兵大多是楚人，迷信巫术，于是王世充以此来蛊惑他们。众人纷纷请战，于是王世充打败了李密。这都是仿照田单，借助了所谓神师的力量。

南宋时，王德奉命征讨秀州叛贼邵青。间谍向他汇报说邵青要用火牛阵。王德说：“火牛阵是古时的战术，只可用一次，第二次就不奏效了。邵青不懂得变通，只会被我军生擒。”于是他先命令全军提前拉满弓弦。等到双方开始交战，王德的军队便万箭齐发，邵青放出的火牛就都向相反的方向奔逃。官兵乘胜追击，于是打败了叛贼。这也可以作为那些只知道死啃先人兵书的人的警诫。陈涛斜之战时，房瑄效仿古法，用兵车对战安禄山，结果大败，也是这个缘故。

伯比劝楚武王派出羸弱之师来使随国骄矜，从而放松对楚军的警惕。贾则伪造楚军屡战屡败的假象来诱骗庸国。至于田单，则直接用请降来蒙蔽燕军。和前人相比，田单欺诈的手段更加高深，也更加狠辣。勾践以向吴国投降为手段打败了吴国，姜维则以投降钟会为手段来谋取钟会的信任。真正的投降尚且不可信，何况是诈降呢？刘邦诓骗项羽，黄盖诈降破曹，都是用投降作为诱饵啊！岑彭和费祎，也都是死在投降之人手上，唉，对于来降者不能不仔细辨别啊！如果遇到必须接受投降的情况，也要掂量下自己到底有没有这样的威信可以使敌人来降，以人情来考量，以双方兵力来揣测，以事理去判断，最终推断对方是不得不投降，并且投降之后不会再生事端——这才是接受投降的万全之策。

职场防陷害篇

同事“甩锅”在职场上屡见不鲜，给你“穿小鞋”的同事更是防不胜防。常言道：害人之心不可有，防人之心不可无。面对出其不意的陷害和打压，我们该如何应对？翻开本篇，看古代智者们在面对不同的情况时，如何见招拆招，防患于未然。

甘露寺常住金：被排挤的人难免背锅

①②③④

李德裕镇浙右，甘露寺僧诉交代常住什物被前主事僧耗用常住金若干两，引证前数辈，皆有递相交领文籍分明，众词指以新得替人隐而用之，且云：“初上之时，交领分两既明，及交割之日，不见其金。”鞫成具狱，伏罪昭然，未穷破用之所。公疑其未尽，微以意揣之。僧乃诉冤曰：“积年以来，空交分两文书，其实无金矣。众乃以孤立，欲乘此挤之。”公曰：“此不难知也。”乃召兜子数乘，命关连僧人对事，遣入兜子中，门皆向壁，不令相见；命取黄泥各摸交付下次金样以凭证据。僧既不知形状，竟摸不成，前数辈皆伏罪。

【注释】

①李德裕：唐朝名相，“牛李”党争中李党领袖，历任宪宗、穆宗、敬宗、文宗四朝，执政期间外攘回鹘，内平泽潞，裁汰冗官，制驭宦官，被誉为“万古良相”。

②浙右：浙江西部。

③常住：常住物的简称，僧、道称寺舍、田地、什物等固定资产为常住物。

④兜子：一种便轿。

【译文】

李德裕出镇浙右的时候，甘露寺的僧人们控告在交接寺院固定资产的时

候，前任寺院住持耗用了常住金若干两，并且引证前几任住持交接时递交的文书，里面都记录得很清楚，众僧也指证是前任住持私下挪用了这些常住金，还说：“前任住持刚刚上任的时候，寺中的常住金都交接得很明白，等到他交割的时候，常住金却不见了。”案件审理完毕，罪证显而易见，前任住持也认了罪，但还没有追查到那些常住金到底花费到哪儿去了。李德裕怀疑案子还没有告结，于是稍微对僧人进行了一点儿引导，前任住持才向他诉说了自己的冤屈：“这些年来，都只是做出移交记录常住金文书的样子，实际上寺里已经没有常住金了。僧众乃是因为我不合群，想要趁机排挤我。”李德裕说：“这不难查清。”于是他招来几乘小轿，命令与此事相关的僧人来对质，让他们坐进小轿子里，轿子的门都朝向墙壁，不让他们看见彼此；再命人取来黄泥，让他们各自抟捏交付给下一任住持的黄金式样，用来作为交接常住金的凭证依据。僧人们既然不知道金样的形状，最终也就捏不成，于是前几任住持都承认了自己的罪行。

严嵩：别人落井下石，我拿证据说话

①

伊庶人为王时，以残暴历见纠于台使者，迫则行十万余金于嵩，得小缓。及嵩败家居，则遣军卒十辈造嵩家，胁偿金。嵩置酒款之，而好语曰：“所惠金十万，实无之，仅得半耳，而又半费，请以二万金偿。”因尽以上所赐金有印识者予之。既去而闻于郡曰：“有江盗劫吾家二万金去矣。速掩之，可获也！”郡发卒追得金，悉捕军卒下狱论死。

【注释】

①伊庶人：伊王朱典模，嘉靖二十三年（1544年）袭封伊王，在位二十年。嘉靖四十三年（1564年），以淫暴被废为庶人，安置开封。

【译文】

伊王朱典模还没有被废时，因为行为残暴，曾多次被御史弹劾，不得已派人送十多万金贿赂严嵩，罪名才得以稍稍减轻。等到严嵩罢政，在家赋闲，朱典模就派十多个军卒去严嵩家胁迫严嵩偿还这笔钱。严嵩安排酒食款待了这些军卒，同他们好说好商量：“伊王送给我的十万金，实际上没有那么多，我只得到了五万金，又有一半为他办事的时候花费掉

了，希望准许我偿还两万金。”于是严嵩将皇帝赐给他的那些有特殊印记的金钱拿给他们。等这些人走后，他又向郡里报案，说：“有江洋大盗到我家抢劫了两万金后逃走了。你们现在速去捉拿，就可以抓到他们！”于是郡守立即派兵追回了这些金子，又将那些伊王派去的军吏都关入监狱处死。

陈五：假装入局，再顺势而为

①

京师闾阎多信女巫。有武人陈五者，厌其家崇信之笃，莫能治。一日含青李于腮，给家人疮肿痛甚，不食而卧者竟日。其妻忧甚，召女巫治之。巫降，谓五所患是名疔疮，以其素不敬神，神不与救。家人罗拜恳祈，然后许之。五佯作呻吟甚急，语家人云：“必得神师入视救我可也。”巫入案视，五乃从容吐青李视之，摔巫，批其颊而叱之门外。自此家人无信崇者。

[冯述评]以舍利取人，即有借舍利以取之者；以神道困人，即有诡神道以困之者。无奸不破，无伪不穷，信哉！

【注释】

①闾阎：原指古代里巷内外的门，后泛指平民百姓。

【译文】

京城百姓大多崇信女巫。有一个叫陈五的习武之人，他对于家人笃信巫术这件事感到十分厌恶，却对此没有什么办法。一天，他在嘴里放了一颗青李子，含在腮边，哄骗家人说自己生了疮，脸都肿了，十分疼痛，一整天都躺在床上不吃不喝。他的妻子非常忧虑，连忙请来女巫医治。女巫来到陈五家中，告诉陈五他患的是一种有名的疔疮，因为他平日里向来不敬畏神灵，因此神灵不肯施救。于是陈五的家人都围绕着女巫下拜，诚恳地祈求女巫，女巫这才答应替陈五治病。陈五假装急切地呻吟，并对家人说：“一定得神师进来当面医治，才能治好我。”女巫进入内室查看，陈五这才不慌不忙地吐出青李子，拿给女巫看，之后他用力揪住女巫的头发，掌掴女巫的脸颊，大骂着将她赶出了家门。从此他的家人再也不崇信女巫了。

[冯梦龙述评]僧人靠舍利骗取信徒们的香火，就会有人反过来借舍利勒索僧人；女巫靠神道来使迷信的人陷入困厄，就会有人反过来用拆穿神道的方式使女巫陷入困厄。没有奸计可以不被识破，没有骗术可以不被拆穿，可见确实如此！

职场矛盾化解篇

和气生财。面对职场矛盾，聪明的人会审时度势，巧妙利用话术来化解。适当表达不满，需要策略，也需要技巧；有时候多忍耐，把矛盾累积到一定程度，再寻准时机一并爆发，也不失为良方。在职场中，你需要的是强话术、大肚量和巧妙的策略。翻开本篇，轻松化解职场矛盾，避免形成私人恩怨。

①

蔺相如 寇恂：找到共同利益，就能化敌为友

②③④

赵王归自渑池，以蔺相如功大，拜为上卿，位在廉颇之右。廉颇自侈战功，而相如徒以口舌之劳位居其上：“我见相如必辱之！”相如闻，不肯与会；每朝，常称病，不欲与颇争列。已而相如出，望见廉颇，辄引车避匿。于是舍人相与谏相如，欲辞去。相如固止之曰：“公之视廉颇孰与秦王？”曰：“不若也。”相如曰：“夫以秦王之威，而相如廷叱之，辱其群臣；相如虽弩，独畏廉将军哉！顾吾念之：强秦之所以不敢加兵于赵者，徒以吾两人在也。今两虎共斗，势不俱生，吾所以为此者，先国家之急而后私仇也。”颇闻之，肉袒负荆，因宾客至相如门谢罪，遂为刎颈之交。

【注释】

①蔺相如：战国时期赵国政治家、外交家。

②赵王归自渑池：《史记·廉颇蔺相如列传》记载，秦昭襄王邀请赵惠文王会于西河外的渑池。赵王畏秦，不愿赴约，最终在廉颇保驾至边境、蔺相如随从的前提下，赵王才勉强赴会。席间，秦王多次提出无理要求，企图羞辱赵王，蔺相如不卑不亢，凭借智勇一一回击，没有让秦王讨到任何便宜，他与率军守在边境的廉颇相互配合，既保证了赵王的安全，又做到了不辱赵国尊严。

③廉颇：战国时期赵国名将。

④肉袒负荆：意为向对方请罪，甘愿受到对方责罚。肉袒，脱去上衣，裸露肢体，古人在祭祀或谢罪时以此表示恭敬或惶恐；负荆，背负荆杖。

【译文】

赵王自渑池归来后，认为蔺相如功劳最大，拜其为上卿，其地位比廉颇更受尊崇。廉颇自恃战功赫赫，而蔺相如仅仅凭借口舌之利就位居其上，于是放言：“但凡让我见到蔺相如，必定要羞辱他！”蔺相如听说了这件事，不肯与廉颇碰面；每逢朝会的日子，常常称病，不与廉颇争比朝班位次的前后。不久后的一天，蔺相如出门时远远望见了廉颇，立即就掉转车的方向躲藏起来。因为这件事，蔺相如府中的门客都来劝谏他，甚至想要告辞离去。蔺相如坚决地劝阻他们道：“你们认为廉颇比得上秦王吗？”门客们说：“比不上。”蔺相如又说：“面对秦王的威势，我蔺相如尚且敢于当廷叱责他，并羞辱他的那群臣子；虽然我没有什才能，难道就偏偏畏惧廉将军吗？我只是这样想：强大的秦国之所以不敢派兵攻打赵国，只因赵国有我们两个人在。如今我们要是再二虎相争的话，势必会两败俱伤，我之所以这样忍让，是把国家危难放在首位，将个人仇怨放在后面啊。”廉颇听说了蔺相如的话，便袒露着上身，背负荆杖，通过宾客引领来到蔺相如门前，向他认错，从此以后廉颇和蔺相如成了生死之交。

①②

贾复部将杀人于颍川，太守寇恂捕戮之。复以为耻，过颍川，谓左右曰：“见恂必手刃之！”恂知其谋，不与相见。姊子谷崇请带剑侍侧，以备非常。恂曰：“不然。昔蔺相如不畏秦王而屈于廉颇者，为国也。”乃敕属县盛供具，一人皆兼两人之馔。恂出迎于道，称疾而还。复勒兵欲追之，而将士皆醉，遂过去。恂遣人以状闻，帝征恂，使与复结友而去。

【注释】

①贾复：东汉名将，“云台二十八将”第三位。

②寇恂：东汉开国功臣，曾为上谷郡功曹，后投奔刘秀，先后治理河内郡、颍川郡、汝南郡等地。刘秀称帝后，寇恂担任执金吾，“云台二十八将”第五位。

【译文】

贾复部将在颍川杀人，太守寇恂抓捕并处死了该部将。贾复将这件事看作自己的耻辱，在军队经过颍川时，对身边的亲信说：“等我见到寇恂，必定要亲手杀了他！”寇恂知道了他的预谋，便不与他相见。寇恂姐姐的儿子谷崇请求佩剑陪在寇恂身边，以防意外发生。寇恂说：“不可以。昔日蔺相如不畏惧秦王，却愿意在廉颇面前受屈，是为了国家利益。”于是下令让所属县城为贾复的军队提供丰盛的酒水饭食，军中的将士都可以享用两人份的饮食。寇恂出门准备在道路上迎接贾复，又在中途称病返回。贾复想要指挥兵马去追赶他，但将士们都喝醉了，只得作罢。寇恂遣人将这件事的具体情况汇报给朝廷，于是光武帝征召寇恂，让他和贾复结成朋友，再返回颍川去。

①②③④⑤⑥⑦，

【冯述评】汾阳上堂之拜，相如之心事也。莱公蒸羊之逆，寇恂之微术也。○安思顺帅朔方，郭子仪与李光弼俱为牙门都将，而不相能，虽同盘饮食，常睨目相视，不交一语。及子仪代思顺，光弼意欲亡去，犹未决。旬日诏子仪率兵东出赵、魏，光弼入见子仪曰：“一死固甘，乞免妻子。”子仪趋下，持抱上堂而泣曰：“今国乱主迁，非公不能东伐，岂怀私忿时耶！”执其手，相持而拜，相与合谋破贼。丁谓窜崖州道出雷州，【先是谓贬准为雷州司户。】准遣人以一蒸羊迎之境上。谓欲见准，准拒之。闻家僮谋欲报仇，亟杜门纵博，俟谓行远，乃罢。

【注释】

①汾阳：郭子仪，唐朝中兴名将，因平定安史之乱有功，封汾阳王，世称“郭汾阳”。

②莱公：寇准，北宋名相，封莱国公。时逢契丹进犯，力主抵抗，反对南迁，并促使宋真宗前往澶州督战，推动宋辽签订“澶渊之盟”。后被丁谓等人构陷，接连被贬，最终病逝于雷州贬所内。

③安思顺：唐玄宗时期著名蕃将，曾任河西节度使、朔方节度使。安史之乱爆发后，遭哥舒翰诬陷，被赐死。后经郭子仪上书奏请，冤情得以昭雪。

④李光弼：唐朝中兴名将，经郭子仪举荐为河东节度副使，后接任天下

兵马副元帅、朔方节度使，平定安史之乱，以功进封为临淮郡王。与郭子仪齐名，世称“李郭”。

⑤牙门都将：唐朝时，称一方节度使的亲兵为“牙军”，统领牙军作战的将领被称为“牙门都将”。

⑥国乱主迁：这里指安史之乱爆发后，两京失陷，唐玄宗在长安陷落前，率一支禁军向南逃往蜀地。

⑦丁谓窜崖州：丁谓，北宋宰相，机敏有智谋，险狡过人。曾多次构陷寇準，致使寇準被罢相，又在宋真宗年间与王钦若勾结，谎报祥异，营造宫观，横行朝堂。宋仁宗继位后，因其身为宰辅，与宦官勾结，以欺罔罪将其罢免，贬为崖州司户参军。

【译文】

【冯梦龙述评】郭子仪上堂与李光弼相拜，与蔺相如所怀的是同样的心事。寇準用蒸羊迎接丁谓，使用的正是当年寇恂用过的小手段。安思顺在担任朔方军主帅时，郭子仪和李光弼都是他的牙门都将，关系却不和睦，虽然同桌吃饭，却从不正眼看对方，也不和对方有半句交谈。等到郭子仪接替安思顺担任朔方军主帅后，李光弼想要逃走，然而还没有下定决心。大约十日后，皇帝下诏，令郭子仪率领军队东出，在赵、魏之地讨伐叛军，李光弼来到军营拜见郭子仪，说：“为国捐躯，我本就心甘情愿，但求您放过我的妻子和孩子。”郭子仪快步走下去，拥抱李光弼，并将他拉上堂，落泪道：“如今国家战乱，皇帝前往蜀地避难，除了您以外，再没人能向东讨伐叛贼，岂是心怀私愤的时候！”于是握着他的手，互相行拜礼，齐心协力商讨破贼之策。北宋年间，丁谓被贬往崖州，途经雷州，【在此之前寇被贬为雷州司户。】寇準便派人带着一只蒸羊在雷州境内迎接丁谓。丁谓想要见寇準，寇準拒绝了他。寇準听说家中仆僮们都在谋划，想要为他报仇，赶忙关起门来，让他们尽情赌博，等到丁谓走远了才停止。

①

唐太宗：领导是最好的和事佬

②③④

薛万彻尚丹阳公主。太宗尝谓人曰：“薛驸马村气！”主羞之，不与同席数月。帝闻而大笑，置酒召对握槊，赌所佩刀。帝佯不胜，解刀以佩之。罢酒，主悦甚，薛未及就马，遽召同载而还，重之逾于旧。

[冯述评]省却多少调和力气。

【注释】

①唐太宗：李世民，唐朝的第二位皇帝，高祖李渊次子，626—649年在位。随父起兵反隋，建立唐朝，封为秦王。先后镇压窦建德、刘黑闥等起义军，讨平薛仁杲、王世充等割据势力。武德九年（626年），发动玄武门之变，杀兄李建成及弟李元吉，遂被立为太子。旋受禅即帝位。锐意图治，善于纳谏，去奢轻赋，宽刑整武，使海内升平，威及域外，史称“贞观之治”。

②薛万彻：隋末唐初名将、外戚。从高祖以功授车骑将军、武安县公。参与李建成谋杀其弟世民事，建成被诛后免罪。从李靖击突厥、吐谷浑、薛延陀，贞观中率军伐高丽。高宗时授宁州刺史，入朝，与房遗爱谋辅荆王为主，事泄被诛。

③丹阳公主：唐高祖第十五女，封地丹阳。

④握槊：古时一种类似双陆的博戏。

【译文】

薛万彻娶了丹阳公主为妻。唐太宗曾对人说：“薛驸马土气！”公主为此感到羞愧，一连几个月都不和薛驸马同席而眠。太宗听说后大笑，设宴摆酒召驸马前来比试握槊，并以各自的佩刀作为赌注。太宗假装败给薛万彻，又解下自己的佩刀亲自挂在薛万彻腰上。酒宴结束后，丹阳公主十分高兴，还没等薛万彻上马，就着急地召他一同坐车回去，二人重归于好，感情比过去还要和睦。

[冯梦龙述评]唐太宗的这一举动，省去了多少调解的力气。

①

苏秦：施恩于人，不要总想着立刻让人知道

苏秦、张仪尝同学，俱事鬼谷先生。苏秦既以合纵显于诸侯，然恐秦之攻诸侯败其约。念莫可使用于秦者，乃使人微感张仪，劝之谒苏秦以求通。仪于是之赵，求见秦。秦诫门下人不为通，又使不得去者数日。已而见之，坐之堂下，赐仆妾之食，因而数让之曰：“以子才能，乃自令困辱如此！吾宁不能言而富贵子，子不足收也！”谢去之。仪大失望，怒甚，念诸侯莫可事，独秦能苦赵，乃遂入秦。苏秦言于赵王，使其舍人微随张仪，与同宿舍，稍稍近就之，奉以车马金钱。张仪遂得以见秦惠王。王以为客卿，与谋伐诸侯。舍人乃辞去。仪曰：“赖子得显，方且报德，何故去也？”舍人曰：“臣非知君，知君乃苏秦也！苏君忧秦伐赵，败从约，以为非君莫能得秦柄，故感怒君，使臣阴奉给君资。今君已用，请归报。”张仪曰：“嗟乎！此吾在术中而不悟，吾不及苏君明矣！吾又新用，安能谋赵乎？为我谢苏君，苏君之时，仪何敢言？且苏君在，仪宁渠能乎？”自是终苏秦之世，不敢谋赵。

【注释】

①苏秦：战国时期纵横家。初至秦说惠文君，不用。乃东至赵、燕、韩、魏、齐、楚，游说六国合纵御秦。他出任纵约长，并相六国，归居于赵，被赵封为武安君。其后秦使人诳齐、魏伐赵，六国不能合作，合纵瓦解。他入燕转入齐，为齐客卿，后遭与他争宠的齐大夫指使的刺杀。一说他自燕入齐从事反间活动，使燕得以破齐，后反间活动暴露，被齐车裂而死。

②张仪：战国时期纵横家。入秦说秦惠文君，被任为客卿。公元前328年，任秦相。后至魏任相，想使魏国事秦，以破坏关东六国合纵。秦欲伐齐，他入楚说楚怀王，瓦解齐、楚联盟。旋即夺取楚汉中地。再入韩，说韩王和秦连横。复归秦，被封为武信君。秦武王立，他再入魏，不久病死。

③鬼谷先生：又作“鬼谷子”，春秋战国时期纵横家鼻祖，著有《鬼谷子》一书。相传苏秦、张仪均受业于此人，孙臆、庞涓亦随其学习兵法，关于其姓名、籍贯、生卒年历来众说纷纭，或云其名为王诤，或云鬼谷子并非一人，或云其在世数百年，均不可信。

④合纵：南北为纵，东西为横，战国时苏秦游说六国诸侯实行纵向联合与秦国对抗的政策，称“合纵”。

【译文】

苏秦和张仪曾在同一位老师处受教，都师侍鬼谷先生。苏秦靠合纵之术，在诸侯之间名声大噪，可他一直担心秦国攻打各诸侯国会导导致合纵盟约的失败。考虑到在秦国没有可用之人，他便派人暗中前去游说张仪，劝张仪前去拜见苏秦以求取一个好前程。于是张仪前往赵国，求见苏秦。苏秦告诫自家下人不要为张仪引见，却又一连几天都不让张仪离开。见面之后，他又让张仪坐在堂下，赐给他奴仆婢妾吃的下等食物，继而多次责备张仪说：“靠你的才能，怎么能让自已困顿受辱到这种程度！我难道不能说句话让你富贵起来吗？是你不值得我收用罢了！”说完便告辞离开了。张仪大为失望，非常恼怒，想到各个诸侯国没有值得他侍奉的，唯独秦国能与赵国为敌，于是便到秦国去了。苏秦对赵王说了这件事，并派自己的舍人暗中跟随张仪，与他住同一间客舍，稍稍接近他，又送给他车马和金钱。于是张仪才能见到秦惠文君。秦惠文君拜张仪为客卿，与他商议攻伐各诸侯国的事。舍人便要辞别而去。张仪问：“多亏了您才能有我今日的显达，正想要报答您的恩德，您为什么就要离去了呢？”舍人说：“了解您的人并不是我，真正了解您的是苏秦呀！苏秦担心秦国攻伐赵国，毁掉合纵之约，认为除了您以外，天下再没人能在秦国主政，因此故意激怒您，暗地里却派我送给您资财。现在您已经使用了苏秦的资助，请您回报他吧。”张仪说：“唉！我这是身在别人的算计中却还茫然不知，我的智慧比不上苏秦啊！我又是最近才受到重用，哪里能轻易谋取赵国呢？请为我感谢苏秦，只要有苏秦在，我哪里敢提起攻赵之事？况且有苏秦在，我又哪里有本事攻伐赵！”此后一直到苏秦去世为止，张仪都不敢图谋攻打赵国。

①②③

【冯述评】绍兴中，杨和王存中为殿帅。有代北人卫校尉，曩在行伍中与杨结义，首往投谒。杨一见甚欢，事以兄礼，且令夫人出拜，款曲殷勤。两日后忽疏之，来则见于外室。卫以杨方得路，志在一官，故间关赴之，至是大失望。过半年，疑为人所譖，乃告辞，又不得通。或教使伺其入朝回，遮道陈状，杨亦略不与语，但判云：“执就常州于本府某庄内支钱一百贯。”卫愈不乐，然无可奈何，倘得钱，尚可治归装，而不识杨庄所在。正彷徨旅邸，遇一客，自云“程副将，便道往常、润，陪君往取之”。既得钱，相从累日，情好无间，密语之曰：“吾实欲游中原，君能引我偕往否？”卫欣然许之。迤邐至代郡，倩卫买田：“我欲作一窟于此。”卫为经营，得膏腴千亩。居久之，乃言曰：“吾本无意于斯，此尽出杨相公处分。初虑公贪小利，轻舍乡里，当今兵革不用，非

展奋功名之秋，故遣我追随，为办生计。”悉取券相授，约直万缗，黯然而别。此与苏秦事相类。

【注释】

①杨和王存中：杨存中，本名沂中，魁梧警敏，少学射骑、兵法。宋高宗年间，以功迁宣州观察使，后累官至殿前都指挥使，权宠日盛。以太师致仕，死后追封和王。

②殿帅：宋代称统领禁军的殿前司长官都指挥使或殿前指挥使为殿帅。

③代北：古地区名，泛指汉、晋代郡和唐以后代州以北地区，即今山西北部及河北西北部一带。

【译文】

[冯梦龙述评]绍兴年间，和王杨存中担任殿帅。有一个姓卫的校尉，是代北人，过去在军营中和杨存中结义，前来投递名帖求见他。杨存中见到他非常高兴，用对待兄长的礼节来招待他，并让自己的夫人也出来拜会卫校尉，殷勤地招待他。两天后杨存中却忽然开始慢待他，就算他上门也只是在外厅和他相见。卫校尉本以为杨存中仕途正得志，还寄希望于能靠他谋得一官半职，因此才远道而来，却看到杨存中如此对待自己，大为失望。过了半年，卫校尉又怀疑是有人说了自己坏话，便想和杨存中告辞，却又见不到杨存中。有人给卫校尉出主意，让他派人趁杨存中上朝回家的时候，拦在路上向他述说情况，杨存中也一句话都不和他说，只打发道：“让他拿着凭单去常州从我府中某个庄子内支一百贯钱。”卫校尉越发不高兴，然而也无可奈何，倘若拿了钱，还能置办回去的行装，可他又不知道杨存中的庄子在哪儿。正在旅馆中彷徨，忽然遇到一位客人，自称“程副将”，又说自己“顺道经过常州和润州，可以陪你前去取钱”。卫校尉拿到了钱之后，两人又交往了好几日，感情变得亲密无间，程副将偷偷对卫校尉说：“我本来是想要到中原地区一游，你能为我带路，和我一起前往吗？”卫校尉高兴地答应了。二人辗转到了代郡，程副将又请卫校尉代自己买田，说：“我想要在这里置办一份家业。”卫校尉为他筹划买田之事，最终买到了良田千亩。过了很久，程副将才告诉他：“我本无意来到此地，这都是杨相公的吩咐。一开始的时候，他是担心您贪图小利，轻易离开家乡，如今没有战事，并非大展宏图博取功名的好时机，因此他派我跟随您，为您置办一些谋生的产业。”说着将契据都拿出来交给卫校尉，加起来大约有一万缗钱，

之后便与卫校尉黯然告别。这件事也和苏秦的事情类似。

①

按：苏从张衡，原无定局。苏初说秦王不用，转而之赵，计不得不出于从。张既事秦，不言衡不为功，其势然也。独谓苏既识张才，何不贵显之于六国间，作自己一帮手，而激之入秦，授以翻局之资，非失算乎？不知张之狡谲，十倍于苏，其志必不屑居苏下，则其说必不肯袭苏套。厚嫁之于秦，犹可食其数年之报，而并峙于六国，且不能享一日之安，季子料之审矣。若杨和王还故人于代北，为之谋生，或豢之以待万一之用也。英雄作事，岂泛泛哉！

②

杨和王有所亲爱吏卒，平居赐予无算，一旦无故怒而逐之。吏莫知其罪，泣拜而去。杨曰：“无事莫来见我。”吏悟其意，归以厚资俾其子入台中为吏。居无何，御史欲论杨干没军中粪钱十余万。其子闻之，告其父，父奔告杨。即具札奏，言军中有粪钱若干，桩管某处，唯朝廷所用。不数日，御史疏上，高宗出存中札子示之，坐妄言被黜，而杨眷日隆。其还故人于代北，亦或此意。

【注释】

①季子：苏秦，字季子。

②台：指御史台。

【译文】

按：苏秦主张合纵，张仪主张连横，并不是他们原本就怀有这样的主张。起初，苏秦去游说秦王，却没有得到重用，才转而去赵国，在不得已的情况下，才提出了合纵之术。张仪在秦国任职后，如果不用连横之术就无法建功，这也是形势使然。若单单论起苏秦既然了解张仪的才能，为什么不让他六国身处显贵，为自己增加一个帮手，却要刺激他入秦，还为他提供推翻自己布局的资本，岂不是失算了吗？却不知张仪的狡猾诡谲，胜过苏秦十倍，他的志向必然会让他不屑于久居苏秦之下，他的游说策略也必然不肯沿袭苏秦的成规。苏秦花重金将他转移到秦国，还可以获得他多年的回报，如果与他同处六国而对峙，那苏秦就一天的安生日子也享受不到了，这一点苏秦已经清楚地预料到了。像和

王杨存中将故交送回代北，并为其图谋生计，也是以备万一将来有能用得到他的地方。英雄做事，哪里会草率而为呢！

和王杨存中还有个宠信的胥吏，平时杨存中对他赏赐无数，有一天却无缘无故发怒将他逐出府去。胥吏不知道自己犯了什么罪，哭着对杨存中磕头拜别。杨存中说：“没事不要来见我。”胥吏瞬间明白了他的意思，回去后便花重金让自己的儿子进入御史台谋了吏职。不久之后，便有御史想要弹劾杨存中侵吞了军中十多万卖粪钱。胥吏的儿子听说后，便去告诉他父亲，他父亲又跑去告诉杨存中。杨存中立即详细地写明公文上呈给皇帝，说军中有若干卖粪钱，储存保管在某个地方，朝廷可以随时取用。没过几天，御史的奏章被呈上去，高宗拿出杨存中写的公文给御史看，御史因不知轻重地乱说被罢官，而杨存中宠眷日隆。他将故交送回代北，或许也是存着这个想法。

狄青：遇到矛盾，避免直接冲突

①②

陕西豪士刘易多游边，喜谈兵。韩魏公厚遇之。狄青每宴设，易喜食苦马菜，不得，即叫怒无礼。边地无之，狄为求于内郡。后每燕集，终日唯以此菜啖之。易不能堪，方设常馔。

【注释】

①韩魏公：韩琦，封魏国公。

②啖：给……吃。

【译文】

陕西的豪杰之士刘易常常在边塞地区游走，喜欢谈论兵事。韩琦对待他优礼有加。狄青也常常设宴款待他，刘易喜欢吃苦马菜，如果在席上吃不到，就会无礼地叫骂。边境之地没有这种菜，狄青就派人到内地去为他寻找。之后每次宴饮聚会的时候，狄青都从早到晚地只给他吃这种菜。直到刘易受不了了，狄青才改设寻常菜肴。/書分享公眾號青藍書房

职场识人篇

职场最怕遇到哪种人？表里不一的人！领导最喜欢哪种人？会说话、会来事儿的人！复杂的人性决定了看透一个人的困难，职场上识人不清乃是大忌。一个人能力强大，说话却处处得罪人，到手的客户都能给弄丢；一个人平日里低调沉默，却在背地里说同事的不好，会把公司内部变得乌烟瘴气。俗话说：细微处才见真章！想要看人准，就翻开本篇，从一个人的言语、神情和处事的细枝末节中，看透其性格和能力！

范文正：重用那些犯过错的人才

①②③④

范文正公用士，多取气节而略细故，如孙威敏、滕达道，皆所素重。其为帅日，辟置僚幕客，多取谪籍未牵复人。或疑之，公曰：“人有才能而无过，朝廷自应用之。若其实有可用之材，不幸陷于吏议，不因事起之，遂为废人矣。”故公所举多得士。

【冯述评】天下无废人，所以朝廷无废事，非大识见人不及此。

【注释】

①范文正公：范仲淹，北宋时期杰出的政治家、文学家、军事家。在宋夏战争之际，奉命戍守西北，培养了狄青、种世衡、郭逵等诸多名将。官至参知政事，死后又被追赠太师、中书令兼尚书令、魏国公，谥号文正，世称“范文正公”。

②孙威敏：孙沔，字元规，谥号威敏，北宋大臣。《宋史》评价其“跌宕自放，不守士节，然材猛过人”。政绩卓著，论事素有直名，曾协助狄青平定侬智高，后因“淫纵无检”遭御史弹劾，乃徙寿州。宋英宗即位后，又被起用。

③滕达道：滕元发，字达道，豪隽慷慨，不拘小节，三次担任开封府尹。曾因上书陈说地震之事遭到排挤，出知秦州，后又起复。镇守边关，威行西北，号称“名帅”。著有《孙威敏征南录》，记孙沔征侬智高事。

④谪籍：古代登记谪降者的名册，这里借指在谪降者行列之中。

【译文】

范文正公任用士人，大多是看重他们的气节而忽略瑕疵，如孙威敏、滕达道这些人，向来被他看重。他在领军的时候，征聘幕僚宾客，常常选用那些谪降后还未复职的人。有人对此表示质疑，范仲淹说：“一个有才能而没有过失的人，朝廷自然会任用他。而那些实为可用之才，却不幸因过失而被定罪的人，如果不找个缘由起用他们，他们就会成为真正的被废弃之人了。”因此范仲淹通过举荐，得到了许多人才。

【冯梦龙述评】如果天下没有被废弃的人才，那么朝廷就不会有荒废的政事，若非见识高远的人，是意识不到这一点的。

①

管仲：无底线讨好上级的人不可靠

②③④⑤⑥

管仲有疾，桓公往问之，曰：“仲父病矣，将何以教寡人？”管仲对曰：“愿君之远易牙、竖刁、常之巫、卫公子启方。”公曰：“易牙烹其子以饯寡人，犹尚可疑耶？”对曰：“人之情非不爱其子也。其子之忍，又何有于君？”公又曰：“竖刁自宫以近寡人，犹尚可疑耶？”对曰：“人之情非不爱其身也。其身之忍，又何有于君？”公又曰：“常之巫审于死生，能去苛病，犹尚可疑耶？”对曰：“死生，命也；苛病，天也。君不任其命，守其本，而恃常之巫，彼将以此无不为也！”【边批：造言惑众。】公又曰：“卫公子启方事寡人十五年矣，其父死而不敢归哭，犹尚可疑耶？”对曰：“人之情非不爱其父也。其父之忍，又何有于君？”公曰：“诺。”管仲死，尽逐之；食不甘，宫不治，苛病起，朝不肃。居三年，公曰：“仲父不亦过乎！”于是皆复召而反。明年，公有病，常之巫从中出曰：“公将以某日薨。”【边批：所谓无不为也。】易牙、竖刁、常之巫相与作乱，塞宫门，筑高墙，不通人，公求饮不得。卫公子启方以书社四十下卫，公闻乱，慨然叹，涕出，曰：“嗟乎！圣人所见岂不远哉！”

⑦⑧⑨⑩⑪⑫

【冯述评】昔吴起杀妻求将，鲁人谮之；乐羊伐中山，对使者食其子，文侯赏其功而疑其心。夫能为不近人情之事者，其中正不可测也。天顺中，都指挥马良有宠。良妻亡，上每慰问。适数日不出，上问及，左右以新娶对。上怫然曰：“此厮夫妇之道尚薄，而能事我耶？”杖而疏之。宣德中，金吾卫指挥傅广自宫，请效用内廷。上曰：“此人已三品，更欲何为？自残希进，下法司问罪。”噫！此亦圣人之远见也！

【注释】

①管仲：名夷吾，字仲。出身微贱，初事公子纠，奔鲁。后经好友鲍叔牙推荐，被齐桓公任命为卿，尊为仲父。执政期间因地制宜，进行改革，齐国日益富强，使桓公以“尊王攘夷”之名，九合诸侯，成为春秋时期第一个霸主。

②易牙：春秋时齐国人，善烹饪，为齐桓公近臣。

③竖刁：春秋时齐国人，自宫为宦者，官为寺人，颇受宠信。

④常之巫：当作“棠巫”。棠，地名；巫，官名。

⑤启方：也称“开方”，春秋时卫懿公庶长子，见齐国称霸，遂仕于齐，为齐桓公宠臣。

⑥以书社四十下卫：一社为二十五家，四十社共千家。意为公子启方带着齐国千户人家归降于卫国。

⑦吴起杀妻求将：吴起，战国初期军事家，兵家代表人物之一。曾效力于鲁国国君，齐人攻鲁，鲁国国君欲以吴起为将，但吴起的妻子是齐国人，鲁君因此怀疑他，吴起为了功成名就，就杀掉了自己的妻子，以示自己与齐国没有勾结，鲁君便以他为将攻齐，大破齐军。后人以此事比喻追求功名不惜伤天害理。

⑧乐羊：战国时魏国名将。魏文侯派乐羊伐中山，乐羊之子在中山，中山之君烹其子，做成肉酱送给乐羊，乐羊将整整一杯全部吃完。攻三年，克之。

⑨天顺：明英宗朱祁镇复辟后的年号。

⑩都指挥：掌京卫各营侍奉皇帝。

(11)宣德：明宣宗朱瞻基的年号。

(12)金吾卫：明朝诸卫之一，掌守卫巡警。

【译文】

管仲患病，齐桓公前去慰问，并对他说：“仲父病重，有什么可以教诲寡人的吗？”管仲答道：“希望国君您能远离易牙、竖刁、常之巫、卫国公子启方。”桓公说：“易牙将自己的孩子煮来，弥补寡人没吃过人肉的遗憾，这样的人还需要怀疑吗？”管仲答道：“疼爱孩子，这是人之常情。易牙对待自己的孩子尚且如此狠心，对待国君又哪里会有什么忠心呢？”桓公又说：“竖刁为了接近寡人不惜阉割自己，这样的人还需要怀疑吗？”管仲答道：“爱惜自己的身体，这是人之常情。对于自己的身体都能如此狠心，对待国君又哪里会有什么忠心呢？”桓公又说：“常之巫通晓死生之事，能为寡人治好沉痾重疾，这样的人还需要怀疑吗？”管仲答道：“生死患病之事乃是天命。您不明白听天由命、安守本分的道理，反而依赖常之巫这样的人，常之巫将倚仗着您的宠信无所不为！”【边批：捏造谣言、蛊惑他人。】桓公又说：“卫国公子启方侍奉寡人已有十五年了，他父亲去世他都不敢归国哭泣，这样的人还需要怀疑吗？”管仲答道：“敬爱父亲，这是人之常情。对待自己的父亲尚且如此狠心，对待国君又哪里会有什么忠心呢？”桓公说：“好的。”管仲死后，桓公将这四个人都放逐了。在那之后桓公感觉自己吃饭不香了，宫闱也没有人整治，自己又经常生病，朝廷仪仗也无人替自己整肃。这样过了三年后，桓公说：“仲父岂不是也会犯错吗？”于是又将这四个人全都召回宫中。次年，桓公生病，常之巫从宫中走出来，说：“国君将在某日薨。”【边批：这就是所说的无所不为。】于是易牙、竖刁、常之巫勾结作乱，堵塞了宫门，筑高了城墙，不让人进出，桓公想喝口水都喝不到。卫国公子启方这时又带着齐国的千户人家归降于卫国，桓公听说了这些变乱，发出了感慨，叹息流泪道：“唉！圣人的见识多么长远啊！”

【冯梦龙述评】当日吴起杀掉自己的妻子，以求在鲁国为将，鲁国人听说了这件事，就在鲁国国君面前说他的坏话（致使鲁君对他起了疑心，在吴起领军战胜齐国后便辞谢了他）；乐羊在讨伐中山国的时候，当着中山国使者的面吃掉了自己儿子的肉，灭掉中山国后，魏文侯虽然封赏了他的战功，却疑心他的心肠。能做不近人情之事的人，其内心难以揣测。天顺年间，都指挥马良深受明英宗宠信。马良的妻子去世了，英宗

多番慰问。可那之后马良却接连几日都没露面，英宗问起这件事，左右侍从说马良娶了新的妻子。英宗生气地说：“这家伙对夫妇之间的感情都如此淡漠，还能忠心地侍奉朕吗？”于是命人杖责了他，并且从此之后疏远了他。宣德年间，金吾卫指挥傅广通过阉割自己的方式，请求去内廷效劳。明宣宗说：“这人已经官至三品，还想做什么？通过自残以求进用的人，应该交由司法官署问罪。”噫！这也是圣人的远见啊！

①

张安道：看人看细节

②③④⑤⑥

富郑公自毫移汝，过南京。张安道留守，公来见，坐久之，公徐曰：“人固难知也！”安道曰：“得非王安石乎？亦岂难知者。往年方平知贡举，或荐安石有文学，宜辟以考校，姑从之。安石既来，一院之事皆欲纷更，方平恶其人，即檄以出，自此未尝与语也。”富公有愧色。

⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭

〔冯述评〕曲逆之宰天下，始于一肉；荆公之纷天下，兆于一院。善观人者，必于其微。○寇準不识丁谓，而王旦识之。富弼、曾公亮不识安石，而张方平、苏洵、鲜于侁、李师中识之。人各有所明暗也。○洵作《辨奸论》，谓安石“不近人情”，侁则以“沽激”，师中则以“眼多白”。三人决法不同而皆验。

⑮⑯⑰⑱

或荐宋莒公兄弟郊、祁可大用。昭陵曰：“大者可，小者每上殿，则廷臣无一人是者。”已而莒公果相，景文竟终于翰长。若非昭陵之早识，景文得志，何减荆公！

【注释】

①张安道：张方平，字安道。北宋大臣。神宗朝，官拜参知政事，反对任用王安石及推行王安石新法。王安石行新法，方平陛辞，极论其害，曰：“民犹水也，可以载舟，亦可以覆舟；兵犹火也，弗戢必自焚。若新法卒行，必有覆舟、自焚之祸。”

②富郑公：富弼，封郑国公。

③自毫移汝：宋神宗时，王安石用事，与富弼不和。弼度不能争，上书数十章，称疾求退。因拜武宁节度使、同中书门下平章事，判河南，改亳州。后青苗法出，富弼认为此法必将致使财聚于上，人散于下，拒不执行，因此遭到弹劾，改判汝州。

④南京：宋朝四个京城之一。原为宋州，在今河南商丘市。

⑤知贡举：宋时称特派主持进士考试的大臣为知贡举，即“特命主掌贡举考试”之意。

⑥檄：古代官府往来文书的下行文种名称之一，用以征召、晓谕或声讨。

⑦曲逆：汉相陈平，以功封曲逆侯。

⑧始于一肉：陈平少时曾为乡里分肉，甚均。父老曰：“善！陈孺子之为宰！”平曰：“嗟乎，使平得宰天下，亦如是肉矣！”

⑨寇準不识丁谓：《宋史》载，初，寇準与丁谓交好，曾多次向当朝宰相李沆举荐丁谓，李沆不用，并提醒寇準警惕丁谓。后寇準果遭丁谓谗陷罢相。

⑩王旦：北宋初年名臣。《宋史》记载，旦尝与杨亿评品人物，亿曰：“丁谓久远当何如？”旦曰：“才则才矣，语道则未。他日在上位，使有德者助之，庶得终吉；若独当权，必为身累尔。”后谓果如所言。

(11)曾公亮：北宋大臣。嘉祐间，擢参知政事，除枢密使，拜同平章事。神宗即位，加门下侍郎兼吏部尚书，累封鲁国公。曾荐王安石可大用，后又暗助其变法，曾言：“上与介甫如一人，此乃天也！”

(12)苏洵：北宋著名文学家，与其子苏轼、苏辙并称为“三苏”。素与王安石不和，张方平《文安先生墓表》：“安石之母死，士大夫皆吊，先生独不往，作《辨奸》一篇。”

(13)鲜于侁(shēn)：北宋官员，为官清正，有才能。《宋史》记载，初，王安石居金陵，有重名，士大夫期以为相。侁恶其沽激要君，语人曰：“是人若用，必坏乱天下。”

(14)李师中：北宋大臣，累官提点广西刑狱，摄帅事。熙宁初，历河东都转运使，知秦州、舒州、瀛州，反对王安石变法。《宋史》记载，师中始仕州县时，邸状报包拯参知政事，或云朝廷自此多事矣。师中曰：“包公何能为，今鄞县王安石者，眼多白，甚似王敦，他日乱天下，必斯人也。”王敦，东晋权臣，曾起兵叛乱。

(15)宋莒公：宋庠，初名郊，北宋名相。天圣二年（1024年）进士第一，累迁翰林学士，官至兵部尚书、同平章事。宝元二年（1039年），除参知政事，皇祐年间拜相，充枢密使，封莒国公。英宗即位，改封郑国公。与其弟宋祁俱以文学名，时称“二宋”。

(16)祁：宋祁，庠弟，谥景文。天圣二年进士，授大理寺丞、国子监直讲，历知制诰、翰林学士，与欧阳修同修《新唐书》，出知许、毫、定等州，《新唐书》成，进工部尚书，拜翰林学士承旨。

(17)昭陵：宋仁宗葬永昭陵。

(18)翰长：宋祁官至翰林学士承旨，掌翰林院事。

【译文】

富郑公从亳州移官至汝州，途中经过南京。当时张方平任南京留守，富郑公前来拜访他，坐了很久后，富郑公才慢慢说道：“人真是难以了解！”张方平说：“莫非在说王安石吗？他又哪里是难以了解的人呢？过去我主掌贡举考试的时候，有人向我推荐王安石，说他有文才，可以征召他担任考校，我姑且答应了。王安石来后，意欲把一整个贡举院的制度都更改掉，我厌恶他的为人，就下达文书将他调了出去，从此再也没有与他说过话。”富郑公听后露出惭愧的神色。

【冯梦龙述评】陈平主宰天下，是从分一块肉开始的；王荆公扰乱天下（编者注：冯梦龙显然对王安石变法持批判态度），从在贡举院时就开始了。擅长识人的人，必然是从细节去观察一个人的。寇準没能看透丁谓，但王旦看透了。富弼、曾公亮没有看透王安石，张方平、苏洵、鲜于侁、李师中却看透了。每个人都有能观察到和观察不到的地方。苏洵作《辨奸论》，其中写王安石“不近人情”，鲜于侁以王安石“矫情求誉”为据，李师中则以王安石“眼白多”为据。三个人做判断的方式不同，但都应验了。

有人举荐宋庠、宋祁两兄弟，说他们可以重用。宋仁宗说：“年长的可以重用，年少的只要他一上殿，就仿佛整个朝廷的大臣没有一个好的了。”不久，宋庠果然拜相，而宋祁只做到了翰林学士承旨。如果不是宋仁宗早就识破了宋祁的本质，若让他得志，那他对天下的扰乱程度哪里会比王安石轻呢！

①

孙坚 皇甫郦：从言语、神情、动作中看透人的本性

②③④

孙坚尝参张温军事。温以诏书召董卓，卓良久乃至，而词对颇傲。坚前耳语温曰：“卓负大罪而敢鸱张大言，其中不测。宜以‘召不时至’，按军法斩之。”温不从。卓后果横不能制。

【注释】

①孙坚：东汉末军阀，孙吴政权奠基者之一。灵帝中平元年（184年），镇压黄巾军有功，拜别部司马。借讨伐董卓之机扩大武装，被袁术任命为破虏将军，领豫州刺史。后奉术命率军征讨荆州刘表，为表部将黄祖所杀。次子孙权称帝后，追谥其为武烈皇帝。

②张温：东汉末大臣。灵帝时官司空，边章、韩遂兵起，拜为车骑将军，屯美阳。时董卓以破虏将军从征，无功而辞对不逊，因卓有威名而不问。卓专权时，与司徒王允共谋诛卓，未发，卓使人诬与袁术交通，笞杀于市。

③董卓：东汉末军阀。少游羌中，尽与豪帅相结，为凉州豪强。灵帝中平初，拜东中郎将，击黄巾军，军败抵罪，后拜并州牧。少帝昭宁元年（189年），将兵入洛阳，废少帝，立献帝，专擅朝政，肆杀公卿，残害百姓，焚烧洛阳，迁都长安。后为王允、吕布所杀。

④鸱张：像鸱鸟张开羽翼一样，比喻嚣张、凶暴。

【译文】

孙坚曾为张温参谋军务。张温用诏书征召董卓，董卓过了很久才到，并

且言辞应对非常傲慢。孙坚上前对张温耳语道：“董卓身负大罪却敢嚣张地高声讲话，他的本性难以预料。应当以‘征召后没有按时到来’为由，按照军法将他处斩。”张温不听从，之后董卓果然专横到难以控制。

①②③④⑤

中平二年，董卓拜并州牧，诏使以兵委皇甫嵩，卓不从。时嵩从子邈在军中，说嵩曰：“本朝失政，天下倒悬。能安危定倾，唯大人耳。今卓被诏委兵，而上书自请，是逆命也。又以京师昏乱，踌躇不进，此怀奸也。且其凶戾无亲，将士不附。大人今为元帅，仗国威以讨之，上显忠义，下除凶害，此桓、文之事也。”嵩曰：“专命虽有罪，专诛亦有责，不如显奏其事，使朝廷自裁。”于是上书以闻。帝让卓，卓愈增怨嵩。及卓秉政，嵩几不免。

[冯述评]观此两条，方知哥舒翰诛张擢，李光弼斩崔众是大手段、大见识。

【注释】

①中平：汉灵帝刘宏年号。

②皇甫嵩：东汉末名将，少好《诗》《书》，习弓马。灵帝时拜议郎、北地太守，镇压黄巾起义有功，拜左车骑将军、冀州牧，封槐里侯，官至太尉，手握重兵。

③邈：皇甫邈，皇甫嵩的侄子，有专对之才，官谒者仆射。

④桓、文之事：指齐桓公、晋文公尊王攘夷、匡扶王室之事。

⑤嵩几不免：初平元年（190年），董卓征召皇甫嵩为城门校尉，欲杀之。嵩子坚寿与董卓素善，自长安亡走洛阳，归投于卓，在席间为父叩头流涕，责以大义，遂免。

【译文】

中平二年，董卓官拜并州牧，汉灵帝下诏让他将兵权交与皇甫嵩，董卓不肯从命。当时皇甫嵩的侄子皇甫邈正在军中，他劝说皇甫嵩：“本朝朝政失道，天下百姓都处于危急困苦之境，能够挽救国家于危亡倾覆之

际，使局面安定下来的只有大人您了。现在董卓被皇帝诏令交出兵权，却上书自请保留军队，是违逆皇命。他又以京师政治昏乱为由，踌躇不前，这是心怀奸诈。况且他这个人凶残暴戾，难以亲近，将士们都不愿服从他。大人您如今身为元帅，倚仗国威讨伐他，既可以对皇帝显示您的忠义，又可以为百姓除去凶恶之人，这是堪比齐桓公、晋文公的伟大事业啊。”皇甫嵩说：“董卓专擅抗命虽然有罪，但专擅地诛杀他我也要承担责任，不如向皇帝奏明这件事，让朝廷自行裁夺。”于是上书向汉灵帝奏禀。为此，灵帝责备了董卓，于是董卓越发憎恨埋怨皇甫嵩。到了董卓执政的时候，皇甫嵩差点被杀。

[冯梦龙述评]看了这两件事后，才知道哥舒翰诛杀张擢、李光弼斩杀崔众都是了不起的手段，是有大见识。

①

范蠡：家境塑造一个人的处事习惯

②③。

朱公居陶，生少子。少子壮，而朱公中男杀人，囚楚。朱公曰：“杀人而死，职也。然吾闻‘千金之子，不死于市’。”乃治千金装，将遣其少子往视之。长男固请行，不听，以公不遣长子而遣少弟，“是吾不肖”，欲自杀。其母强为言，公不得已，遣长子，为书遗故所善庄生，因语长子曰：“至，则进千金于庄生所。听其所为，慎无与争事。”长男行，如父言。庄生曰：“疾去毋留，即弟出，勿问所以然。”长男阳去，不过庄生而私留楚贵人所。庄生故贫，然以廉直重，楚王以下皆师事之；朱公进金，未有意受也，欲事成后复归之以为信耳。而朱公长男不解其意，以为殊无短长。庄生以间入见楚王，言：“某星某宿不利楚，独为德可除之。”王素信生，即使使封三钱之府贵人惊告朱公长男曰：“王且赦。每赦，必封三钱之府。”长男以为赦，弟固当出，千金虚弃，乃复见庄生。生惊曰：“若不去耶？”长男曰：“固也。弟今且自赦，故辞去。”生知其意，令自入室取金去。庄生羞为儿子所卖，乃入见楚王曰：“王欲以修德禳星，乃道路喧传陶之富人朱公子杀人囚楚，其家多持金钱赂王左右，故王赦。非能恤楚国之众也，特以朱公子故。”王大怒，令论杀朱公子，明日下赦令。于是朱公长男竟持弟丧归。其母及邑人尽哀之，朱公独笑曰：“吾固知必杀其弟也。彼非不爱弟，顾少与我俱，见苦为生难，故重弃财。至如少弟者，生而见我富，乘坚策肥，岂知财所从来

哉！吾遣少子，独为其能弃财也；而长者不能，卒以杀其弟。——事之理也，无足怪者，吾日夜固以望其丧之来也！”

【冯述评】朱公既有灼见，不宜移于妇言，所以改遣者，惧杀长子故也。“听其所为，勿与争事。”已明明道破，长子自不奉教耳。庄生纵横之才不下朱公，生人杀人，在其鼓掌。然宁负好友，而必欲伸气于孺子，何德宇之不宽也！噫，其所以为纵横之才也与！

【注释】

①范蠡：春秋末楚人，越国大夫。与宛令文种为友，同为越王勾践谋臣。越为吴所败，文种守国，范蠡随勾践在吴国为臣仆，献计买通吴太宰伯嚭向吴求和。既归，与文种帮助勾践励精图治，竟灭吴，擢上将军。蠡以大名之下难久居，且勾践为人可以共患难，难以共安乐，赴齐，易名鸱夷子皮，治产获千万，复散财而去。旋迁于陶（今山东菏泽市定陶区一带），经商成巨富，号陶朱公。

②千金之子，不死于市：富有千金之家的子弟，即使犯了死罪，也不能被行刑于闹市，示众遭辱。

③三钱之府：贮存金、银、铜三钱的仓库，指钱库。

【译文】

陶朱公范蠡居住在陶地时，小儿子降生了。小儿子长大成人后，陶朱公的次子杀了人，被囚禁在楚国。陶朱公说：“杀人偿命，这是常理。但我听闻‘富有千金之家的子弟，即使犯了死罪，也不能被行刑于闹市，示众遭辱’。”于是便准备好千金，置办好行装，想要派自己的小儿子到楚国去看望次子。陶朱公的大儿子坚持请求前往，陶朱公不答应，他认为父亲不派自己这个长子去，却派小儿子去，“是觉得我不成才”，想要自杀。他的母亲极力为他说话，陶朱公不得已，只好派长子前去，并为他准备好一封信，让他交给自己的故交好友庄生，并对长子说：“到了楚国后，就将千金送到庄生的住所。听凭对方安排，千万不要与他起争执。”长子出发前往楚国，一切都按他父亲的吩咐去办。庄生说：“你赶快离开楚国，不要停留，等你弟弟出狱了，也不要问及其中的缘由。”长子佯装离开，却背着庄生私自留在了楚国一位贵人的住处。庄生虽然贫困，然而却因为为人清廉正直，十分受人尊重，因此楚王和臣民们都把他当作老师敬重；陶朱公向他进奉千金，他也没有收下的意

思，只是想在事成后归还给陶朱公，作为自己不负所托的证明。然而陶朱公的长子不明白他的用意，以为他没有什么救人的办法。庄生找了个机会，进宫面见楚王，对楚王说：“某星某宿对楚国不利，只有施行德政，才能消除掉它带来的灾厄。”楚王向来信任庄生，当即便派遣使者封了钱库。留陶朱公长子暂住的楚国贵人非常惊奇，告诉长子：“王快要大赦了。每次他颁布赦令之前，必定都要封了钱库。”长子以为赶上了大赦，弟弟本来就该放出来，自己送给庄生的千金是白白浪费了，便又去见庄生。庄生惊讶地问：“你不是离开楚国了吗？”长子说：“我本来是要走的。但我弟弟如今就快要被赦免了，所以特地来向您告辞后再走。”庄生明白他的意思，让他自己去屋里取回千金再离开。这样一个黄毛小子竟敢在自己面前卖弄小聪明，庄生对此感到非常羞恼，于是进宫面见楚王，说：“大王您想要通过修行德政的方式禳除凶星，可现在路上的人都在大肆讨论，陶地的富人朱公家的儿子杀了人，被囚禁在楚国，他家中拿出了许多金钱来贿赂您的左右近臣，因此大王您才会大赦。还说您之所以大赦，并非因为体恤楚国百姓，而是为了陶朱公的儿子特意为之。”楚王大怒，下令先处死陶朱公的次子，次日再颁布大赦的命令。于是陶朱公的长子最终是载着弟弟的灵柩回到陶地的。他的母亲和乡亲们都对此悲痛不已，唯独陶朱公笑道：“我就知道他必然会导致弟弟被杀。他并不是不爱弟弟，只是他小的时候就和我一起过苦日子，见惯了生存的艰辛和不易，因此将舍弃钱财这件事看得很重。小儿子从出生起，见到的就是我们家富贵的样子，自小便乘坐坚固的车子，驾肥壮的好马，哪里知道钱是怎么来的！我派小儿子前去，只是因为他能够轻易送出金钱；而长子不能做到这一点，最终才害死了他的弟弟。——这是事情发展的常理，不值得大惊小怪，自从长子出发后，我就从早到晚等着他带着弟弟的灵柩归来了。”

[冯梦龙述评]陶朱公既然已有真知灼见，就不该因为妇人的言语而改变做法，他之所以换人前去，是因为担心长子自杀。“听凭对方安排，千万不要与他起争执。”他明明已经将话说得很明白了，是长子自己不听从教诲罢了。庄生在纵横方面不逊色于陶朱公，救人杀人，也只在他股掌之间。然而他宁可辜负好友，也必须和小孩子争一口气，他的胸怀是多么狭隘！噫，这就是他所负的纵横之才吗？

齐桓公：大胆任用难得的人才

①②

宁戚，卫人，饭牛车下，扣角而歌。齐桓公异之，将任以政。群臣曰：“卫去齐不远，可使人问之，果贤，用未晚也。”公曰：“问之，患其有小过，以小弃大，此世所以失天下士也！”乃举火而爵之上卿。

③④⑤

【冯述评】韩、范已知张、李二生有用之才，其不敢用者，直是无胆耳。孔明深知魏延之才，而又知其才之必不为人下，故未免虑之太深，防之太过，持之太严，宁使有余才，而不欲尽其用，其不听子午谷之计者，胆为识掩也。呜呼，胆盖难言之矣！【魏以夏侯镇长安，丞相亮伐魏，魏延献策曰：“怯而无谋，今假延精兵五千，直从褒中出，循秦岭而东，当子午而北，不过十日，可到长安。闻延奄至，必弃城走，比东方相合，尚二十许日。而公从斜谷来，亦足以达。如此则一举而咸阳以西可定矣！”亮以为危计，不用。】

⑥⑦

任登为中牟令，荐士于襄主曰瞻胥己，襄主以为中大夫。相室谏曰：“君其耳而未之目也？为中大夫若此其易也！”襄子曰：“我取登，既耳而目之矣，登之所取，又耳而目之，是耳目人终无已也！”此亦齐桓之智也。

【注释】

①宁戚：春秋时卫国人。贫困无资，为商旅挽车至齐，宿于城门外，待齐桓公夜出迎客，击牛角，发悲歌，桓公闻而异之，与见。遂说桓公以治理天下之道，桓公大悦，任为大夫。

②举火：原指点火，这里指连夜举行仪式。

③“韩、范”句：韩、范指韩琦和范仲淹，二人时任陕西经略安抚使，专主对西夏用兵事。相传，宋朝与西夏交战时，曾有张、李二生欲献策于韩、范二公，又耻于自荐，便在石碑上刻诗，让人拖着碑走过军营。韩、范二公认为此举很可疑，便没有任用他们。后张、李二人被西夏李元昊发掘，奉为谋主，大为宋患。

④魏延：三国时期蜀汉名将。初以部曲随刘备入蜀，数有战功。后擢为镇远将军，镇守汉中，善抚士卒，勇猛过人。曾大破魏将郭淮，迁前军师、征西大将军，封南郑侯。诸葛亮卒，杨仪按亮节度退军。延大怒，

先南归，逆击仪等，军败为仪派马岱所杀。

⑤夏侯楙（mào）：三国时期曹魏将领，时为安西将军，镇长安。

⑥襄主：赵襄子，春秋末期晋国政治家，战国时期赵国奠基人。名无恤（或作“毋恤”），赵简子之子。与韩、魏合谋，反灭智伯，三分其地，为此后三家分晋奠定了基础。

⑦相室：官名。战国置，执政大臣泛称。《韩非子·孤愤》：“主失势而臣得国，主更称蕃臣，而相室剖符，此人臣之所以谄主便私也。”陈奇猷注：“松皋圆曰：‘三晋以大夫为诸侯，犹仍旧号，故呼相国为相室。’”按《八经》篇：“相室约其廷臣。”

【译文】

卫国人宁戚在车下一边吃饭，一边敲打着牛角唱歌。齐桓公认为他与旁人不同，准备任用他做官。大臣们说：“卫国离齐国不远，可以派人打听一下宁戚的品行，如果果真贤能，再任用他也不迟。”齐桓公说：“如果问了他的话，我担心他品行上会有瑕疵，人们常常会因为一点儿丑恶而错失更多的美好，这也就是世间的君主难以使天下人才为己所用的原因！”于是他当夜便举行仪式，拜宁戚为上卿。

【冯梦龙述评】韩琦和范仲淹在已经知道张、李二人有才能的情况下，却不敢任用他们，只是因为缺乏胆量。孔明深切地了解魏延的才能，又因为知道以他的才能，必定不会甘心屈居于人下，因此未免顾虑得太深，防范得太过，控制得太严密，宁愿让魏延保有余才，也不愿意采用他全部的才能，诸葛亮不采纳魏延的子午谷之计，是因为胆量被识虑蒙蔽了。唉！看来胆量这种事情，不是轻易能够说清的！【曹魏派夏侯楙镇守长安，诸葛亮丞相北伐魏国，魏延出谋划策，说：“夏侯胆小而缺少谋略，现在请丞相借我精兵五千，我立即从褒中出发，顺着秦岭东行，占领子午谷后再向北进发，十日之内，就可以抵达长安。夏侯听说我突然到达，必然会弃城逃跑，但他要和东边的魏军会合并反击，也还需要二十多天的时间。这时您再从斜谷杀过来，便也能够很快抵达。这样咸阳西面的地区就可以一举平定了！”诸葛亮认为魏延的计策风险太大，没有采用。】

任登担任中牟令的时候，曾经向赵襄子举荐一个名叫瞻胥己的人才，赵襄子便将其任命为中大夫。执政大臣劝谏赵襄子：“您只是从任登那里

听说了这个人，还没有亲眼见到吧？难道任命中大夫是这么轻率的事情吗？”赵襄子说：“我任用任登，是听说并见过他以后的事情；任登举荐瞻胥己，也是听说并眼见之后的事情，可如果所有的事情都要靠我亲耳去听、亲眼去见才能确定，那便什么事情也办不成了。”可见赵襄子和齐桓公在这一点上具有同样的智慧。

①

王戎：看人准才能避人祸

②③④⑤

戎族弟敦，有高名，戎恶之。[边批：先见。]每候戎，辄托疾不见。孙秀为琅邪郡吏，求品于戎从弟衍。衍将不许，戎劝品之。[边批：更先见。]及秀得志，有夙怨者皆被诛，而戎、衍并获济焉。

[冯述评]借人虚名，输我实祸，此便知衍不及戎处。

【注释】

①王戎：魏晋时期名士，“竹林七贤”之一。善清言，不务政事。袭父爵，辟相国掾。历散骑常侍、荊州刺史。领兵平吴，以功封侯。累至尚书令，加光禄大夫、司徒。“八王之乱”时，周旋于诸王之中，得免于兵祸。

②敦：王敦，东晋时期权臣，王导从兄，晋武帝婿。“八王之乱”时，与叔父王彦起兵应齐王司马冏，讨赵王司马伦。琅邪王司马睿初镇江东，威名未著，敦与导同心扶助。东晋立，迁大将军、荊州牧，手握重兵，权倾内外，遂有不臣之心。于永昌元年（322年）举兵反，攻入建康，自为丞相。明帝太宁二年（324年），王导等乘敦病重，率军讨之。敦再攻建康，旋病死。

③孙秀：西晋时期大臣。初为琅邪小吏，以谄媚自达，为赵王司马伦亲信，与伦谋废贾后，逼惠帝禅位。伦篡位，以秀为中书令，事皆决于秀。明年齐王司马冏等起兵，秀与伦皆被杀。

④品：品评，品第。魏晋盛行人物品评之风，普通士人一经名士品评，便能获得声名和入仕的资本。

⑤衍：王衍，西晋时期重臣、名士、玄谈领袖。出身琅邪王氏，笃好老庄之学，终日清谈，颇有时名。初仕为太子舍人，累至司徒、司空、太尉等。“八王之乱”时，依附东海王司马越，建议司马越退保江南。司马越死，推为元帅，率众撤往江南，途中被石勒军包围，全部被坑杀。

【译文】

王戎的族弟王敦有很高的名望，然而王戎厌恶他。【边批：有先见之明。】每次王敦想要去看望王戎的时候，王戎就托病不见。孙秀在做琅邪郡吏的时候，曾经请王戎的堂弟王衍品评自己。王衍正要拒绝，王戎却劝王衍为孙秀品评。【边批：这里更显出王戎的先见之明。】后来孙秀飞黄腾达，和他有旧怨的人都被害死，而王戎和王衍都幸免于难。

【冯梦龙述评】成全他人的虚名，来为自己避免杀身之祸，从这便能知道王衍哪里比不上王戎了。

①

陶侃母：倾尽全力结交优秀的人以成助力

②③④，⑤

陶侃母湛氏，豫章新淦人。初侃父丹聘为妾，生侃。而陶氏贫贱，湛每纺绩资给之，使交结胜己。侃少为浔阳县吏，尝监鱼梁，以一封鲊遗母。湛还鲊，以书责侃曰：“尔为吏，以官物遗我，非唯不能益我，乃以增吾忧矣。”鄱阳范逵素知名，举孝廉，投侃宿。时冰雪积日，侃室如悬磬，而逵仆马甚多，湛语侃曰：“汝但出外留客，吾自为计。”湛头发委地，下为二鬟卖得数斛米；斫诸屋柱，悉割半为薪；锉卧荐以为马草；遂具精馔，从者俱给。逵闻叹曰：“非此母不生此子！”至洛阳，大为延誉，侃遂通显。

【注释】

①陶侃：晋朝名将。少孤贫，为县吏，累迁南蛮长史。因战功拜荆州刺史，镇武昌。深为王敦所忌，左转广州刺史。敦败，复还荆州。咸和二年（327年），苏峻反，京都不守。温峤、庾亮推侃为盟主，力拒斩峻，收复建康。官至荆、江二州刺史，都督交、广、宁、江等八州诸军事，封长沙郡公。卒谥桓。

②鱼梁：筑堰拦水捕鱼的一种设施，用木桩、柴枝或编网等制成篱笆或栅栏，置于河流或出海口等处。

③悬磬：形容一无所有，指极其贫困。

④髻（bì）：假发。

⑤卧荐：睡觉用的草垫。

【译文】

陶侃的母亲湛氏，是豫章新淦人。当初，陶侃的父亲陶丹聘他的母亲为妾室，生了陶侃。而陶氏贫贱，湛氏经常靠织布来换钱供给陶侃，让他去结交比自己优秀的人。陶侃年轻时曾担任浔阳县吏，负责监管鱼梁，他就托人送了一条鲋给自己的母亲。湛氏却将鲋送还给他，并写了一封信责备陶侃：“你在官府为吏，却将官府的东西送给我，这样非但不能让我过得更好，反而会增添我的忧虑。”鄱阳人范逵非常有名望，被举为孝廉，到陶侃家投宿。当时下了好多天大雪，到处都结了冰，陶侃的房内一无所有，而范逵的仆从和马都非常多。湛氏便对陶侃说：“你只需要出去将客人留下，我自会为你想办法。”湛氏头发长度及地，她便剪下头发做成了两副假发，卖给别人，换来了几斛米；又将几个房屋的柱子都砍细一半，作为烧火用的柴薪；又把家里睡觉用的草席割下一半，作为马的草料；又准备了丰盛的美食，招待范逵的仆从。范逵听说此事后，感叹：“只有这样的母亲，才能生出陶侃这样的儿子！”范逵到达洛阳后，对陶侃大加赞赏，于是陶侃有了盛名，做上了高官。

赵括母 柴克宏母：透过某些特质，能看出一个人的能力

①

秦、赵相距长平，赵王信秦反间，欲以赵奢之子括为将而代廉颇。括平日每易言兵，奢不以为然。及是将行，其母上书言于王曰：“括不可使将。”王曰：“何以？”对曰：“始妾事其父，时为将，身所奉饭饮而进食者以十数，所友者以百数；大王及宗室所赏赐者，尽以予军吏；受命之日，不问家事。今括一旦为将，东向而朝，军吏无敢仰视之者；王所赐金帛，归藏于家，而日视便利田宅可买者买之。父子异志，愿王勿遣！”王曰：“母置之，吾已决矣。”括母因曰：“王终遣之，即有不称，妾得无坐。”王许诺。括既将，悉变廉颇约束，兵败身死。赵王亦以括

母先言，竟不诛也。

[冯述评]括母不独知人，其论将处亦高。

【注释】

①秦、赵相距长平：秦昭襄王四十七年（前260年），秦攻韩上党，上党降赵。秦因攻赵，赵乃使廉颇为将，发兵击秦，两军相拒。廉颇坚壁以待秦，秦数挑战，赵兵皆不出。后赵王中范雎反间计，使赵括代廉颇以击秦。

【译文】

战国末期，秦国和赵国在长平对峙，赵王相信了秦国的反间计，想要任命赵奢的儿子赵括为将，以取代廉颇。赵括平日里经常就用兵打仗之事高谈阔论，赵奢却对此不以为然。等到赵括即将率大军出发时，赵括的母亲上书对赵王说：“不可以让赵括为将。”赵王问：“为什么？”赵括的母亲回答：“我刚刚开始侍奉他父亲赵奢的时候，赵奢作为主将，他身边侍奉他饮食的不过几十人，但他结交的朋友却有几百人；他还将大王和宗室赏赐的东西，都分发给下属军吏；从接到军令的那天起，他便不再过问家事。现在赵括刚当上主将，就面向东方接受朝见，属下的军吏没有一个敢仰视他的；大王您赐给他的财帛，他都拿回去收藏在家中，并且每天都在查访正在出售的便利田宅，将它们收入囊中。赵奢和赵括虽为父子，但他们的志向品格大不相同，希望大王您不要派赵括前去带兵打仗！”赵王说：“您不用再说了，我已经决定了。”于是赵括的母亲说：“如果大王您一定要派赵括前去作战，之后他如果有不称职之处，希望不要株连我。”赵王答应了。赵括刚被任命为主将，就将廉颇先前制定的军规全部更改了，致使赵国兵败，自己也死在了战场上。赵王因为与赵括的母亲有言在先，最终治罪的时候，也没有株连她。

[冯梦龙述评]赵括的母亲不仅仅有看人的眼光，她对该如何挑选将领一事的分析也十分高明。

①②③④

后唐龙武都虞候柴克宏，再用之子也，沈嘿好施，不事家产，虽典宿卫，日与宾客博弈饮酒，未尝言兵，时人以为非将帅才。及吴越围常州，克宏请效死行阵，其母亦表称克宏“有父风，可为将，苟不胜任，

分甘拏戮”。元宗用为左武卫将军，使救常州，大破敌兵。

[冯述评]括唯不知兵，故易言兵；克宏未尝言兵，政深于兵。赵母知败，柴母知胜，皆以其父决之，异哉！

【注释】

①柴克宏：五代十国时期南唐名将，德胜军节度使柴再用之子。以父荫仕郎将，后为宣州巡检使，在任期间修缮城堑，后吴越兵至，赖以得全。累功至泗州刺史，罢归为龙武都虞候。淮南之战时，克宏主动请缨，唐元宗乃以之为右武卫将军，将兵会袁州刺史以救常州。克宏大破吴越兵，斩首万级，因功拜奉化军节度使，不久病逝，谥威烈。

②沈嘿：同“沉默”。

③分甘拏戮：甘愿被满门抄斩。

④元宗：李璟，南唐元宗。

【译文】

南唐的龙武都虞候柴克宏是德胜军节度使柴再用的儿子，平日里沉默寡言，却乐善好施，不经营自家的财产，虽然身为宫中禁卫，但他每天也只是和宾客下棋饮酒，从未谈论过带兵打仗的事，当时的人都认为他没有做将帅的才能。后来吴越围攻常州的时候，柴克宏向朝廷请求跟随军队前去作战，为朝廷效命，他的母亲也上表称柴克宏“有他父亲的风范，可以担任将领，如果他不能胜任的话，甘愿被满门抄斩”。于是唐元宗任用他为左武卫将军，派他前去援救常州，柴克宏在常州大破敌兵。

[冯梦龙述评]赵括由于不通晓军事，所以才敢轻率地谈论战争；柴克宏从未谈论过军事，却对战争有着深刻的见解。赵括的母亲知道赵括会战败，柴克宏的母亲知道柴克宏会打胜仗，都是通过与他们的父亲相对照而得出的结论，让人不由得称奇！

①

李夫人：识人的第一步是识己

②③

李夫人病笃，上自临候之。夫人蒙被谢曰：“妾久寝病，形貌毁坏，不可以见帝，愿以王及兄弟为托。”【李生昌邑哀王。】上曰：“夫人病甚，殆将不起，属托王及兄弟，岂不快哉！”夫人曰：“妇人貌不修饰，不见君父。妾不敢以燕婧见帝。”上曰：“夫人第一见我，将加赐千金，而予兄弟尊官。”夫人曰：“尊官在帝，不在一见。”上复言，必欲见之。夫人遂转向嘘唏而不复言。于是上不悦而起。夫人姊妹让之曰：“贵人独不可一见上，属托兄弟耶？何为恨上如此？”夫人曰：“夫以色事人者，色衰而爱弛，爱弛则恩绝。上所以恋恋我者，以平生容貌故。今日我毁坏，必畏恶吐弃我，【边批：识透人情。】尚肯复追思闵录其兄弟哉？所以不欲见帝者，乃欲以深托兄弟也！”及夫人卒，上思念不已。

【注释】

①李夫人：汉武帝刘彻宠妃。本为乐工，善歌舞。其兄延年知音善歌，侍武帝，因平阳公主将她荐于帝，有宠，生昌邑哀王。早死，武帝眷念，使画工绘其像于甘泉宫，并自歌赋以悼之。其兄广利为贰师将军，封海西侯，兄延年为协律都尉。武帝死，追谥为孝武皇后。

②上：汉武帝。

③燕婧：仪容不整。

【译文】

李夫人病重，汉武帝亲自前去探望她，李夫人却用被子蒙住头，推辞说：“妾卧病已久，容貌憔悴，不可以与陛下相见，希望能将昌邑王和我的兄弟托付给陛下。”【李夫人生昌邑哀王。】汉武帝说：“夫人病得这么重，生命垂危，当面将昌邑王和你的兄弟托付给朕，不是更好吗？”李夫人说：“妇人不修饰好容貌，便不能面见君主和长辈。妾现在仪容不整，因此不敢见陛下。”汉武帝说：“夫人你只要见一见我，我便再赐你千金，并恩准你的兄弟做高官。”李夫人说：“让不让他们做高官在于陛下，而不在于这一见。”汉武帝再度提出，一定要见到李夫人。李夫人便将脸转过去，哭泣着不再说话。于是汉武帝不高兴地起身离去了。李夫人的姊妹都责备她说：“您为什么就不能和陛下见上一面，来嘱托您的兄弟呢？难道您怨恨陛下到了这种地步？”李夫人说：“凭借美貌侍奉帝王的人，容貌一旦衰败，帝王的爱意就会减退，爱意一旦减

退，帝王的恩宠也会随之断绝。陛下之所以对我眷恋不舍，只是因为我生得一副姣好的容貌。今天他如果见到我憔悴损毁的容颜，必然会对我产生厌恶反感之心，从而抛弃我，[边批：透彻地了解人心。]哪里还会因为思念怜悯我而任用我的兄弟呢？我不想与皇帝见面，正是为了更好地托付我的兄弟啊！”李夫人病逝后，汉武帝果然对她思念不已。

红拂：从言谈举止中看透才能与抱负

①

杨素守西京日，李靖②以布衣献策。素踞床而见，靖长揖曰：“天下方乱，英雄竞起，公为重臣，须以收罗豪杰为心，不宜倨见宾客。”素敛容谢之。时妓妾罗列，内有执红拂者，有殊色，独目靖。靖既去，而执拂者临轩指吏曰：“问去者处士第几？住何处？”[边批：见便识李靖。]靖具以对。妓诵而去。

③

靖归逆旅，其夜五更初，忽闻叩门而声低者。靖启视，则紫衣纱帽人，杖一囊。问之，曰：“杨家红拂妓也。”延入，脱衣去帽，遽向靖拜。靖惊答之，再叩来意，曰：“妾侍杨司空久，阅天下之人多矣，无如公者，故来相就耳！”靖曰：“如司空何？”曰：“彼尸居余气，[边批：又识杨素。]不足畏也！诸妓知其无成，去者甚众矣，[边批：如何方是有成，须急着眼。]彼亦不甚逐也。——计之详矣，幸无疑焉。”问其姓，曰：“张。”问其伯仲之次，曰：“最长。”观其肌肤仪状、言辞气语，真天人也。靖不自意获之，愈喜愈惧，万虑不安，而窥户者无停履。数日，亦闻追讨之声，意亦非峻。乃雄服乘马，排闥而去，将归太原。

行次灵石旅舍，既设床，炉中烹肉且熟。张氏以发长委地，立梳床前；靖方刷马，忽有一客，中形，赤髯如虬，策蹇驴而来，投革囊于驴前，取枕欹卧，看张梳头。[边批：便知非常人。]靖怒甚，欲发。张熟视客，一手映身摇示靖，令勿怒，[边批：又识虬髯客。]急梳毕，敛衽前问其姓。客卧而答之，曰：“姓张。”对曰：“妾亦姓张，合是妹。”遽拜之。问其第几，曰：“行三。”亦问妹第几，曰：“最长。”客喜曰：“今日幸逢一妹！”张氏遥呼：“李郎，且来见三兄！”靖骤拜之，遂环坐。问煮何肉，曰：“羊肉，计已熟矣。”客曰饥，靖出市胡饼。客抽腰间匕首，切肉共食。复索酒饮，于是开革囊，取下酒物，乃一人首并心肝。却头囊中，以匕首切心肝共食之，曰：“此人乃天下负心者。衔之十

年，今始获之。”又曰：“观李郎贫士，何以得致异人？”靖不敢隐，具言其由。曰：“然，故知非君所致也。今将何之？”曰：“将避地太原。”曰：“望气者言太原有奇气，吾将访之。”靖因言州将子李世民，客与靖期会于汾阳桥，遂乘驴疾去。

及期候之，相见大喜，靖诈言客善相，因友人刘文靖得见。“世民真天子矣！”废然而返，遂邀靖夫妇至家，令其妻出见，酒极奢，因倾家财付靖，文簿匙锁，共二十床，曰：“赠李郎佐真主立功业也。”与其妻戎服跃马，一奴从之，数步遂不复见。靖竟佐命，封卫公。

[冯述评]吴长卿曰：“红拂见卫公，自以为不世之遇，视杨素蔑如矣。孰知又有一虬髯也，视李郎又蔑如矣。惜哉，不及见李公子也！”

【注释】

①西京：隋朝时称长安为西京。

②李靖：隋末唐初名将。字药师，一说本名药师。姿貌魁秀，少有文武才略，通书史，誉称“有王佐才”。高祖时以行军总管从征萧铣，平定江、岭间九十六州，又镇压辅公祏军。太宗时历兵部尚书、尚书右仆射等职，先后率军击破东突厥、吐谷浑。封卫国公，图像入凌烟阁，谥景武。

③尸居余气：像死尸一样存在，仅存一口气。形容人暮气沉沉，无所作为。

【译文】

杨素镇守长安的时候，李靖作为平民，向杨素献计。杨素傲慢地踞坐在床上接见他。李靖对着杨素深深地作揖，而后说：“眼下天下大乱，英雄并起，您作为国家的重臣，需要收罗豪杰作为自己的心腹，不应该倨傲地接见宾客。”杨素收敛起傲慢的神色，郑重地向李靖致歉。当时杨素身边有不少侍妾，其中有一个手执红色拂尘的，生得十分美貌，一直盯着李靖看。李靖离开后，那个手执拂尘的侍妾便站在窗前指着小吏问：“你去问问刚刚离开的那位先生在家中排行第几？住在哪里？”[边批：初次见面便能看透李靖。]李靖一一作答，那女子听后复诵了一遍才离去。

李靖回到旅舍后，这天夜里五更时，忽然听见有人敲门，并且很小声地在门外说话。李靖开门查看，只见来人身穿紫衣，头戴纱帽，手中握着一只行囊。李靖询问她是谁，她回答：“我是杨家那个执红色拂尘的侍妾。”李靖邀请她进门，女子便脱下外衣，摘掉帽子，突然对着李靖叩拜。李靖惊慌地答礼，再次询问她的来意，女子回答：“我侍奉杨司空已经有很长一段时间了，见过许多天下豪杰，没有比得上您的，因此前来投奔您！”李靖问：“杨司空是个什么样的人？”女子回答：“他只是一具行尸走肉罢了，[边批：又能看透杨素。]不值得畏惧！他的侍妾们也知道他不会有什么了不起的成就，因此有很多都离开他了，[边批：怎样才是有成就，是需要急切着眼的。]他也不追究。——我的计划十分周密，还望您不要怀疑。”李靖询问她的姓氏，她回答：“张。”李靖又问她在家中的排行，她回答：“最长。”李靖观察她的肌肤仪态和言辞语气，简直就像天上的神仙。李靖没想到自己会得到这样一位人物，又喜又怕，万般焦虑不安，还总觉得窗外一直有人在向内窥视。几天后，他也听说了杨素追捕张氏的消息，但追讨的意愿好像也不是很迫切。于是李靖让张氏穿上男装，骑马冲出大门，直奔太原而去。

途中二人在灵石旅舍住宿，刚刚铺设好床榻，炉中还烹煮着一锅肉，肉就要熟了。张氏站在床前，梳着自己及地的长发；李靖正在刷马。忽然有一个客人，中等身材，留着卷曲的红色络腮胡，骑着一匹跛腿毛驴而来，他随手将皮革袋子丢在驴前，就取来枕头斜卧在床上，看张氏梳头。[边批：就知道他不是寻常人。]李靖非常生气，想要发火。张氏仔细打量了虬髯客一番后，却伸手在身前摇了摇，示意李靖不要动怒。[边批：又能看透虬髯客。]张氏赶忙将头发梳好，敛起衣襟对着虬髯客行礼，而后上前询问他的姓名。虬髯客卧在床上回答说：“姓张。”张氏说：“我也姓张，算起来应该是你的妹妹了。”说完急忙对着虬髯客下拜。又问他在家中排行第几，虬髯客答：“行三。”他也问张氏排行第几，张氏回答：“最长。”虬髯客高兴地说：“今天有幸遇到了一个妹妹！”张氏远远地招呼李靖：“李郎，快来见三哥！”李靖也对着虬髯客下拜，于是三个人坐成一圈。虬髯客问锅里煮的是什么肉，答：“是羊肉，应该已经熟了。”虬髯客说自己腹中饥饿，李靖便出门去买胡饼，虬髯客抽出腰间的匕首切肉，三人一起吃。虬髯客又要喝酒，于是他打开皮革袋子，从袋中取出下酒菜，原来是一个人的头和心肝。他将头装回袋子里，用匕首切开心肝，三个人一起吃了，虬髯客说：“这是天底下最负心的人。我追杀他十年，才终于抓到。”他又说：“据我观察，李郎你只是一个贫寒的读书人，是从哪里得到这样一位妙人？”李靖不敢隐瞒，将事情的经过全部对虬髯客说了。虬髯客

说：“果然如此，我一看就知道不是你自己获得的。现在你们打算去哪里呢？”李靖回答：“将要去太原暂避。”虬髯客说：“有会望气的术士曾说，太原有非同寻常的气云，我也想去看看个究竟。”于是李靖和他讲了州将李渊之子李世民的事，虬髯客和李靖约好在汾阳桥会合，便骑着驴快速离去了。

等到了约定的日期，虬髯客和李靖果然都来到了汾阳桥，两人再次见面都十分高兴。李靖假称虬髯客擅长相面，通过友人刘文靖的引荐，见到了李世民。“李世民乃真龙天子！”虬髯客见到李世民后，便颓废地回家了，他又邀请李靖夫妇前往自己家做客，让他的妻子出来同两人见面，虬髯客所设的酒宴十分奢华，之后他又拿出全部家财交给李靖，各种文册账簿和锁头钥匙摆了总共二十床，虬髯客说：“我将这些赠给李郎，用以辅佐真龙天子成就功业。”说完便和他的妻子穿着军服跳上马，带着一个家奴，转眼就不见了踪影。李靖最终辅佐李世民成就霸业，被封为卫公。

[冯梦龙述评]吴长卿说：“红拂女见到卫公，自以为遇到了不世之才，便不将杨素放在眼里了。谁知道又出现一位虬髯客，又不把李靖放在眼里。可惜啊，当时红拂女没能遇上李世民！”

吕不韦：建立人脉的前提是找准共同利益

①②③④

秦太子妃曰华阳夫人，无子。夏姬生子异人，质于赵，秦数伐赵，赵不礼之，困不得意。阳翟大贾吕不韦适邯郸，见之曰：“此奇货可居！”乃说之曰：“太子爱华阳夫人而无子，子之兄弟二十余人，子居中，不甚见幸，不得争立。不韦请以千金为子西游，立子为嗣。”异人曰：“必如君策，秦国与子共之！”不韦乃厚资西见夫人姊，而以献于夫人，因誉异人贤孝，日夜泣思太子及夫人。不韦因使其姊说曰：“夫人爱而无子，异人贤，自知中子不得为适，诚以此时拔之，是异人无国而有国，夫人无子而有子也，则终身有宠于秦矣。”夫人以为然，遂与太子约以为嗣，使不韦还报异人。异人变服逃归，更名楚。不韦娶邯郸姬绝美者与居，知其有娠。异人见而请之，不韦佯怒，既而献之，期年而生子政，嗣楚立，是为始皇。

⑤⑥

[冯述评]真西山曰：“秦自孝公以至昭王，国势益张，合五国百万之众，攻之不克，而不韦以一女子，从容谈笑夺其国于衽席间。不韦非大贾，乃大盗也！”

【注释】

①秦太子：秦昭襄王之子，名柱，初为安国君，秦昭襄王四十二年（前265年）被立为太子，后嗣位为秦孝文王。

②夏姬：秦孝文王妃嫔之一，子楚即位后，尊为夏太后。

③阳翟：古地名，在今河南禹州市，时为韩国都城，《史记》记载，阳翟曾为夏朝的都城。

④西游：秦国在赵国以西，故将前往秦国都城咸阳称为西游。

⑤真西山：真德秀，本姓慎，因避孝宗讳改姓真，南宋时期理学家、官员，创“西山真氏学派”。

⑥衽席：卧席，引申为寝居之所。

【译文】

秦国太子的太子妃号为华阳夫人，没有子嗣。安国君的姬妾夏姬生下一个儿子，名叫异人，被送到赵国做人质，因为秦国曾多次攻打赵国，赵国对异人很不以礼待之，异人在赵国处境困窘，十分不得志。阳翟的大商人吕不韦来到赵国都城邯郸，他见到异人后，说：“这个人是件稀世珍宝，值得投资，以待日后谋取厚利！”于是他游说异人：“太子宠爱华阳夫人，但夫人没有子嗣，你有兄弟二十余人，你排行居中，也不怎么受宠，没有办法争得嗣子之位。我希望能带着千金，替你前往西边的秦国，想办法让华阳夫人和太子立你为嗣。”异人说：“如果真的能像你谋划的那样，我愿与你共享秦国！”于是吕不韦携巨资向西求见华阳夫人的姐姐，让她将厚礼转献给华阳夫人，并称赞异人贤德孝顺，在赵国日夜哭泣思念太子和华阳夫人。吕不韦又让华阳夫人的姐姐游说夫人，说：“夫人您深得太子宠爱，却没有子嗣，而异人虽然贤德，但也知道自己身为排行在中间的儿子，没有办法被立为嗣子，正应该趁这个时候提拔他，这样便可使没有可能享有秦国的异人享有秦国，而夫人您也可以由没有儿子变为有儿子，那么您就可以终身在秦国享受尊宠了。”华

阳夫人也这样认为，于是她便借机与太子商定，立异人为嗣子，让吕不韦回去将此事报告给异人。于是异人乔装逃回，改名为楚。吕不韦娶了一个绝美的邯郸女子，和她同居了一段时间，知道她已经怀有身孕。异人见了这个美女后，就请求吕不韦将此女送给自己，吕不韦佯装恼怒，但随后还是将此女献给了异人。一年后，邯郸美女生下了儿子，取名为政，后来这个孩子被立为嗣子，继承了秦王之位，即后来的秦始皇。

[冯梦龙述评]真西山说：“秦国自秦孝公以来，到秦昭襄王时，国势日渐强大，五国的军队集合百万兵力来攻，都无法攻克秦国，而吕不韦用一个女子，便可以在枕席之间从容谈笑着夺取秦国。看来吕不韦并非大商贾那么简单，他还是窃国大盗！”

职场应变篇

面对客户突如其来的质问，你会怎样应对？面对公司突然的人事调动，你又如何适应？跟人打交道，总会面对突发状况，必须时刻做好应变的准备！在职场中，应变考验的是一个人解决突发问题的能力，脑筋灵活的人比木讷的人受欢迎。翻开本篇，中国古代的智者用实战案例教你积极应对变化，不在激烈的职场竞争中被淘汰。

①

侯生：料敌于先，应变的关键在事前准备

②③④⑤⑥⑦

夷门监者侯嬴，年七十余，好奇计。秦伐赵急，魏王使晋鄙救赵，畏秦，戒勿战。平原君以书责信陵君，信陵君欲约客赴秦军，与赵俱死。谋之侯生，生乃屏人语曰：“嬴闻晋鄙兵符在主卧内，而如姬最幸，力能窃之。昔如姬父为人所杀，公子使客斩其仇头进如姬。如姬欲为公子死无所辞，顾未有路耳。公子诚一开口，如姬必许诺，则得虎符。夺晋鄙军，北救赵而西却秦，此五霸之功也！”公子从其计，请如姬。如姬果盗符与公子。公子行，侯生曰：“将在外，主令有所不受。公子即合符，而晋鄙不授公子兵而复请之，事必危矣！臣客屠者朱亥可与俱，此人力士，晋鄙听，大善；不听，可使击之！”于是公子请朱亥，朱亥笑曰：“臣乃市井鼓刀屠者，而公子亲数存之，所以不报谢者，以为小礼无所用。今公子有急，此乃臣效命之秋也！”遂与公子俱。公子至邺，矫魏王令代晋鄙兵。晋鄙合符，果疑之，欲无听，朱亥袖四十斤铁椎椎杀晋鄙。【边批：既矫其令，必责以逗留之罪，非漫然为无名之谋。】公子遂将晋鄙兵进，大破秦军。

⑧

【冯述评】信陵邯郸之胜，决于椎晋鄙；项羽巨鹿之胜，决于斩宋义。夫大将且以拥兵逗留被诛，三军有不股栗愿死者乎？不待战而力已破矣。儒者犹以擅杀议刑，是乌知扼要之策乎？

【注释】

①侯生：侯嬴，战国时魏人。

②夷门：战国时魏国都城的东门。

③秦伐赵急：公元前257年，秦昭襄王已破赵长平军，又进兵围邯郸。赵国倾全力死守邯郸，又向楚、魏紧急求援。

④晋鄙：战国时魏国大将。

⑤平原君：赵胜，战国时期赵武灵王子，惠文王弟，封于东武城，号平原君。相惠文王及孝成王，喜宾客，食客多至千人。与齐孟尝君、楚春申君、魏信陵君齐名，并称为“战国四公子”。

⑥信陵君：魏无忌，战国时期魏昭王子，魏安釐王弟，封于信陵，故称信陵君，“战国四公子”之一。

⑦五霸：指春秋五霸，说法有四。一指齐桓公、晋文公、秦穆公、宋襄公和楚庄王；二指齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾、越王勾践；三指齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、吴王阖闾；四指齐桓公、宋襄公、晋文公、秦穆公、吴王夫差。[电子书分享微信fou fou shus]

⑧项羽巨鹿之胜，决于斩宋义：公元前208年，秦将章邯破项梁，又渡黄河攻赵，赵王逃入巨鹿，又派使者求救于楚怀王。楚怀王遂派宋义为上将军，项羽为次将，范增为末将救赵。行至安阳，留四十六日不进，项羽责宋义疾引兵渡河，与赵内外夹击秦军，宋义不许，并在军中饮酒高会。天寒大雨，士卒冻饥，项羽遂斩宋义头，北上大破秦军。

【译文】

战国时，魏国都城大梁东门的看守侯嬴，已经年过七十，喜欢为人谋划奇妙的计谋。当时秦国正在攻打赵国，情势十分危急，魏王派晋鄙带兵前去援救赵国，但又因为畏惧秦国，告诫他不要出战。平原君写信责备信陵君，信陵君想带着自己的门客奔赴前线对抗秦军，和赵国共存亡。他与侯生商量这件事，于是侯生屏退旁人，对信陵君说：“我听说晋鄙的兵符就在魏王的卧室中，而魏王的姬妾中如姬最得宠幸，有能力盗窃兵符。当初如姬的父亲被人杀害，公子您派门客斩杀了她的仇人，并将头颅送给了如姬。如姬早就想为您效劳，就算死也在所不辞，只是考虑到没有报答的机会。公子您只要一开口，如姬必然答应，您就能得到虎

符。这样您就可以夺取晋鄙的军队，向北营救赵国，向西抵御秦国，这是堪比五霸的功业呀！”信陵君听从了他的计策，去请如姬帮忙。如姬果然为信陵君盗来了兵符。信陵君出发前，侯生对他说：“将帅远征在外，在一些情况下可以不遵从君主的命令。公子就算拼合验证了兵符，晋鄙也有可能不向您交兵，再去请示魏王，到时候事情就危险了！我的门客屠夫朱亥可以和您一起去，这人是个大力士。晋鄙答应您的话，那就最好了；他如果不答应，您就让朱亥击杀他！”信陵君便去请朱亥帮忙，朱亥笑着说：“我不过是一个市井之中拿刀的屠夫，公子您却多番亲自上门问候我，如果我不感谢并报答您，这会让天下人以为微小的礼遇没有用。现在公子您有急事，这正是我为您效命的时候！”于是和信陵君一同前往。信陵君到达邺城后，假托魏王有令，让他代替晋鄙掌兵。晋鄙拼合验证兵符后，果然对信陵君产生了怀疑，想要不答应，朱亥使用藏在袖子里的四十斤铁椎杀死了晋鄙。【边批：信陵君既然假托了魏王的命令，也必然会以逗留之罪责怪晋鄙，这并不是随意设的没有名目的计谋。】于是信陵君率领着晋鄙的军队进军，大胜秦军。

【冯梦龙述评】信陵君在邯郸的胜利，是在他击杀晋鄙的时候确定下来的；项羽在巨鹿的胜利，是在他斩杀宋义的时候确定下来的。就连大都将都因为逗留观望不进军而被诛杀，三军将士哪里还会有不心生恐惧而自寻死路的人呢？还没等开始战斗，由此积蓄的力量就注定这场战争会胜利了。而那些酸腐儒生还要因为擅自杀人这件事来治罪，是不知道什么才是成大事的关键吗？

班超：遇到变故，要敢于决断

①②③④⑤⑥

窦固出击匈奴，以班超为假司马，将兵别击伊吾，战于蒲类海，多斩首虏而还。固以为能，遣与从事郭恂俱使西域。超到鄯善，鄯善王广奉超礼敬甚备，后忽更疏懈。超谓其官属曰：“宁觉广礼意薄乎？此必有北虏使来，狐疑未知所从故也。明者睹未萌，况已著耶！”乃召侍胡，诈之曰：“匈奴使来数日，今安在？”侍胡惶恐，具服其状。超乃闭侍胡，悉会其吏士三十六人，与共饮。酒酣，因激怒之曰：“卿曹与我俱在西域，欲立大功以求富贵。今虏使到数日，而王广礼敬即废。如令鄯善收吾属送匈奴，骸骨长为豺狼食矣！为之奈何？”官属皆曰：“今危亡之地，死生从司马！”超曰：“不入虎穴，焉得虎子！当今之计，独有因夜以火攻虏，使彼不知我多少，必大震怖，可殄尽也！灭此虏，则鄯善破

胆，功成事立矣！”众曰：“当与从事议之。”超怒曰：“吉凶决于今日，从事文俗吏，闻此必恐而谋泄，死无所名，非壮士也。”众曰：“善。”

⑦

初夜，遂将吏士往奔虏营。[边批：古今第一大胆。]会天大风，超令十人持鼓，藏虏舍后，约曰：“见火然后鸣鼓大呼。”余人悉持弓弩，夹门而伏。[边批：三十六人用之有千万人之势。]超乃顺风纵火，前后鼓噪。虏众惊乱。超手格杀三人，吏兵斩其使及从士三十余级，余众百许人，悉烧死。明日乃还告郭恂，恂大惊，既而色动。超知其意，举手曰：“掾虽不行，班超何心独擅之乎？”恂乃悦。超于是召鄯善王广，以虏使首示之，一国震怖。超晓告抚慰，遂纳子为质，还奏于窦固。

【注释】

①窦固出击匈奴：汉明帝永平十六年（73年），汉派遣祭彤率一万骑出高阙塞，窦固、耿忠率一万二千骑出酒泉塞，耿秉、秦彭率一万骑出张掖居延塞，来苗、文穆率一万一千骑出平城塞，分兵四路，进攻北匈奴。

②假司马：官名，次于军司马的官职。汉制，大将军共五部，每部设校尉、军司马各一人，又有军假司马一人为副。

③伊吾：西域古国名，时依附于匈奴，故址在今新疆哈密市一带，汉朝取此以通西域。

④蒲类海：湖泊名，即今新疆巴里坤哈萨克自治县西北巴里坤湖。

⑤鄯善：西域古国名，西汉称之为“楼兰”，汉昭帝元凤四年（前77年）改成鄯善。王居今新疆若羌县。

⑥北虏：指匈奴。

⑦掾：古代官府属员的通称，从事为将军、都尉掾属，故称郭恂为掾。

【译文】

东汉明帝永平十六年，窦固出击匈奴，他任命班超为假司马，另外率兵去攻打伊吾国，两军在蒲类海交战，班超的军队斩下了许多贼虏的首级

后凯旋。窦固认为班超很有本事，派他和从事郭恂一起出使西域。班超到达鄯善国后，鄯善王广非常礼遇班超，敬重他，之后忽然变得疏懒懈怠。班超对他手下的属官们说：“你们感觉到广对我们的礼遇之意变得淡薄了吗？这一定是匈奴派使者前来，他犹豫不决，不知道该依附哪一方的缘故。明智的人在事情尚未发生时，就能察觉其中端倪，何况现在情况已经如此明显了呢！”于是他招来服侍汉使的鄯善侍者，假意责问他：“匈奴的使者来了好几天了，现在人在哪里呢？”鄯善侍者十分惊恐，将全部情况都招认出来。于是班超将鄯善侍者关押起来，又将手下三十六名官吏全部聚在一起，与他们一同饮酒。酒喝得正酣的时候，班超借机激怒他们说：“你们这些人和我都身在西域，都想要立下大功从而谋求富贵。现在匈奴使者才刚到鄯善国几天，鄯善王广就停止了对我们的礼敬。如今要是鄯善王把我们这些人抓起来送给匈奴，我们的骸骨就要常年被豺狼啃食了！这该怎么办？”属吏们都说：“现在身处于这种事关存亡的处境，不论生死，我们都愿意跟随司马您！”班超说：“不敢进入老虎的洞穴，怎能捉到虎崽！从目前的处境打算，我们能做的只有趁夜色火攻匈奴人，对方不知道我们有多少人，必然十分震惊恐惧，我们就可以趁机将他们消灭殆尽。灭掉了这些匈奴人，鄯善王就会被吓破胆，这样事情就可以成功解决了！”属吏们说：“这件事应该和从事商议一下。”班超生气地说：“我们的福祸都取决于今日行动的成败，从事郭恂是个平庸的文官，听说这件事必然会惊恐，我们的谋划也会因此泄露，这样我们都会没有意义地死去，称不上壮士了！”属吏们说：“好！”

天刚黑，班超就派官吏们向匈奴人的营帐奔袭。【边批：古今第一大胆。】正赶上大风天气，班超便让十个人拿着鼓，藏在匈奴人屋子后面，约定说：“你们一看见火烧起来，就擂鼓呐喊。”其余的人都手持弓弩，在门的两旁埋伏。【边批：班超把三十六个人用出了千万人的气势。】于是班超顺着风向放火，前后的人又一起擂鼓呐喊。匈奴人都因惊恐而慌乱不已，班超亲手击杀了三个人，属吏们斩杀了匈奴的使者以及随从共计三十多人，其余的一百来人被烧死。第二天，班超才回去将事情的经过告知郭恂，郭恂果然十分惊讶，随即脸色也发生了变化。班超明白他的意思，举起手说：“您虽然没和我们一起行动，但我哪里有独占功劳的私心呢？”郭恂才高兴起来。班超就把鄯善王广请来，将匈奴使者的首级展示给他看，鄯善国举国都感到惊恐。班超对鄯善王晓之以理，安抚宽慰了他一番，并将其子收为人质，便回去向窦固汇报。

①②③④

固大喜，具上超功效，并求更选使使西域。帝壮超节，诏固曰：“吏如班超，何故不遣而更选乎？今以超为军司马，令遂前功。”超复受使。[边批：明主。]因欲益其兵，超曰：“愿将本所从三十余人足矣。如有不虞，多益为累。”是时于阗王广德新攻破莎车，遂雄张南道，而匈奴遣使监护其国。超既西，先至于阗。广德礼意甚疏，且其俗信巫，巫言神怒：“何故欲向汉？汉使有驽马，急求取以祠我。”广德乃遣使就超请马。超密知其状，报许之，而令巫自来取马。有顷，巫至，超即斩其首以送广德，因辞让之。广德素闻超在鄯善诛灭虏使，大惶恐，即攻杀匈奴使而降超。超重赐其王以下，因镇抚焉。

⑤⑥⑦⑧

[冯述评]必如班定远，方是满腹皆兵，浑身是胆！赵子龙、姜伯约不足道也。○辽东管家庄，长男子不在舍，建州虏至，驱其妻子去。三数日，壮者归，室皆空矣。无以为生，欲佣工于人，弗售。乃谋入虏地伺之，见其妻出汲，密约夜以薪积舍户外焚之，并积薪以焚其屋角。火发，贼惊觉，裸体起出户，壮者射之，贼皆死。挈其妻子，取贼所有归。是后他贼惮之，不敢过其庄云。此壮者胆勇，一时何减班定远？使室家无恙，或佣工而售，亦且安然不图矣。人急计生，信夫！

【注释】

①于阗（tián）：西域古国名，在鄯善国以西，即今新疆和田县一带。

②莎车：西域古国名，在于阗国西北，即今新疆莎车县一带。

③南道：据《汉书·西域传》载，西域南北有大山，中央有河。出玉门关向西，由鄯善傍南山沿河西行至莎车为南道，由车师前王庭随北山傍河西行至疏勒则为北道。

④驽（guā）马：黑嘴的黄马。

⑤班定远：班超，封定远侯。

⑥赵子龙：赵云，字子龙，汉末三国时期蜀汉名将。《三国志·蜀书·赵云传》裴松之注引《（赵）云别传》：“先主明旦自来，至云营围视昨战处，曰：‘子龙一身都是胆也。’”

⑦姜伯约：姜维，字伯约，汉末三国时期蜀汉名将。《三国志·蜀书·姜

维传》裴松之注引《世语》：“维死时见剖，胆大如斗。”

⑧建州虏：明朝永乐元年（1403年）置建州，为女真族聚居地，后逐渐分为建州卫、建州左卫、建州右卫。1616年，努尔哈赤统一三卫，登大汗位，建立清之前身后金。“建州虏”即聚居于建州的女真族人。

【译文】

窦固非常高兴，将班超的功劳全部上奏给汉明帝，并请求明帝另外挑选一位使者出使西域。明帝对班超的优秀品质大加赞赏，下诏对窦固说：“有像班超这样的官吏在，为什么不派遣他前去，而要另选别人作为使者呢？现在可以任命班超为军中司马，让他继续完成之前的功绩。”班超因此再次被任命为使节。【边批：明主。】窦固便想增加班超手下的士兵数量，班超说：“我率领原本跟随我的三十多人就足够了。如果发生了什么意料之外的事，兵多了反而会成为累赘。”当时于阗国的国王广德刚刚打败了莎车国，于是想继续往南道扩张自己的势力，与此同时，匈奴又派遣使者对其进行严密的监视和控制。班超到达西域后，先来到了于阗国。于阗王广德对他疏于礼数，并且于阗国有信奉巫师的习俗，巫师说天神十分生气地问：“为什么要投靠汉朝？汉朝使者班超有一匹黑嘴的黄马，赶紧将那匹马取来祭祀我。”于是广德派遣使者来到班超的住所求马。班超秘密地知晓了其中的阴谋，就让人报告广德，说自己答应了，但要让巫师自己来取马。不一会儿，巫师就到了，班超当即斩下了他的首级送给广德，并就此事严词责备他。广德平素就听说班超在鄯善国诛灭匈奴使者的事情，非常惶恐，立即攻杀了匈奴的使者向班超投降。班超重赏赐了于阗国王和他的臣下，于是于阗国就这样被安抚了。

【冯梦龙述评】唯有像班超这样的人，才称得上满腹皆兵，浑身是胆！与他相比，赵子龙和姜伯约也不值一提了。辽东管家庄，成年男子都不在家中，正赶上建州的贼寇来到这里，将他们的妻子和孩子全部掳走。过了好几天，庄里的壮年人才回来，却发现自己的家都被劫掠一空。这些人没有用来维生的资财，想要去别人家做工，却没人雇用他们。他们便谋划潜入贼寇的地盘探察情况，有人看见自己的妻子出门打水，便与其秘密约好夜里将薪柴堆在贼人家门口点燃，并堆积薪柴焚烧他们的房屋角落。直到火烧起来，贼人才惊觉，纷纷光着身子起床跑出屋子，这时庄中的壮年人就用箭射他们，贼人们都被射死。庄中人便带着自己的妻子和孩子，拿走贼人的全部家当回到庄中。从此以后其他的贼人也都畏惧他们，不敢从他们的庄子经过。这些壮士的胆量和勇气，在那一时期

难道比班超少吗？如果他们的家宅安宁，或者能靠做工挣钱，他们也就安然而度日，不另做图谋了！人在危急时刻就会想出好计策来，这种说法是可信的啊！

①

吕端：越大的事越不能糊涂，严格把关每一步

②③④⑤⑥

太宗大渐，内侍王继恩忌太子英明，阴与参知政事李昌龄等谋立楚王元佐。端问疾禁中，见太子不在旁，疑有变，乃以笏书“大渐”二字，令亲密吏趣太子入侍。太宗崩，李皇后命继恩召端。端知有变，即给继恩，使入书阁检太宗先赐墨诏，遂锁之而入。皇后曰：“宫车已晏驾，立子以长，顺也。”端曰：“先帝立太子，正为今日。今始弃天下，岂可遽违命有异议耶？”乃奉太子。真宗既立，垂帘引见群臣。端平立殿下，不拜，请卷帘升殿审视，然后降阶，率群臣拜呼“万岁”。

[冯述评]不糊涂，是识；必不肯糊涂过去，是断。

【注释】

①吕端：宋初宰相。为政识大体，以清简为务，宋太宗称其“小事糊涂，大事不糊涂”。

②大渐：谓病危。

③王继恩：北宋宦官。原名德钧，太祖召见，赐此名，拥立宋太宗赵光义即位有功，累为内侍行走。曾为剑南两川招安使，镇压李顺起义军。久握重兵，放纵部下剽掠男女及金帛。真宗时，泄露朝廷机密，又与参知政事李昌龄等人多有交往，图谋不轨，为真宗所恶，死于贬所。

④太子：宋太宗曾属意传位于长子（楚王赵元佐），但元佐因为申救叔父赵廷美不获而发狂，纵火焚烧宫室，被废为庶人。次子赵元僖也于淳化三年（992年）暴死，太宗遂立三子赵元侃为太子，改名赵恒。

⑤李昌龄：宋初大臣。太平兴国进士，累官御史中丞。至道二年（996年）进参知政事，无所建明。结交内侍王继恩，罢政，贬忠武军节度行

军司马。

⑥宫车已晏驾：帝王死亡的讳辞。

【译文】

宋太宗病重，内侍王继恩忌惮太子英明，暗中和参知政事李昌龄等人图谋改立楚王赵元佐为新君。吕端到宫中探问太宗的病情，见太子不在太宗旁边，担心是出了什么变故，便在笏板上写下“大渐”二字，让亲信官吏带着笏板去请太子入宫侍疾。宋太宗驾崩后，李皇后命令王继恩召吕端前来。吕端知道皇位的事恐怕要出变故，便哄骗王继恩，让他进到书阁里去检查宋太宗留下的亲笔遗诏，而后便趁机将他锁在里面，自己才去面见李皇后。皇后说：“皇帝已经驾崩了，立长子为新君，是符合规矩的。”吕端说：“先帝之所以立太子，为的正是今天的局面。现在先帝才刚刚离世，哪有突然违背他的命令而另议新君的道理？”于是坚持尊奉太子赵恒为皇帝。宋真宗刚刚即位时，是垂下帘子接见群臣的。吕端端正地站立在宫殿之下，不向新君下拜，直到请人卷起帘子，他登殿看清楚确为赵恒无疑了，之后才走下台阶，率领群臣下拜高呼“万岁”。

[冯梦龙述评]不糊涂，只是一种识虑的本事；必然要像吕端这样执意不肯糊涂过去，才称得上决断的气度。

①

颜真卿 鲍叔：让对手放松警惕才能抢占先机

②

真卿为平原太守。禄山逆节颇著，真卿托以霖雨修城浚壕，阴料丁壮，实储廩，佯命文士饮酒赋诗。禄山密侦之，以为书生不足虞。未几禄山反，河朔尽陷，唯平原有备。

[冯述评]小寇以声驱之，大寇以实备之。或无备而示之有备者，杜其谋也；或有备而示之无备者，消其忌也。必有深沉之思，然后有通变之略。微乎，微乎，岂易言哉！

【注释】

①颜真卿：唐朝名臣，书法家。玄宗开元二十二年（734年）进士，累擢侍御史，遭杨国忠排挤，出为平原太守。安禄山叛，颜真卿约从兄常山太守颜杲卿等起兵抵抗，响应者众，共推为盟主，兵至二十万。唐代宗时，官至吏部尚书，封鲁郡公。敢于直言，执法不阿，多遭贬黜排挤。德宗时，卢杞恶之，会李希烈叛，命往劝谕，遂为希烈缢死，谥文忠。工书法，擅长行楷，创“颜体”，与柳公权并称“颜柳”。

②逆节：叛逆的念头或行为。

【译文】

唐玄宗时，颜真卿被任命为平原太守。当时安禄山叛乱的端倪已经显现出来了，颜真卿以雨季需要修筑城墙、疏浚河道为由，暗中招募成年男子，充实粮食储备，表面上却做出时常和文人们一起饮酒赋诗的样子。安禄山派人暗中监视颜真卿的行动，认为他不过是个书生，不值得忧虑。没过多久，安禄山起兵造反，河朔地区都沦陷了，只有平原郡有所防备。

[冯梦龙述评]弱小的贼寇可以靠声势来驱赶，强大的贼寇则需要靠坚实的武力来防备。有些人没有防备，却展现出做好了防备的样子，是为了杜绝对方的阴谋；也有人做好了防备，却展现出丝毫没有防备的样子，目的是消除敌人的忌惮之心。必然是有了沉着深刻的思考后，才能想出变通自如的策略。多么微妙，多么微妙，这哪里是一两句话就能轻易说清的！

①②③

公子纠走鲁，公子小白奔莒。既而国杀无知，未有君。公子纠与公子小白皆归，俱至，争先入。管仲扞弓射公子小白，中钩。鲍叔御，公子小白僵。管仲以为小白死，告公子纠曰：“安之，公子小白已死矣！”鲍叔因疾驱先入，故公子小白得以为君。鲍叔之智，应射而令公子僵也，其智若镞矢也！

④

[冯述评]王守仁以疏救戴铣，廷杖，谪龙场驿。守仁微服疾驱，过江，作《吊屈原文》见志，寻为投江绝命词，佯若已死者。词传至京师，时逆瑾怒犹未息，拟遣客间道往杀之，闻已死，乃止。智与鲍叔同。

【注释】

①公子纠走鲁，公子小白奔莒：《史记·齐太公世家》载：初，齐襄公杀诛不当，淫于妇人，数欺大臣，群弟恐祸及，故弟公子纠逃往鲁国，公子小白则逃往莒国。公子小白，即齐桓公，名小白。公子纠，齐桓公之兄，与桓公争夺君位。后齐鲁之战，鲁国战败，齐命鲁杀纠。

②既而国杀无知：齐襄公十二年（前686年），公孙无知弑襄公，自立为齐君。后无知又为人袭杀，齐国遂无君。

③鲍叔：鲍氏，名叔牙。春秋时齐国大夫。少与管仲友善，襄公无道，随公子小白奔莒，管仲则随公子纠奔鲁。襄公被杀后，小白与纠都回国争夺君位，小白先入即位，即齐桓公。桓公欲以为宰，推辞不就，力劝桓公释管仲之囚，荐举管仲执政，使齐国富强称霸。

④“王守仁以疏救戴铣”句：戴铣，明弘治九年（1496年）进士。武宗时，刘瑾专权擅政，南京给事中戴铣与给事中艾洪、御史薄彦徽等六人上书，反对将两位阁臣逐出内阁，遭到刘瑾报复。最终戴铣被除去功名，廷杖致死。王守仁时为兵部尚书，上疏申救，也遭刘瑾陷害，遭到杖责，谪贵州龙场驿丞。

【译文】

齐襄公无道，国内局势动荡，公子纠逃到了鲁国，公子小白逃到了莒国。在那之后公孙无知弑齐襄公，又为人所杀，齐国没了国君。于是公子纠和公子小白都赶着回国，并且都进入了齐国境内，争着要先进都城。管仲拉弓射中了公子小白，箭矢射中了小白的衣带钩。当时鲍叔牙正在为公子小白驾车，公子小白便假装仰面倒下了。管仲以为小白已经死了，就告诉公子纠：“放心吧，公子小白已经死了！”鲍叔牙便趁机加快了驾车的速度，先进入了都城，因此公子小白才顺利地成为齐国国君。鲍叔牙的智慧体现在管仲箭矢射过来的瞬间，就让公子小白装死，他应变的智慧像箭镞一样迅疾！

[冯梦龙述评]正德年间，王守仁因上呈奏章搭救戴铣，触怒权宦刘瑾，被处以廷杖，贬谪为龙场驿丞。王守仁为了躲避刘瑾的追杀，穿着便装飞快渡过钱塘江，在过江前，他又故意写下一篇《吊屈原文》抒发心志，不久又写下一首投江绝命词，佯装自己已经投江而死了。这首词传到京城，当时刘瑾的怒气还没有平息，于是他又派人从偏僻小路前去杀

害王守仁，听说王守仁已经死了才罢休。在这件事上，王守仁有与鲍叔牙相同的智慧。

①

谢安 李郃：面对变化，别急于动作

②③④

桓温病笃，讽朝廷加己九锡。谢安使袁宏具草，安见之，辄使宏改，由是历旬不就。温薨，锡命遂寝。

⑤

【冯述评】袁宏草成，以示王彪之。彪之曰：“卿文甚美，然此文何可示人！”安之频改，有以也。

【注释】

①谢安：东晋时期政治家、名士。谢尚从弟，少有重名，性沉敏，气条畅，善行书，官府累次征召不就，隐居东山，与王羲之等人每日书画悠游。年四十始出为桓温司马。尽忠晋室，力阻桓温加九锡。桓温死，为尚书仆射，领吏部，加后将军，居朝辅政。孝武帝太元八年（383年），为征讨大都督，率军对抗前秦，使弟谢石与侄谢玄加强防御，指挥作战，终获大胜。继又使谢石等北征，收复洛阳及青、兖等州，进都督扬、江、荆等十五州军事。时会稽王司马道子专权，受排挤，出镇广陵。旋疾卒，谥文靖。

②桓温：东晋时期权臣，桓彝子。豪爽有侠气，娶南康长公主，受驸马都尉。穆帝永和初任荆州刺史，都督荆、司等四州诸军事。三度出兵北伐，战功卓著，累迁大司马，册封南郡公。后专擅朝政，废海西公，立简文帝。宁康元年（373年），病重，屡次暗示朝廷加九锡，谢安等故意拖延，终未及加九锡而死。其子桓玄建立桓楚后，追尊“宣武皇帝”。

③九锡：本义是古代天子赐给诸侯、大臣的九种器物，是一种最高礼遇的表示。《春秋》：“礼有九锡，一曰车马，二曰衣服，三曰乐则，四曰朱户，五曰纳陛，六曰虎贲，七曰弓矢，八曰钺，九曰柅鬯，皆所以褒德赏功也。”魏晋六朝，掌政大臣夺取政权，建立新王朝，率皆袭王

莽谋汉先邀九锡故事，后以九锡为权臣篡位先声。锡，义同“赐”。

④袁宏：东晋文学家、史学家。有逸才，文章绝美。原为谢尚参军，累迁大司马桓温府记室。《世说新语·文学》载其尝奉桓温命，倚马作文，手不辍笔，俄而得七纸，殊可观，后人因以“倚马千言”形容才思敏捷。著有《后汉纪》。

⑤王彪之：时为仆射，力阻桓温夺帝位。桓温死后迁尚书令，与谢安共掌朝政。

【译文】

桓温病重，暗示朝廷为自己加九锡。谢安让袁宏起草加封的诏书，每每袁宏写好并给谢安看过之后，谢安都让袁宏修改，因此过了几个月诏书也没有拟好。桓温死后，加九锡的诏令便不了了之了。

[冯梦龙述评]袁宏起草完给桓温加九锡的诏书后，把它拿给王彪之看。王彪之说：“你的文章非常优美，但这份文书怎么可以给人看呢！”谢安频频要求袁宏修改，是有原因的。

①②③④

大将军窦宪内妻，郡国俱往贺。汉中太守亦欲遣使，户曹李郃谏曰：“窦氏恣横，危亡可立俟矣！愿明府勿与通。”太守固遣。郃乃请自行，故所在迟留，以观其变。行至扶风，而宪已诛，诸交通者皆连坐，唯太守以不预得免。

⑤

[冯述评]李郃字孟节，即知二使星来益部者，其决窦氏之败，或亦天文有征，然至理亦不过是。

【注释】

①窦宪：东汉权臣、外戚。章帝时其妹为皇后，遂拜为郎，累迁侍中、虎贲中郎将。和帝即位，太后临朝，宪内主机密，出宣诰命。后以罪自求击匈奴，拜车骑将军，大破北单于，登燕然山，刻石纪功而还，拜大将军，封武阳侯。与诸弟权震朝廷，骄纵肆虐。和帝永元四年（92年），帝乃收宪大将军印绶，更封冠军侯，遣就国，迫令自杀。

②内妻：娶妻。内，同“纳”。

③李郃（hǐ）：东汉大臣。通五经，善占星术。和帝时为汉中户曹史，后举孝廉，历官尚书令、太常、司空、司徒等，顺帝时卒，年八十有余。

④明府：汉魏以来对郡守牧尹的尊称，又称明府君。

⑤知二使星来益部者：李郃为汉中南郑县幕门候吏的时候，曾靠观星预判朝廷派两位使者到来之事。范曄《后汉书》载：“（和帝）分遣使者，皆微服单行，各至州县，观采风谣。使者二人当到益部，投郃候舍……郃因仰观，问曰：‘二君发京师时，宁知朝廷遣二使邪？’……问何以知之。郃指星示云：‘有二使星向益州分野，故知之耳。’”

【译文】

大将军窦宪娶妻，郡国的诸侯官员都前去祝贺。汉中太守也想派使者前去，户曹李郃劝谏他说：“窦家人放纵专横，恐怕马上就要大祸临头了！希望您不要与他来往。”太守坚持要派遣使者。李郃便请求派自己前去，又故意在路上拖延滞留，来观察事态的变化。等他走到扶风的时候，窦宪已经被处死，和他来往的那些人都被牵连获罪，只有汉中太守因为没有参与其中而逃过一劫。

[冯梦龙述评]李郃，字孟节，就是那个通过观星知道有两名使者到益州来的人，他断定窦氏必定会败亡，或许也是天象早已有了预兆，然而就常理来看，窦氏败亡也不过是理所当然的事。

管夷吾：生死攸关，也要保持愉快唱歌的好心态

①

齐桓公因鲍叔之荐，使人请管仲于鲁。施伯曰：“是固将用之也！夷吾用于齐，则鲁危矣！不如杀而以尸授之！”[边批：智士。]鲁君欲杀仲。使人曰：“寡君欲亲以为戮，如得尸，犹未得也！”[边批：亦会说。]乃束缚而槛之，使役人载而送之齐。管子恐鲁之追而杀之也，欲速至齐，因谓役人曰：“我为汝唱，汝为我和。”其所唱适宜走，役人不倦，而取道甚速。

②

[冯述评]吕不韦曰：“役人得其所欲，管子亦得其所欲。”陈明卿曰：“使桓公亦得其所欲。”

【注释】

①施伯：鲁国大夫。

②陈明卿：陈仁锡，字明卿。

【译文】

齐桓公因为鲍叔牙的推荐，派人前往鲁国去请求鲁国国君将管仲交给齐国。施伯说：“他这是要重用管仲啊！一旦管仲被齐国任用，那么鲁国就危险了！不如杀掉他将尸体交给齐国！”[边批：聪明人。]鲁国国君想要杀掉管仲，使者说：“我国国君想要亲手杀死管仲，如果得到的只是一具尸体，那么就和没有得到是一样的！”[边批：也很会说。]于是他便将管仲捆起来关进了囚笼里，又派人用车载着他送往齐国。管仲担心鲁人追上来杀了自己，想要快点儿到齐国，因此对押送他的车夫说：“我为你唱歌，你来为我伴唱。”他唱的歌十分轻快，适合驾车快行，押送他的车夫一点儿都不觉得疲倦，因此行得格外快。

[冯梦龙述评]吕不韦说：“押送的车夫得到了他想要的，管仲也得到了他想要的。”陈明卿说：“而这一切让齐桓公也得到了他想要的。”

汉高帝：形成应对危机的本能反应

①②③。

楚、汉久相持未决。项羽谓汉王曰：“天下汹汹，徒以我两人。愿与王挑战决雌雄，毋徒罢天下父子为也！”汉王笑谢曰：“吾宁斗智，不能斗力！”项王乃与汉王相与临广武间而语。汉王数羽罪十，项王大怒，伏弩射中汉王。汉王伤胸，乃扞足曰：“虏中吾指！”汉王病创卧，张良强起行劳军，以安士卒，毋令楚乘胜于汉。汉王出行军，病甚，因驰入成皋

[冯述评]小白不僵而僵，汉王伤而不伤，一时之计，俱造百世之业！

【注释】

①罢：同“疲”，累。

②广武：古城名。故址在今河南荥阳市东北广武山上。有东西二城，隔涧相对。楚汉相争时，项羽和刘邦各占一城而对峙。

③成皋：古城名，在今河南荥阳市西北汜水西，又名虎牢，距广武不足百里。

【译文】

楚、汉对峙了很长时间，也没能分出胜负。项羽对汉王刘邦说：“天下动荡，都是因为我们二人，希望能和你一决雌雄，不要让天下人再疲于战乱之苦了！”汉王笑着拒绝：“我宁愿与你比拼智力，也不愿与你比拼武力！”于是项羽便和汉王在广武这个地方相互喊话。汉王细数了项羽的十条罪状，项羽大怒，埋伏弓箭手射中了汉王。汉王胸口受伤，却按住自己的脚说：“你射中了我的脚趾！”汉王因为箭伤卧床，张良请其强撑着起来去犒劳大军，安抚士卒，以防楚军乘胜击败汉军。汉王一离开军营，病情就加重了，于是立即快马赶回成皋。

[冯梦龙述评]公子小白没有被箭射倒却假装倒下，汉王被箭射伤了却装作没有受伤，都是一瞬间的急智，却都造就了百代的功业！

陈平：面对歹人，自保的关键是消除对方的贪念

①②

陈平间行仗剑亡，渡河。船人见其美丈夫独行，疑其亡将，腰中当有金宝，数目之。平恐，乃解衣，裸而佐刺船。船人知其无有，乃止。

③④⑤⑥⑦⑧⑨

[冯述评]平事汉，凡六出奇计：请捐金行反间，一也；以恶草具进楚使，离间亚父，二也；夜出女子二千人，解荥阳围，三也；蹑足请封齐王信，四也；请伪游云梦缚信，五也；使画工图美女，间遣人遗阼氏说之，解白登之围，六也。六计中，唯蹑足封信最妙。若伪游云梦，大错！夫云梦可游，何必曰伪？且谓信必迎谒，因而擒之。既度其必迎谒矣，而犹谓之反乎？察之可，遽擒之则不可。擒一信而三大功臣相继疑惧，骈首灭族，平之贻祸烈甚矣！

有人舟行，出鍏石杯饮酒，舟人疑为真金，频瞩之。此人乃就水洗杯，故堕之水中。舟人骇惜，因晓之曰：“此鍏石杯，非真金，不足惜也！”又丘琥尝过丹阳，有附舟者，屡窥寝所，琥心知其盗也，佯落簪舟底，而尽出其衣篋，铺陈求之，又自解其衣以示无物。明日其人去，未几，劫人于城中，被缚，语人曰：“吾几误杀丘公！”此二事与曲逆解衣刺船之智相似。

【注释】

①陈平间行仗剑亡：陈平初仕项羽，后因惧诛，乃封其金与印，派人送还项羽，自己则带着剑从小路偷偷逃跑了。间行，从小路偷偷地走。

②刺船：撑船。

③请捐金行反间：陈平曾建议刘邦捐数万金来行反间计，离间项羽和楚将钟离昧等人，致使项羽集团内部争斗。

④恶草：粗劣的食物。

⑤亚父：范增，项羽的主要谋士，年七十，好奇计，说项梁，谋立楚怀王，后从项羽，羽尊之为亚父。项羽遣使者至汉军，汉营拿出三牲款待，见到使者后，佯惊愕曰：“吾以为亚父使者，乃反项王使者。”于是将三牲拿走，改以恶食食项王使者。使者归报项羽，项羽乃疑范增与汉有私，稍夺其权。范增大怒，辞归，途中病死。

⑥阼氏：汉时匈奴单于之正妻的称号。

⑦白登之围：指汉高祖七年（前200年），高祖刘邦被匈奴围困于白登山之事。是年韩王信反，降匈奴，高祖亲征，反被围困，不得出。陈平乃使画工图美女，遣人送匈奴阼氏处，云：“汉有美女如此，今皇帝被困，欲以此女献之。”阼氏恐美女夺其宠，因说单于，匈奴开围一角，高祖遂得脱。

⑧三大功臣：指韩信、彭越和黥布。

⑨骈首：头靠着头，指一并被杀。

⑩鍤石：天然的黄铜矿石，似金而非金。

(11)曲逆：陈平，封曲逆侯。

【译文】

陈平带着剑从小路逃跑，要坐船渡河。船家看他是位美男子，又独自出行，怀疑他是逃亡的将领，身上一定带着许多金银财宝，一路上看了陈平好多次。陈平心生恐惧，便脱下衣服赤裸上半身去帮船家撑船。船家知道他身上什么都没有，才打消了谋财害命的心思。

[冯梦龙述评]陈平为汉王效力的时候，共为汉王献了六条妙计：一是请汉王捐出万金来行反间计，离间钟离昧等人；二是用粗劣的食物来招待楚王的使者，离间项羽和范增；三是在夜里放女子两千人出东门，解了汉王荥阳之围；四是踩汉王的脚，暗示他封韩信为齐王；五是在刘邦登基后，请他假意到云梦泽游玩，再趁机擒获韩信；六是派画工绘制美人图，再偷偷派人将美人图送给匈奴单于的妻子，从而说服她，解了白登之围。这六条计策中，只有踩汉王的脚暗示他封韩信为齐王这条最妙。而让刘邦假意去云梦泽游玩，是大错特错！皇帝本来就可以去云梦泽游玩，何必说成“假意”去？况且陈平说韩信必然会在郊外迎谒，可以趁机将他擒获。既然猜测他必然会到郊外去迎谒，为什么还说韩信要造反呢？可以借此机会观察韩信的情况，却不可以当场将韩信擒获。擒获一个韩信，却使得三位大功臣相继产生疑虑惧怕之心，以至于一并被灭族，陈平留下的祸患可谓惨烈啊！

有人乘船出行，途中拿出鍤石做的杯子喝酒，撑船的人疑心他拿的是真金杯子，频频看向他。这个人便凑近水边洗杯子，故意将杯子掉入水中。撑船的人马上露出惊讶惋惜的神情，他这才告诉撑船人：“这不过是只鍤石的杯子，又不是真金的，不值得惋惜！”还有一次，明朝人丘琥曾途经丹阳，有一个向他请求搭船的人，多次偷看他睡觉的地方，丘琥心里知道这个人是强盗，便假意将簪子遗落在船上，再将装衣服的箱子全部翻开，铺陈开来寻找簪子，又解开自己的衣服来向贼人表示自己身上也没有什么财物。第二天那个人便离开了，没过多久他便因为在城中抢劫他人，被抓住了，他告诉别人：“我差点儿误杀了丘公！”这两件事和曲逆侯陈平解开衣服帮忙撑船之事有异曲同工之妙。

①

沈括：先安抚情绪再追究责任

②③

沈括知延州时，种谔次五原，值大雪，粮饷不继。殿值刘归仁率众南奔，士卒三万人皆溃入塞，居民怖骇。括出东郊饯河东归师，得奔者数千，问曰：“副都总管遣汝归取粮，[边批：谬言以安其心。]主者为何人？”曰：“在后。”即谕令各归屯。未旬日，溃卒尽还。括出按兵，归仁至，括曰：“汝归取粮，何以不持兵符？”因斩以徇。[边批：众既安，则归仁一匹夫耳。]

④⑤⑥

[冯述评]括在镇，悉以别赐钱为酒，命廛市良家子驰射角胜。有轶群之能者，自起酌酒劳之。边人欢激，执弓傅矢，皆恐不得进。越岁，得彻札超乘者千余。皆补中军义从，威声雄他府。真有用之才也！

【注释】

①沈括：北宋官员、科学家。嘉祐八年（1063年）进士，神宗时参与熙宁变法，受王安石器重，提举司天监，改制浑仪、景表、浮漏。元丰三年（1080年）出知延州，兼任鄜延路经略安抚使，驻守边境，抵御西夏。博学善文，熟知天文、地理、化学、生物、律历、音乐、医药、典制等，著有《梦溪笔谈》。

②种谔：北宋时期名将，种世衡之子，初知青涧城，屡击西夏有功。

③殿值：宋武散官名。

④廛（chán）市：市肆集中之处。

⑤彻札：亦作“彻扎”，意为兵器穿透铠甲，这里指用箭射穿铠甲。

⑥超乘：原指跳上战车，引申指人勇武敏捷。

【译文】

沈括担任延州知州的时候，种谔驻扎在五原，当时正赶上大雪天气，粮饷难以为继。殿值刘归仁率领军队南逃，士卒三万人一股脑儿地涌

进延州城，当地的居民都很恐惧。沈括到东郊迎接，为河东归来的逃军准备了食物、酒水，前来投奔的士兵有几千人，沈括便问他们：“副都总管派你们前来取粮，[边批：用谎话来让他们安心。]领队的是谁？”那些士兵答道：“在后面。”沈括便命令他们领了粮之后各自返回驻地。不到十天，那些溃逃的士兵就都回到了军营中。沈括出去巡察军队，刘归仁前去见他。沈括说：“你的人回来取粮，为什么不拿兵符？”于是便用这个罪名斩了刘归仁。[边批：军队安抚好了，那么刘归仁不过是一介匹夫罢了。]

[冯梦龙述评]沈括镇守延州的时候，用皇帝赏赐他的钱置酒，命令集市中的青年骑马射箭来决胜负。有骑射技艺超群的能人，沈括便亲自为对方酌酒来犒劳他。边塞的百姓都十分欢欣激动，纷纷拿起弓携着箭，唯恐自己不能胜出。一年后，能用箭射穿铠甲的勇士超过一千人。沈括便将他们编为军队的志愿兵，延州的军力也因此比其他州府都要强盛。真是有用之才啊！

①

救积泽火：巧用赏罚应对紧急情况

②

鲁人烧积泽，天北风，火南倚，恐烧国，哀公自将众趋救火者，左右无人，尽逐兽，而火不救。召问仲尼，仲尼曰：“逐兽者乐而无罚，救火者苦而无赏，此火之所以无救也。”哀公曰：“善。”仲尼曰：“事急，不及以赏救火者。尽赏之，则国不足以赏于人。请徒行罚！”乃下令曰：“不救火者，比降北之罪；逐兽者，比入禁之罪！”令下未遍，而火已救矣。

③

[冯述评]贾似道为相。临安失火，贾时方在葛岭，相距二十里。报者络绎，贾殊不顾，曰：“至太庙则报。”俄而报者曰：“火且至太庙！”贾从小肩舆，四力士以椎剑护，里许即易人，倏忽即至。下令肃然，不过曰：“焚太庙者斩殿帅！”于是帅率勇士一时救熄。贾虽权奸，而威令必行，其才亦自有快人处。

【注释】

①积泽：草木丛生的沼泽。

②降北：指战场上投降和败逃。

③葛岭：位于今浙江杭州市西湖以北宝石山东南，相传东晋时著名道士葛洪曾于此结庐修道炼丹，因此得名。宋度宗赐贾似道府第于此。

【译文】

鲁国人焚烧沼泽的时候，天刮北风，火向南蔓延，眼看大火就要烧到国都，鲁哀公亲自督促民众赶去救火，但没什么人愿意听他的，都跑去追捕野兽，却没人去救火。鲁哀公询问孔子，孔子说：“追捕野兽的人感到快乐并且不会受到惩罚，救火的人辛苦却得不到奖赏，这就是没人救火的原因。”鲁哀公说：“言之有理。”孔子说：“事情紧急，来不及赏赐救火的人。再说，如果救火的人都要赏赐，那么将举国的钱财赏赐给他们都未必足够。请改用刑罚！”于是下令：“不救火的人，与投降、败逃同罪；追捕野兽的人，和私自进入禁地同罪！”命令还没有传遍，大火已经被扑灭了。

【冯梦龙述评】南宋时，贾似道担任宰相。临安失火，贾似道当时正在葛岭，与着火的地方相距二十里。前来报告失火的人络绎不绝，贾似道都不在意，说：“等火烧到太庙的时候再来报。”不久，报告的人说：“大火就要烧到太庙了！”贾似道乘着轿，由四名大力士手持椎剑护卫，每隔一里地便换一批人抬着，不一会儿就来到了太庙前。他下令让众人恭敬肃立，就只说了一句：“如果太庙被焚，就将殿帅处斩！”于是殿帅率领勇士救火，没一会儿就将大火熄灭了。贾似道虽然是个奸佞的权臣，但单从令出必行这点上来看，他也有让人称快的才智。

①

陶鲁：取信于人，事情就好办了

②③④⑤⑥。

陶鲁字自立，郁林人，年二十，以父成死事，录补广东新会县丞。都御史韩公雍下令索犒军牛百头，限二日俱。公令出如山，群僚皆不敢应。鲁逾列任之。三司及同官交责其妄。鲁曰：“不以相累。”乃榜城门云：“一牛酬五十金。”有人以一牛至，即与五十金。明日牛争集。鲁选

取百头肥健者，平价与之，曰：“此韩公命也。”如期而献。公大称赏，檄鲁麾下，任以兵政。其破藤峡，多赖其力，累迁至方伯

⑦⑧

【冯述评】本商鞅徙木立信之术，兼赵清猷增价平糴之智。

【注释】

①陶鲁：明朝官员。以荫任新会县丞，迁知县，随韩雍镇压大藤峡起事，擢广东按察僉事。累官至湖广左布政使兼广东按察副使，领岭西道事，被时人称为“三广公”。

②以父成死事：陶鲁之父陶成任浙江按察副使时，御倭有功，后处州叶宗留等人起兵，成击斩数百人，战死。死事，因国事而死。

③逾列：超出自己的职责身份。

④三司：明代各省都指挥使司、布政使司、按察使司的合称。

⑤破藤峡：成化初，朝廷改韩雍为左僉都御史，暂理军务，镇压大藤峡瑶、壮等族起事。

⑥方伯：明清布政使的别称。

⑦徙木立信：《史记·商君列传》：“（商）鞅欲变法，恐天下议己……令既具，未布，恐民之不信，已乃立三丈之木于国都市南门，募民有能徙置北门者予十金。民怪之，莫敢徙。复曰：‘能徙者予五十金。’有一人徙之，辄予五十金，以明不欺。卒下令。”

⑧赵清猷增价平糴：赵清猷，即赵抃，卒谥清猷，时任越州知州。熙宁中，两浙旱蝗，米价踊贵，诸州官员皆榜衢路，禁人涨米价，独赵公张榜，令有米者增价卖粮。于是米商辐辏，米价顿贱。

【译文】

陶鲁字自立，郁林人，二十岁，因为父亲陶成为国战死之事，被朝廷补录为广东新会县县丞。都御史韩雍下令要求县里提供犒劳军队用的牛一百头，限两日内备好。韩公军令如山，官员们都不敢接受这项任务。陶

鲁越职去做这件事。三司的长官和同级的官吏纷纷责怪他狂妄。陶鲁说：“我不会连累你们的。”于是在城门张榜写道：“能交一头牛的，县衙会付给他五十金的酬劳。”有人牵着一头牛来了，陶鲁便给了他五十金。第二天，人们争着带牛过来。陶鲁在里面挑选了一百头肥硕健壮的，按照平常的价格付给他们买牛钱，并说：“这是韩公的命令。”于是他如期地献了一百头牛给韩公。韩公对他大为赞赏，递交文书将他收入麾下，把军政交给他处理。破藤峡的时候，多亏了他的协助，后来他多次升迁，做到了湖广左布政使。

【冯梦龙述评】这本是商鞅徙木立信的手段，又兼用了赵抃增价平糴的谋略。

曹操：望梅止渴的启示

①②③④

魏武尝行役，失汲道，军皆渴。乃令曰：“前有大梅林，饶子甘酸，可以解渴。”士卒闻之，口皆出水，乘此得及前源。

【注释】

①魏武：曹丕代汉称帝后，追尊其父曹操为武皇帝，史称魏武帝。

②行役：因兵役而外出跋涉。

③汲道：取水的通道。

④饶子：结了许多果实。饶，富足，多。

【译文】

魏武帝有一次外出行军，途中军队失去了水源，士兵们都很口渴。于是曹操传令说：“前方有一大片梅林，果实累累，甘美酸甜，可以解渴。”士卒听后，口中都不禁生出了口水，曹操便趁此率军找到了前面的水源。

孙权：草船借箭的启示

①

濡须之战，孙权与曹操相持月余。权尝乘大船来观公军。公军弓弩乱发，箭著船旁，船偏重。权乃令回船，更一面以受箭，箭均船平。

【注释】

①濡须之战：东汉末年至三国末期，吴魏之间前后四次在濡须发生战争。此次发生于汉建安十八年（213年），曹操亲征东吴，号称大军四十万，进至濡须口，与吴军相持月余，不胜。同年四月，曹军撤军。

【译文】

濡须之战时，孙权和曹操相持了一个多月。孙权曾乘坐大船来观看曹操的大军。曹军士兵使用乱箭射向孙权，箭插在船边，船一面因此变得非常沉重。于是孙权下令将大船掉转方向，换用另外一面承受箭的攻击，因为两面插的箭重量平均了，大船恢复了平稳。

韩琦：面对突发情况，更要管住嘴巴

①②

英宗即位数日，挂服柩前，哀未发而疾暴作，大呼，左右皆走，大臣骇愕痴立，莫知所措。琦投杖，直趋至前，抱入帘，以授内人，曰：“须用心照管。”仍戒当时见者曰：“今日事唯众人见，外人未有知者。”复就位哭，处之若无事然。

【注释】

①挂服：戴孝。

②内人：宫中侍官。

【译文】

宋英宗即位数日后的某一天，他正在仁宗灵柩前戴孝，却没等大声哭出来就突然发病，大声呼喊起来，英宗的近侍都吓跑了，大臣们也惊愕得痴站在原地，不知所措。韩琦扔掉手杖，立即快步走上前，将英宗抱进

帘子后，交给宫人，说：“要用心照顾。”并告诫当时看见这一幕的人：“今天的事只有你们这些人看见了，外面的人都不知道，出去不要乱说。”说完回到之前站的位置继续哀哭，表现得像什么都没有发生过似的。

文彦博 司马光：跳出固有思维才能高效解除危机

①

彦博幼时，与群儿戏击球，球入柱穴中，不能取，公以水灌之，球浮出。

司马光幼与群儿戏。一儿误堕大水瓮中，已没，群儿惊走。公取石破瓮，遂得出。

②”

[冯述评]二公应变之才，济人之术，已露一斑。孰谓“小时了了者，大定不佳耶？

【注释】

①球：古时用毛填充的皮球。

②小时了了者，大定不佳：语出《世说新语·言语第二》。孔融十岁时，跟随父亲去拜访司隶校尉李膺，孔融语出惊人，举座称奇。太中大夫陈韪却评价：“小时了了，大未必佳。”孔融便应声道：“想君小时，必当了了。”陈韪听后窘迫不安。

【译文】

文彦博年幼时，和一群小孩儿一起击球。球掉进了深洞里，拿不出来。文彦博使用水灌进洞里，球便浮上来了。

司马光幼时和一群小孩儿一起玩耍。一个小孩儿不小心掉进了大水瓮中，水已经没过了头顶，小孩儿们都被吓跑了。司马光取来石头将瓮砸破，那个小孩儿才得以从瓮中被救出。

[冯梦龙述评]这二位在应变方面的才能和帮助别人的智慧，在幼时便已初露端倪。谁说“小时候聪明，长大后定然就会不优秀”呢？

①

陆逊：情势越急，脾气越不能急

②③④⑤⑥⑦⑧⑨

嘉禾三年，孙权北征，使陆逊与诸葛瑾攻襄阳。逊遣亲人韩扁赍表奉报，还遇敌于沔中，钞逻得扁。瑾闻之甚惧，书与逊云：“大驾已旋，贼得韩扁，具知我阔狭，且水干，宜当急去！”逊未答，方催人种葑豆，与诸将弈棋射戏如常。瑾曰：“伯言多智略，其当有以。”自来见逊。逊曰：“贼知大驾已旋，无所复蹙，得专力于吾，又已守要害之处，兵将已动，且当自定以安之，施設变术，然后出耳。今便示退，贼当谓吾怖，仍来相蹙，必败之势！”乃密与瑾立计，令瑾督舟船，逊悉上兵马，以向襄阳城。敌素惮逊，遽还赴城。瑾便引舟出，逊徐整部伍，张拓声势，走趋船。敌不敢干，全军而退。

【注释】

①陆逊：三国时期吴国丞相、名将。出身江东大族，孙策婿。初仕孙权幕府，累迁偏将军、右都督。与吕蒙计克公安、南郡，擒杀关羽。孙权黄武初，任大都督，率军迎击刘备，用火攻，大破蜀军于夷陵。领荆州牧，后任丞相。因反对孙权废太子，受责，忧愤而卒。

②嘉禾：三国时期吴大帝孙权年号。

③孙权北征：嘉禾三年（234年），孙权入居巢湖口，攻魏合肥新城，号称率兵十万，又遣陆逊、诸葛瑾将万余人入江夏、沔口，向襄阳；将军孙韶、张承入淮，向广陵、淮阴。七月，魏明帝御龙舟亲征，时吴吏士多病，孙权遂退。

④亲人：亲信。

⑤钞逻：抄略搜寻。

⑥阔狭：这里指军情虚实。

⑦葑（fēng）豆：葑，菰根也，亦谓之蔓菁，生长于湖泽中，其根盘结，久之会腐化成葑泥，其深有没牛者。

⑧伯言：陆逊，字伯言。

⑨无所复蹙：没有什么需要再去担忧的了。蹙，《三国志》原文作“戚”，担忧。

【译文】

嘉禾三年，孙权率军北上攻魏，派陆逊和诸葛瑾攻打襄阳。陆逊派亲信韩扁带着奏表去向孙权报告军情，回来时在沔中遇到了敌军，敌军于巡逻搜查的时候抓到了韩扁。诸葛瑾听后非常恐惧，给陆逊写信：“陛下已经率军返回，敌军抓到了韩扁，就能知道我军虚实，而且河水就快枯干了，我们应该赶快撤兵！”陆逊没有回答，只是催人种植蔓菁，和将领们照常下棋射箭。诸葛瑾说：“陆逊足智多谋，他这么做一定是有原因的。”于是亲自去见陆逊。陆逊说：“敌军知道陛下已经率军返回，他们已经没有后顾之忧了，现在就可以专心来对付我们，现在他们已经据守在要害之处，兵将也已调动，这时候我们更应该保持镇定，稳定军心，再根据情况实施灵变的策略，然后撤出。如果现在就表现出要退兵的样子，敌军必然会认为我们害怕了，对我们加紧进攻，到时候我们就必然会败！”他秘密地和诸葛瑾商量计策，让诸葛瑾督率船队，自己则带上全部兵马，向襄阳城发起进攻。魏军素来惧怕陆逊，连忙赶回了襄阳城。诸葛瑾便趁此时机带领船队撤出，陆逊从容地整顿军队，虚张声势，有序地上了船。魏军不敢进逼，于是陆逊和诸葛瑾带着全部士兵撤退了。

①

李广 王越：对手越强大，越不能心虚

广与百余骑独出，望匈奴数千骑。见广，以为诱骑，皆惊，上山陈。广之百骑皆大恐，欲驰还走。广曰：“吾去大军数十里，今如此以百骑走，匈奴追射，我立尽。今我留，匈奴必以我为大军之诱，必不敢击。”乃令诸骑曰：“前！”未到匈奴阵二里所，止，令曰：“皆下马解鞍！”其骑曰：“虏多且近，即有急，奈何？”广曰：“彼虏以我为走，今皆解鞍以示不走。”于是胡骑遂不敢击。有白马将出护其兵，广上马，

与十余骑奔射杀胡白马将，而复还至其骑中，解鞍，令士皆纵马卧。会暮，胡兵终怪之，不敢击。夜半，疑汉伏军欲夜取之，皆引去。平旦，广乃归大军。

②③。④⑤

威宁伯王越与保国公朱永帅千人巡边。虏猝至，主客不当永欲走，越止之，为阵列自固。虏疑未敢前。薄暮，令骑皆下马衔枚，鱼贯行，毋反顾。自率骁勇殿，从山后走五十里，抵城，虏不觉。明日乃谓永曰：“我一动，虏蹶击，无噍类矣。结阵，示暇形以惑之也，次第而行，且下马，无军声，故虏不觉也。”

【注释】

①李广：西汉名将。先人李信为秦将，世传其射法。文帝时，以善射，从击匈奴有功为郎。景帝时，任骁骑都尉从击吴楚，旋任上谷、上郡太守，数与匈奴战。后徙陇西、北地、雁门、云中太守。武帝即位后，任卫尉。后任右北平太守，以勇闻名，匈奴数岁不敢攻扰，称之为“飞将军”。元狩四年（前119年），随大将军卫青攻匈奴，在漠北迷失道路，被责自杀。为人质厚少言，爱士卒，得赏赐均分部下。

②王越：明朝官员。多力善射，有文武才，历官兵部尚书，封威宁伯，总制大同及延绥甘宁军务，身经十余战，收河套地。能用将士，但因结交宦官，为士论所轻。

③主客不当：在己方势力范围实施防御作战的为主军，深入敌方势力范围实施进攻的为客军。这里指主军和客军双方兵力悬殊。

④噍（jiào）类：活着或活下来的人。

⑤暇形：悠闲，不急迫。

【译文】

有一次，李广带领一百多名骑兵离军外出，远远看见了几千名匈奴骑兵。匈奴骑兵们看见李广，以为是汉军的诱敌之计，都十分惊讶，连忙上山去排兵布阵。李广手下的骑兵都很害怕，想要赶快骑马逃走。李广说：“我们现在距离大军军营数十里远，又只有一百多名骑兵，如果就这样逃走，匈奴兵追击射杀我们，我们立即就会全军覆没。现在我们留

在这里，匈奴兵必定会以为我们是大军派来行诱敌之计的，必然不敢追击我们。”于是他命令骑兵们：“前进！”在距离匈奴军阵二里多的地方，李广才停下，命令手下的骑兵：“都解下马鞍下马步行！”骑兵问：“敌人人数众多，又离我们这么近，如果他们急攻我们，我们要怎么办呢？”李广说：“敌人以为我们要逃走，现在我们都把马鞍解下来，以示我们不会逃走。”于是匈奴骑兵真的不敢前来攻击。有个骑白马的匈奴将军出阵前来监视李广的骑兵，李广上马，和十几名骑兵一起追击射杀了他，之后才又回到其余骑兵那里，解下马鞍，命令所有人都把马放开，随意躺下。此时天就要黑了，匈奴骑兵始终觉得他们非常奇怪，不敢发起进攻。到了半夜，匈奴骑兵更是疑心汉军设下了埋伏，要趁夜晚袭取他们，于是带兵撤离了。到了第二天早上，李广他们才回到了大军营中。

明朝时，威宁伯王越和保国公朱永率领千人巡视边境。敌军突然到来，双方实力悬殊。朱永想要逃走，王越制止了他，下令列阵防御。敌军对此感到惊疑，不敢进攻。天黑时分，王越命令手下的骑兵下马，马衔枚，一个接一个地按顺序悄悄撤离，不准回头看。王越则亲自率领骁勇精兵殿后。军队从山后走了五十里路后抵达了城中，敌军都没有察觉。第二天，王越才对朱永说：“我军只要一动，敌军必然会立即追击，到时我们就会全军覆没。所以我才让士兵列阵，展现出从容不迫的样子来迷惑他们。之后再让士兵们有序撤离，并且下马保持安静，因此敌军才对此没有察觉。”

职场竞争篇

在职场，就避免不了竞争。经常有人说职场如战场，不断有人上位，也不断有人被淘汰。面对比自己能力强的对手，我们应该如何应对？面对比自己弱的对手，我们又该拥有怎样的心态？翻开本篇，从不落下风的说话逻辑到顺势而为的行事作风，从古人的实战经验中获得应对职场竞争的勇气和智慧，别把机会白白送给你的对手！

王守仁：争夺话语权，从细节入手

①②

阳明公既擒逆濠，江彬等始至，遂流言诬公，公绝不为意。初谒见，彬辈皆设席于旁，令公坐。公佯为不知，竟坐上席，而转旁席于下。彬辈遽出恶语，公以常行交际事体平气谕之，复有为公解者，乃止。公非争一坐也，恐一受节制，则事机皆将听彼而不可为矣。【边批：高见。】

【注释】

①逆濠：指朱宸濠。明武宗正德十四年（1519年）由宁王朱宸濠在南昌发动的叛乱，仅过四十三天即由右副都御史王守仁平定，史称“宸濠之乱”。

②江彬：明武宗宠臣，初为蔚州卫指挥僉事，善骑射，被武宗擢为都指挥僉事。正德十二年（1517年）封平虏伯，权势莫比，廷臣谏者皆得祸。武宗死后，与其四子同被处死。

【译文】

阳明公擒获朱宸濠后，江彬等人才到达，（这些人为谋夺他的功劳）便散布流言诬陷阳明公，阳明公完全不以为意。初次见面的时候，江彬等人都把席位设置在旁边，让王阳明坐。王阳明假装不知道，直接坐在上席，而让人移坐于下席其他位置。江彬等人立即口出恶言，王阳明都以正常的官场交际礼节平心静气地晓谕他们，又有人为王阳明解围，于是情势平息下来。王阳明并不是在争夺一个座席，而是怕一

旦受到那些人的挟制，那么一切机要之事都要听从他们的意思，而不能有所作为了。【边批：高见。】

黄权等：两强相峙必有一败，不如先发制人

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨

初，刘璋遣人迎先主，主簿黄权怒而言曰：“厝灰积薪，其势必焚；及溺呼船，悔将无及！左将军有骠名，今迎到，欲以部曲遇之，则不满其心；欲以宾客待之，则一国不容二君。若客有泰山之安，则主有累卵之危，可且闭关以待河清。”从事王累自倒悬于州门而谏，曰：“两高不可重，两大不可容，两贵不可双，两势不可同。重、容、双、同，必争其功！”皆弗听。从事郑度好奇计，从容说曰：“左将军悬军袭我，兵不满万，士众未附，野谷是资，军无辎重。其计莫若尽驱巴西、梓潼民，内涪水以西，其仓廩野谷一皆烧除，高垒深沟，静以待之。彼至请战，勿许。久无所资，不过百日，必将自走。走而击之，此成擒耳。”先主闻而恶之，谓法正曰：“度计若行，吾事去矣！”正曰：“终不能用，无可忧也。”卒如正料。璋谓其群下曰：“吾闻驱敌以安民，未闻驱民以避敌也。”【边批：头巾话。】于是黜度，不用其计。先主入成都，召度谓曰：“向用卿计，孤之首悬于蜀门矣！”引为宾客，曰：“此吾广武君也！”

【注释】

①刘璋遣人迎先主：建安十三年（208年），曹操自将征荆州，对刘璋多有封赏，璋乃遣别驾从事张松诣操，而操不相接礼。于是松怀恨而还，遂劝璋绝曹氏，而结好刘备。璋从之，遣法正结好刘备，又送兵数千助备。建安十六年（211年），璋闻操当遣兵向汉中讨张鲁，内怀恐惧，松复说璋迎刘备以拒操。璋即遣法正将兵迎备。

②黄权：三国时期蜀汉、曹魏将领。初为刘璋主簿，刘备取益州，闭城坚守，璋降乃降，为偏将军。杀夏侯渊、取汉中，皆出其谋。刘备将伐吴，为镇北将军，督师防魏，及备夷陵大败，道阻，不得还，乃降魏。

③厝（cu）灰积薪：把火（灰）放在柴堆下面，比喻潜伏着很大的危险。

④左将军：刘备当时受汉封为左将军。

⑤王累自倒悬于州门而谏：《三国志·蜀书》载，王累为劝阻刘璋迎入刘备，倒吊于州门谏之，刘璋不纳。罗贯中《三国演义》描写王累随后当场“大叫一声，自割断其索，撞死于地”。而《华阳国志》则记载王累“自刎州门，以明不可”。

⑥法正：三国时期刘备帐下谋士。汉献帝建安初，入蜀依刘璋，不受重用，后奉命邀刘备入蜀，遂献策劝备乘机取蜀。备得益州，任为蜀郡太守、扬武将军。

⑦头巾话：酸儒迂腐之言。

⑧先主入成都：建安十七年（212年），曹操征孙权，孙权向刘备请求救援。备遂向刘璋求万兵及资粮，欲以东行援权。璋但许兵四千，其余皆给半，刘备大怒。于是张松乘机写信给刘备及法正，云：“今大事垂可立，如何释此去乎？”却被其兄张肃告发，于是璋收斩松，并敕令关戍勿复通。刘备大怒，调动兵力攻打成都，攻战三载，璋请降。备遂入成都。

⑨广武君：李左车，秦末谋士。初仕赵王歇，封广武君。楚汉间，韩信率兵击赵，左车说赵王深沟高垒，应勿与战而出奇兵绝其粮道，未被采纳。韩信击破赵兵后，优释左车，亲解其缚，师事之，问以用兵之计，最终用其策下燕诸城。

【译文】

当初，刘璋派遣法正等人迎刘备入川，主簿黄权愤怒地向刘璋进言：“把火放在柴堆下面，火必然会焚烧柴堆；等到溺水了再叫船过来，只怕后悔也来不及了！刘备素有骁勇之名，现在将他迎入益州，如果您想把他当作部下对待，他心中自然会不满；或许您想把他当作宾客对待，可是一个国家是不能同时容纳两位君主的。倘若他这个客人在益州待得稳如泰山，您这个主人就极其危险了，您可以暂且封闭关口，静待时局稳定再说。”益州从事王累将自己倒吊在州门，劝谏刘璋：“两座高山必定要分出高低，两个庞然大物必定要比出大小，两个身份高贵的人不能待在一处，两股强大的势力不能同处一地。如果非要并重、相容、成双、同处的话，必定会相互争功！”对于他们二人的谏言，刘璋一概不听。另一位益州从事郑度擅长出谋划策，他从容地劝说刘璋：“假设刘备孤军袭击我们，那么目前他手下士兵的数量不足万员，且这些士卒尚未完全归附他，军队唯有靠田里未收的谷物作为给养才能

维系下去，没有更多的军用物资。在这种情况下，要想降服他，最好的计策莫过于将巴地以西和梓潼地区的百姓都驱逐出去，安置在涪水以西，将这里的粮仓和那些未收的谷物一并烧毁，再修筑高高的壁垒，挖掘深深的壕沟，之后要做的就是静静等待。对方到了之后，如果请求开战，您也不要答应。他们一直没有粮草补给，过不了一百天，必然就会自己逃走。等他们逃走的时候，您再派兵去追击他们，就可以成功将刘备擒获！”刘备听说后，心中深感厌恶，对法正说：“如果郑度的计策被实行，我们的大事就实现不了了！”法正说：“刘璋到最后也不会采纳郑度的计策，没有什么需要忧虑的。”最终果然如法正所料。刘璋对他手下的官吏们说：“我只听说过驱逐敌人来使百姓安居，从没听说过驱逐百姓来躲避敌人的。”【边批：迂腐之言。】于是将郑度免官，不采纳他的计策。刘备入主成都后，召见郑度，并对他说：“先前刘璋如果用了您的计策，那我的首级早就悬挂在益州大门之上了！”于是将郑度引为宾客，并说：“这是我的广武君啊！”

①

留侯：一个好帮手，胜过一帮“猪队友”

②③④⑤⑥⑦

高帝欲废太子，立戚夫人子赵王如意。大臣谏，不从。吕后使吕泽劫留侯画计。留侯曰：“此难以口舌争也。顾上有不能致者四人，四人者老矣，以上慢侮人故，逃匿山中，义不为汉臣。然上高此四人。诚能不爱金帛，令辩士持太子书，卑词固请，【边批：辩士说四皓出商山，必有一篇绝妙文章，惜不传。】宜来，来以为客，时时从入朝，令上见之，则一助也。”吕后如其计。汉十二年，上疾甚，愈欲易太子。叔孙太傅称说古令，以死争，【边批：言者以为至理，听者以为常识。】上佯许之，犹欲易之。及宴，置酒，太子侍，四人者从，年皆八十余，须眉皓然，衣冠甚伟。上怪而问之，四人前对，各言姓名，曰东园公、角里先生、绮里季、夏黄公。上乃大惊曰：“吾求公数载，【边批：谁谓高皇慢士？】公避逃我，今何自从吾儿游乎？”四人皆曰：“陛下轻士善骂，臣等义不受辱。窃闻太子仁孝，恭敬爱士，天下莫不延颈欲为太子死者，故臣等来耳。”上曰：“烦公幸卒调护太子。”四人为寿已毕，趋去，上目送之，曰：“羽翼已成，难摇动矣！”

【注释】

①留侯：张良，封留侯。

②太子：汉高祖刘邦嫡长子，母为汉高后吕雉，后为汉惠帝。

③戚夫人：汉高祖刘邦宠姬，生刘如意。高祖卒，吕后囚戚夫人，断其手足，去眼熏耳，饮以哑药，置于厕所，名曰人彘。

④赵王如意：赵隐王刘如意，因母有宠，高祖屡欲立为太子，以大臣与吕后反对而罢。高祖死，为吕后鸩杀。

⑤吕泽：吕后长兄，封周吕侯。《史记·留侯列传》载：“吕后乃使建成侯吕泽劫良。”吕后次兄吕释之封建成侯，吕泽当为吕释之之误。

⑥叔孙太傅：叔孙通，高祖九年（前198年）为太子太傅。

⑦延颈：伸长脖子的样子，渴望貌。颈，脖颈。

【译文】

汉高祖想要废黜太子，改立戚夫人的儿子赵王刘如意。大臣劝谏，高祖也不听。吕后派吕泽强邀留侯张良为自己出谋划策。留侯说：“这件事难以靠言语来争胜。我考虑到皇上有四个得不到的人才，这四个人年纪都很大了，因为皇上待人轻慢，他们逃到山中躲了起来，把不做汉臣作为自己的道德准则。然而皇上非常推崇这四个人。如果您能做到不吝惜金银财帛，让太子亲笔写下一封言辞谦恭的书信，再派舌辩之士拿着信去再三邀请，[边批：舌辩之士说服这四位老者出商山的经过，也必然有一篇绝妙文章记载，只可惜没有流传下来。]他们应该就会来，来了之后以宾客之礼款待他们，让他们时常陪太子入朝，再故意让皇上看见，就能对太子有所帮助。”吕后照张良的计策行事。汉高祖十二年，高祖的病越发严重，他改立太子的欲望更加强烈。太傅叔孙通引用古今事例，以死相争，[边批：说的人以为自己说的是真理，而听的人却不以为然。]汉高祖假意答应，却依然想要废黜太子。等到酒宴开始时，太子来侍宴，身边还跟着四个人，看样子都已经年过八十，须发雪白，气宇不凡。高祖觉得有些奇怪，便询问他们是谁，这四个人上前应答，各自说出自己的姓名，分别是东园公、角里先生、绮里季和夏黄公。于是高祖非常惊讶地说：“我邀请你们那么多年，[边批：谁说汉高祖待人轻慢？]你们都躲避我，现在为什么又同我儿子交往？”那四个人都说：“陛下对待人才轻慢，又喜欢骂人，我们这些人因此誓不受您侮

辱。我们私下听说太子仁爱孝顺，恭敬待人，爱护人才，天下人没有不渴望为太子效死的，因此我们就来了。”高祖说：“那就烦请诸公一直辅佐太子。”四个人为高祖奉酒祝寿后便离开了，高祖目送他们，说：“太子已经长大成人，力量稳固，地位再难动摇了！”

①

【冯述评】左执殇中，右执鬼方，正以格称说古今之辈。夫英明莫过于高皇，何待称说古今而后知太子之不可易哉！称说古今，必曰某圣而治，某昏而乱。夫治乱未见征，而使人主去圣而居昏，谁能甘之？此叔孙太傅所以窘于儒术也。四老人为太子来，天下莫不为太子死，而治乱之征，已惕惕于高皇之心矣。为天下者不顾家，尚能惜赵王母子乎？

②③

王弼州犹疑此汉庭之四皓，非商山之四皓。毋论坐子房以欺君之罪，而高皇之目亦太眊矣！夫唯义能不为高皇臣者，义必能不辞太子之招。别传称：子房辟谷后，从四皓于商山，仙去。则四皓与子房自是一流人物，相契已久。使子房不出佐汉，则四皓中亦必有显者，固非藏拙山林，匏落樗朽可方也！太子定，而后汉之宗社固，而后子房报汉之局终，而后商山偕隐之志可遂。则四皓不独为太子来，亦且为子房来矣。**【边批：绝妙《四皓论》。】**呜呼！千古高人，岂书生可循规而度、操尺而量者哉！

【注释】

①左执殇中，右执鬼方：《国语·楚语上》作“左执鬼中，右执殇宫”。楚灵王暴虐，大臣谏，楚灵王拒谏曰：“余左执鬼中，右执殇宫，凡百箴谏，吾尽闻之矣。”鬼中者，鬼身也；殇宫者，小儿魂也，都是巫术相关用语。楚灵王以为自己掌握着巫术，大臣们在背后的议论他全部清楚，不必再谏了。这里用来代指君王拒听儒者之谏。

②王弼（yǎn）州：王世贞，号弼州山人，明代文人。

③匏（páo）落樗（chū）朽：空空的匏瓜和腐朽的樗木，用以代指徒有虚名而无真才实学的人。

【译文】

[冯梦龙述评]汉高祖已经摆出了拒谏的态度，叔孙太傅却还一本正经地引用古今之人的事例，企图劝说高祖。汉高祖是最英明不过的人，哪里还需要他引古论今，讲完大道理后才知道不可以变易太子呢！引用古人事例，必定要说某某君王如何圣明，国家因此太平安定；某某君王如何昏庸，国家因此陷入混乱。治理乱世的成效还未显现，却已经开始评判君主昏庸不圣明，听到这样的话谁能甘心？这也是叔孙太傅受困于那些儒家教条，无法劝谏成功的原因。四位老者专为太子而来，天下人都愿意为太子赴死，这样，未来天下治乱的征兆，就已经清晰地在了汉高祖的心中展现出来了。高祖是为了天下着想而不顾及家人死活的人，又岂会因为顾惜赵王母子而改变主意？

王世贞还怀疑出现在汉宫中的四位老者并不是真正的商山四皓。先暂且不论张良是否犯下欺君之罪，如果真是这样，那只能说汉高祖的眼神也太不好了。能因为自己的原则而坚决不做汉高祖臣子的人，必定也可以义不容辞地接受太子的招揽。还有传说记载：张良晚年为修炼不吃五谷杂粮后，跟随那四位老者一起在商山成仙而去。这说明商山四皓和张良一样，都是天下一流人物，相交已久。即使张良不去辅佐汉室，商山四皓中也必然会有人因为仕汉而扬名，不是那些靠隐居山林掩饰自身拙劣、徒有虚名却没有真才实学的人可以比拟的。太子之位定下了，后世汉家的宗嗣就稳固了，而后张良报效汉室的任务才能完结，然后他才能实现和商山四皓一同隐居的心愿。这样说来，商山四皓不单单是为了太子而来，也是为了张良而来。【边批：绝妙的《四皓论》。】唉！这样的千古高人行事，又哪里是一介书生靠常理陈规就可以揣度的呢！

①

陈子昂：学会炒作自己，才能脱颖而出

②

子昂初入京，不为人知。有卖胡琴者，价百万，豪贵传视，无辨者。子昂突出，顾左右曰：“犖千缗市之！”众惊问，答曰：“余善此乐。”皆曰：“可得闻乎？”曰：“明日可集宜阳里。”如期偕往，则酒肴毕具，置胡琴于前。食毕，捧琴语曰：“蜀人陈子昂，有文百轴，驰走京毂，碌碌尘土，不为人知！此乐贱工之役，岂宜留心！”举而碎之，以文轴遍赠会者，一日之内，声华溢都下。

[冯述评]唐人重才，虽一艺一能，相与惊传赞叹，故子昂借胡琴之价，出奇以市名，而名果成矣。若今日，不唯文轴无用处，虽求一听胡琴者亦不可得，伤哉！

【注释】

①陈子昂：唐代文学家。唐睿宗文明元年（684年）进士及第，后任右拾遗，世称“陈拾遗”。曾从军边塞。后解官回乡，遭人诬陷，死于狱中。提倡汉魏风骨，反对齐梁以来绮丽诗风，是唐诗革新的先驱。作《感遇》《登幽州台歌》等诗，风格沉郁刚健。

②京毂：通往京城的大道。

【译文】

陈子昂刚刚进京的时候，还没有什么名气。当时有一个卖胡琴的人，将自己的胡琴开到了百万之价，引得京城的豪门贵人争相传看，却没有人能分辨出这把胡琴实际的价值。就在此时，陈子昂突然从人群中走出来，回头对自己的侍从说：“去运一千缗钱过来，我要买下这把琴。”众人都大吃一惊，问他为什么要花这么大价钱买琴，陈子昂回答：“我擅长这种乐器。”众人都问：“可以让我们听听你的弹奏吗？”陈子昂说：“明天你们可以在宜阳里集合，我会在那里演奏。”于是众人如期前去。陈子昂准备好了美酒佳肴，又将胡琴放置在身前。等吃过饭后，他捧起胡琴，对众人说：“在下蜀中陈子昂，创作了上百轴文章，千里迢迢来到京城，却只能如同低贱的尘埃般，四处奔走，碌碌无为，得不到大家的赏识！演奏胡琴是贱籍乐工的技艺，哪里值得我花心思在上面！”说完就举起胡琴将它砸碎，而后又将自己的文轴全部赠送给在场众人，一天之内，陈子昂的声名传遍都城。

[冯梦龙述评]唐朝人重视才华，即使是一种技艺或本领，人们也会惊讶地互相传扬赞叹，因此陈子昂才能假借胡琴的天价，想出这样的奇招来换取声名，之后他果然声名鹊起。要是放在今天，不光是写有文章的卷轴派不上用场，即便想要请人来听自己弹胡琴，也不一定有人会来了，多让人伤心啊！

①

司马懿等：学会示弱，让对手卸下防备

曹爽擅政，懿谋诛之，惧事泄，乃诈称疾笃。会河南尹李胜将莅荆州，来候懿。懿使两婢侍持衣，指口言渴。婢进粥，粥皆流出沾胸。胜曰：“外间谓公旧风发动耳，何意乃尔！”懿微举声言：“君今屈并州，并州近胡，好为之备。吾死在旦夕，恐不复相见，以子师、昭为托。”胜曰：“当忝本州，非并州。”懿故乱其词曰：“君方到并州？”胜复曰：“忝荆州。”懿曰：“年老意荒，不解君语。”胜退告爽曰：“司马公尸居余气，形神已离，不足复虑！”于是爽遂不设备。寻诛爽。

【注释】

①司马懿：三国时期曹魏权臣，西晋王朝奠基人之一。东汉末曹操为丞相，辟为文学掾，从讨张鲁、孙权，每与大谋，辄有奇策。曹丕为太子时，任太子中庶子，得信重。魏文帝时，加给事中、录尚书事，封乡侯。文帝死，受遗诏辅佐明帝，加大都督、假黄钺，领兵伐蜀，次年拒战诸葛亮。明帝死，与曹爽受命辅太子芳。嘉平元年（249年），在洛阳发动政变，尽杀曹爽及其党羽，独揽曹魏大权。其孙司马炎称帝，追尊宣皇帝，庙号高祖。

②曹爽：三国时期曹魏权臣，大司马曹真之子。魏明帝时袭封邵陵侯爵位，被拜为大将军，假节钺，与司马懿并为托孤大臣，辅佐少帝曹芳。专权擅政，与兄弟并掌禁兵，多树亲党，屡改制度，后被免职。以谋反罪为司马懿所诛，夷灭三族。

③李胜：三国时期曹魏大臣，曹爽心腹，高平陵之变后随曹爽一同被诛杀，夷三族。

④师、昭：司马师、司马昭。

【译文】

曹爽独揽朝政，司马懿蓄谋诛杀他，又害怕事情泄露，于是谎称自己病重。正赶上河南尹李胜即将到荆州去赴任，来问候司马懿。司马懿让两个婢女扶着自己出来，又拉扯婢女的衣角，指着嘴巴说自己口渴。待婢女给他喂粥时，粥都从他嘴里流了出来，沾在了胸前。李胜说：“外面的人都说您不过是风疾的老毛病发作了，怎会如此严重！”司马懿微微提高声音说：“你如今在并州做官，并州临近胡人的领地，你要做好防

备。我就快死了，恐怕无法再和你相见，我把我的儿子司马师和司马昭托付给你。”李胜说：“在下忝居荆州刺史之职，并不是并州。”司马懿故意胡言乱语：“你才到并州？”李胜再次答道：“是在荆州。”司马懿说：“我年纪大了，精神恍惚，听不明白你的话了。”李胜回去后告知曹爽：“司马懿已经如同风中残烛，神志飘忽，不值得再忧虑了！”于是曹爽便不再防备司马懿。没过多久，司马懿便成功诛杀了曹爽。

①②

安仁义、朱延寿，皆吴王杨行密将也。延寿又行密朱夫人之弟。淮徐已定，二人颇骄恣，且谋叛。行密思除之，乃阳为目疾。每接延寿使者，必错乱其所见以示之，行则故触柱而仆。朱夫人挟之，良久乃苏，泣曰：“吾业成而丧明，此天废我也！诸儿皆不足任事，得延寿付之，吾无恨矣！”朱夫人喜，急召延寿。延寿至，行密迎之寝门，刺杀之。即出朱夫人，而执斩仁义。

【注释】

①吴王杨行密：五代十国时期吴国政权奠基人，史称南吴太祖。唐昭宗时，拜为淮南节度使，经过两年混战，跨有江淮之地，封吴王。为人宽简有智略，善抚将士，颇得士心。其子称帝后，追谥为太祖武皇帝。

②出：休弃，男子强制休妻。

【译文】

安仁义、朱延寿，都是吴王杨行密的部将。朱延寿又是杨行密夫人朱氏的弟弟。淮安和徐州被平定后，这两人非常骄横放纵，并且意图叛乱。杨行密想要除掉他们，于是便假装自己患上了眼疾。每次接见朱延寿使者的时候，必然要做出视力有问题辨不清东西的样子，走路也故意撞到柱子摔倒。朱夫人将他扶起来，过了好久他才能醒过来，哭着说：“我建立了功业却丧失了视力，这是上天要将我变成一个废人啊！我那些儿子都不足以担当大任，能将他们托付给朱延寿，我便没有什么遗憾了！”朱夫人听后非常高兴，赶紧招来朱延寿。朱延寿赶到时，杨行密早已等在寝殿门外，当场刺死了他。随后他又将朱夫人逐出宫中，抓捕安仁义后将其斩首。

①②。”

孙坚举兵诛董卓，至南阳，众数万人，檄南阳太守张咨，请军粮。咨曰：“坚，邻二千石耳，与我等，不应调发！”竟不与。坚欲见之，又不肯见。坚曰：“吾方举兵而遂见阻，何以威后？”遂诈称急疾，举兵震惶，迎呼巫医，祷祠山川，而遣所亲人说咨，言欲以兵付咨。咨心利其兵，即将步骑五百人，持牛酒诣坚营。坚卧见，亡何起，设酒饮咨。酒酣，长沙主簿入白：“前移南阳，道路不治，军资不具，太守咨稽停义兵，使贼不时讨，请收按军法！”咨大惧，欲去，兵阵四围，不得出，遂缚于军门斩之。一郡震栗，无求不获，所过郡县皆陈糗粮以待坚军。君子谓：“坚能用法矣！法者，国之植也，是以能开东国

【注释】

①举兵：全军，整个军队。

②开东国：在东方建立国家。指后来的吴国。

【译文】

孙坚起兵讨伐董卓，大军行到南阳的时候，聚集的士兵数量有数万人，孙坚便给南阳太守张咨送了一封公文，请求调拨军粮。张咨说：“孙坚是邻郡秩比两千石的太守，与我同级，不应调配军粮给他！”终究没有送粮给孙坚。孙坚想要见他，张咨又不肯见。孙坚说：“我刚要起兵就遭到这样的阻挠，今后要怎么建立威信？”于是便谎称患上了急病，全军都为之震动惊惶，急忙叫来巫医，向山川祭祀祈福，孙坚又派亲信去告诉张咨，说要将自己的军队交付给张咨。张咨贪图孙坚的军队，当即便率领步兵五百人，拿着牛肉和美酒，前往孙坚的军营。孙坚躺着接见了张咨，不久又起身，摆酒款待他。酒喝得正尽兴，长沙主簿走进营帐内，说：“之前我们发公文到南阳郡，说明了道路难行、军需物资不够的情况，太守张咨却有意拖延义兵的进程，致使义兵不能按时讨伐逆贼，请将张咨收押，按军法处置！”张咨十分惊恐，想要逃走，孙坚的军队却将四面团团围住，张咨出不去，于是被捆在军营门前斩首示众。这件事发生后，整个南阳郡都被震慑，之后对于孙坚的要求无不照办，孙坚大军经过的郡县也都早早地将干粮陈放好了，只等孙坚大军到来。君子说：“孙坚是善于用法的人！法令，是国家的根本，因此孙坚才能创立东吴。”

①②

正德五年，安化王寘反，游击仇钺陷贼中。京师讹言钺从贼，兴武营守备保勋为之外应。李文正曰：“钺必不从贼！勋以贼姻家，遂疑不用，则诸与贼通者皆惧，不复归正矣！”乃举勋为参将，钺为副戎，责以讨贼。勋感激自奋。钺称病卧，阴约游兵壮士，候勋兵至河上，乃从中发为内应。俄得勋信，即嗾人谓贼党何锦：“宜急出守渡口，防决河灌城；遏东岸兵，勿使渡河！”锦果出，而留贼周昂守城。钺又称病亟。昂来问病，钺犹坚卧呻吟，言旦夕且死；苍头卒起，捶杀昂，斩首。钺起披甲仗剑，跨马出门一呼，诸游兵将士皆集，遂夺城门，擒寘。

【注释】

①仇钺：时为宁夏游击将军。朱寘反，钺时驻城外玉泉营，闻变欲遁去，然顾念妻子在城中，恐为所屠灭，遂引兵入城，解甲覲寘，归卧家称病，以所将兵分隶敌营，取得了朱寘、何锦等人的信任。

②李文正：李东阳，明朝内阁首辅。八岁以神童入顺天府学，天顺八年（1464年）进士，后以礼部右侍郎入直文渊阁。武宗时，加封少傅兼太子太傅、左柱国。刘瑾用事时，常设法保全善类。卒赠太师，谥文正。

【译文】

正德五年（1510年），安化王朱寘谋反，游击将军仇钺身陷叛军所据城中。京师有人造谣说仇钺已经降贼，兴武营守备保勋则是做了外应。李东阳说：“仇钺必然不会投降贼军！如果因为保勋和朱寘是儿女亲家，就怀疑保勋而不任用他，那么那些和朱寘有往来的人，就都不会再归附我们了！”于是他举荐保勋为参将，仇钺为副总兵，将讨伐叛贼的任务交给他们。保勋因为感激而格外振奋，想要打败叛贼的意愿也越发强烈。仇钺则诈称自己卧病在床，暗中召集逃散的旧部勇士，在河边等待保勋军队到来，在敌人内部接应保勋。不久，仇钺得到了保勋的消息，便指使人对贼军将领何锦说：“应该赶快出去守卫渡口，以防朝廷大军决堤淹没城池；再尽力阻止东岸的朝廷军队，不让他们渡河！”何锦果然亲自率军前往渡口防守，只留下贼将周昂守城。仇钺又谎称自己病重。周昂前来探病的时候，仇钺还躺在床上痛苦呻吟，说自己就快要死了；这时他的奴仆突然跳起来，用棍棒打死了周昂，并砍下了他的头。仇钺起身披上铠甲拿起剑，骑上马出门高呼一声，那些召集来的旧部将士就都聚集到了一起，一举夺取了城门，擒获了朱寘。

王戎：警惕唾手可得的利益

王戎年七岁时，尝与诸小儿游。瞩目道旁李树，有子扳折，诸小儿竞走之，唯戎不动。人问之，答曰：“树在道旁而多子，此必苦李。”试之果然。

①

【冯述评】许衡少时，尝暑中过河阳，其道有梨，众争取啖之，衡独危坐树下自若。或问之，曰：“非其有而取之，不可。”曰：“人亡世乱，此无主矣！”衡曰：“梨无主，吾心独无主乎？”**【边批：真道学。】**合二事观，戎为智，衡为义，皆神童也。

【注释】

①许衡：金末元初理学家。气和志刚，博学多才，受元世祖忽必烈重用，与徐世隆、刘秉忠等议定朝仪、官制，官拜集贤殿大学士兼国子监祭酒，擢中书左丞，与郭守敬等编定《授时历》。

【译文】

王戎七岁的时候，曾经和一群小孩儿一起游玩。他们看见路边有李子树，有孩子爬上去扳折李子，其他小孩儿也争着跑过去抢，只有王戎不动。有人问他为什么不去摘，王戎回答：“树长在道路旁边，上面却还有这么多果子，这些李子必然是苦的。”试过之后，果然如此。

【冯梦龙述评】许衡年少时，曾经在大热天途经河阳，路上有一棵梨树，众人都争着摘梨吃，只有许衡端坐在树下神情自若。有人问他为什么不去摘，许衡回答：“这梨树不归我所有，却去摘梨，这样做是不对的。”那人又说：“现在世道这么乱，百姓流亡，这些梨都是没有主人的！”许衡说：“即便梨没有主人，我的心也没有主人吗？”**【边批：真道学。】**将这两件事放在一起看，王戎聪明，许衡仁义，都是神童。

①

陈轸：对手给你挖坑，急于辩解不如顺势而为

②

陈轸去楚之秦。张仪谓秦王曰：“陈轸为王臣，常以国情输楚。仪不能与从事，愿王逐之，即复之楚，愿王杀之！”王曰：“轸安敢之楚也！”王召陈轸告之曰：“吾能听子，子欲何之？请为子约车。”对曰：“臣愿之楚。”王曰：“仪以子为之楚，吾又自知子之楚，子非楚，且安之也？”轸曰：“臣出，必故之楚，以顺王与仪之策，而明臣之楚与否也。楚人有两妻者，人詖其长者，长者詈之，詖其少者，少者许之。居无几何，有两妻者死。客谓詖者曰：‘汝取长者乎，少者乎？’取长者。’客曰：‘长者詈汝，少者和汝，汝何为取长者？’曰：‘居彼人之所，则欲其许我也。今为我妻，则欲其为詈人也。’今楚王明主也；而昭阳，贤相也。轸为人臣，而常以国情输楚，楚王必不留臣，昭阳将不与臣从事矣。以此明臣之楚与不！”

③④

轸出，张仪入，问王曰：“陈轸果安之？”王曰：“夫轸，天下之辩士也，孰视寡人曰：‘轸必之楚。’寡人遂无可奈何也。寡人因问曰：‘子必之楚也，则仪之言果信也。’轸曰：‘非独仪之言，行道之人皆知之：昔者子胥忠其君，天下皆欲以为臣；孝己爱其亲，天下皆欲以为子。故卖仆妾不出里巷而取者，良仆妾也；出妇嫁于乡里者，善妇也。臣不忠于王，楚何以轸为忠？忠且见弃，轸不之楚而何之乎？’”王以为然，遂善待之。

【注释】

①陈轸：战国时楚国人，游说之士，与张仪俱事秦惠文王，后与张仪争宠失败奔楚。

②去楚之秦：陈轸原为楚人，此时已在秦国为官。

③子胥：伍子胥，春秋时期楚国人，吴国大夫，名员，字子胥。辅佐阖闾及其子夫差，多次力谏夫差，后夫差听信伯嚭谗言，赐剑令自尽。

④孝己：武丁长子，曾劝谏武丁节俭。母亲早死，受继母虐待诽谤，父亲武丁听信谗言，流放孝己，后饿死于野外。

【译文】

陈轸离开楚国到秦国为官。张仪对秦王说：“陈轸作为大王您的臣子，常常将秦国的情报偷偷传递给楚国。张仪不能和他同朝共事，希望大王

您将陈轸赶出朝堂，如果他想要回楚国，希望大王您能杀了他！”秦王说：“陈轸怎敢去楚国呢！”秦王召见了陈轸，并告诉他：“我愿意听从你的想法，你想去哪里？我会为你备好车马。”陈轸回答：“我愿意去楚国。”秦王问：“张仪就认为你会去楚国，我也知道你会去楚国，你除了楚国还能到哪里去呢？”陈轸说：“臣离开秦国后，必然会故意到楚国去，这样既可以顺应大王您和张仪的判断，又可以证明臣并不曾传递情报给楚国。楚国有个人娶了两个妻子，有人调戏那个年纪大的，年纪大的那个便大骂回去，调戏那个年少的，年少的那个就欣然顺从了。没过多久，有两个妻子的人死了。有个客人问那个出言调戏的人说：‘如果是你，会娶年长的还是年少的？’‘我会娶年长的。’客人问：‘年长的那个骂你，年少的那个应允你，你为什么要娶那个年长的呢？’调戏的人回答：‘当她们做别人妻子时，我自然喜欢接受我勾引的那个。但如果是为我自己挑妻子，那么我就希望娶骂人的那个。’如今的楚王是位贤明的君主，昭阳也是贤德的宰相，陈轸现为秦臣，如果经常将秦国的情报传递给楚国，那么楚王必然不会留下臣，昭阳也必然不会与我共事。这样就可以证明我没有做楚国的奸细！”

陈轸出宫后，张仪进来问秦王：“陈轸到底要去哪儿？”秦王说：“陈轸是天下有名的辩才，他仔细地看了寡人一会儿，说：‘我陈轸是一定要到楚国去的。’寡人便也无可奈何了。寡人于是问他：‘如果你一定要去楚国，那么就正应了张仪的话了。’陈轸说：‘不光是因为张仪的话，过路的人都知道：当年伍子胥对他的国君十分忠心，天下的国君都想要他来做臣子；孝己敬爱他的父亲，于是天下人都希望得到他来做儿子。因此卖仆妾没出里巷就被买走的，那一定是位好仆妾；被人遗弃的妇人还没有出乡里就又被娶走的，那一定是位好妇人。臣如果对大王不忠，楚王又凭什么相信陈轸的忠心呢？如果我一片忠心却还是被赶走，那陈轸除了去楚国还能去哪里呢？’”秦王认为陈轸说得很对，于是从此善待他。

①

孙臆：以虚应实、以实击虚的竞争法则

②③④⑤，⑥

孙子同齐使之齐，客田忌所。忌数与齐诸公子逐射。孙子见其马足不甚相远，马有上、中、下，乃谓忌曰：“君第重射臣能令君胜。”忌然之，

与王及诸公子逐射千金。及临质，孙子曰：“今以君之下驷与彼上驷，取君上驷与彼中驷，取君中驷与彼下驷。”既驰三辈毕，而田忌一不胜而再胜，卒得五千金。

【冯述评】唐太宗尝言：“自少经略四方，颇知用兵之要，每观敌阵，则知其强弱。常以吾弱当其强，强当其弱。彼乘吾弱，奔逐不过数百步。吾乘其弱，必出其阵后，反而击之，无不溃败。”盖用孙子之术也。○宋高宗问吴璘以胜敌之术，璘曰：“弱者出战，强者继之。”高宗亦曰：“此孙臆驷马之法。”

【注释】

①孙臆：战国时齐国军事家，孙武后裔。与庞涓同学兵法。涓为魏将，忌其才能，将他骗至魏国，处以臆刑，故称孙臆。后经田忌推荐，被齐威王任为军师。先后两次设计大败魏军于桂陵和马陵，终使庞涓兵败自杀。著有《孙臆兵法》。

②田忌：战国时齐国公族，威王时为将。

③逐射：赌赛，赛马时下赌注。

④马足：马的足力。

⑤重射：下重金作为赌注。

⑥临质：临场比赛。

【译文】

孙臆和齐国使者一同来到齐国，客居在田忌家中。田忌多次和齐国的公子们赛马赌钱。孙臆见田忌和公子们的马脚力没有相差很大，而马的等级又分为上、中、下，于是他便对田忌说：“您只管押上重金作为赌注，我能让您取胜。”田忌便照他说的做了，押了千金的赌注，和齐王及公子们赌赛马。等到临场比赛的时候，孙臆对田忌说：“现在您只需要用您的下等马和对方的上等马比，用您的上等马和对方的中等马比，用您的中等马和对方的下等马比。”三场比赛下来，田忌一负两胜，最后赢得了五千金。

【冯梦龙述评】唐太宗曾说：“朕自少年时便经营四方，到处征战，非常

了解用兵的要领，每每观看敌军的阵形，就能知道对方的实力强弱。朕经常会用我方的弱兵去对战敌人的强兵，用强兵去对战敌人的弱兵。敌人趁我军势弱，不过只能追击我军数百步。我趁敌军势弱，就一定要出现在他们的后方发起突袭，从相反方向攻击他们，敌人没有不溃败的。”唐太宗此法，也是运用了孙臆的策略。宋高宗询问吴璘克敌制胜的方法，吴璘说：“先派弱兵出战，再派强军随后发起攻击。”宋高宗也说：“这是孙臆赛马的方法。”

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨

魏伐赵，赵急求救于齐。齐威王欲将孙臆，臆以刑余辞，乃将田忌，而孙子为师，居辒车中，坐为计谋。田忌欲引兵救赵，孙子曰：“夫解纷者不控捲，救斗者不搏撻。批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。今梁、赵相攻，轻兵锐卒必尽于外，老弱罢于内。君不若引兵疾走大梁，冲其方虚。【边批：致人。】彼必释赵而自救，是我一举解赵之困，而收敝于魏也。”忌从之，魏果去邯郸，与齐战于桂陵，【边批：致于人。】大破梁军。

【注释】

①魏伐赵，赵急求救于齐：公元前354年，魏军包围赵国都城邯郸，次年赵国遣使向齐国求救。

②刑余：遭受过肉刑，这里指孙臆曾被庞涓设计施以臆刑及黥刑。

③师：军师。

④辒车：古代有帷盖的车子。

⑤控捲：引拳出击，这里指乱扯乱砸。捲，同“拳”。

⑥救斗：拉架，劝解殴斗。

⑦搏撻（jǐ）：插手帮打。

⑧批亢捣虚：扼住敌人的要害乘虚而入。批，用手击；亢，比喻要害。

⑨形格势禁：受到形势的阻挡和限制，事情进行得不顺利。格，受阻碍。

【译文】

魏国攻打赵国，赵国紧急向齐国求救。齐威王想要命孙臧为将，孙臧以自己受过刑为由推辞，于是齐威王命田忌为将，让孙臧做他的军师，待在辎车里，坐着为他出谋划策。田忌想要带兵前去援救赵国，孙臧说：“解乱丝乱麻时不能乱扯乱砸，劝解殴斗时不能插手帮助打架。扼住敌人的要害乘虚而入，敌军就会因为受到形势的阻碍而出师不顺，自行退兵。现在魏国和赵国互相攻伐，轻兵劲卒必定全部都被派到国外作战，只有老弱留在国内。您不如急速进兵魏国的都城大梁，直击他们最虚弱的地方。【边批：支配别人。】魏军必然会放弃攻打赵国，转而自救，这样不仅能一举解除赵国被围攻的困境，还能让魏国变得疲惫，我们坐收其利。”田忌采纳了孙臧的意见，魏军果然离开邯郸，和齐国在桂陵交战，【边批：被别人支配。】于是齐军大败魏军。

①

赵奢：麻痹对手，抢占先机

②③④⑤⑥，⑦⑧

秦伐韩，军于阙与。赵王问廉颇：“韩可救否？”对曰：“道远险狭，难救。”又问乐乘，如颇言。及问赵奢，奢对曰：“道远险狭，譬之两鼠斗于穴中，将勇者胜。”乃遣奢将而往。去邯郸三十里，而令军中曰：“有以军事谏者，死！”【边批：主意已定，不欲惑乱军心也。】秦军军武安西，鼓噪勒兵，屋瓦皆振。军中候有一人言急救武安，奢立斩之。坚壁留二十八日，不行，复益增垒。【边批：坚秦人之心。】秦间来入，奢善食而遣之。间以报秦将，秦将大喜曰：“夫去国三十里而军不行，乃增垒，阙与非赵地也！”奢既遣秦间，乃卷甲而趣之一日一夜至。【边批：出其不意。】令善射者去阙与五十里而军。军垒成，秦人闻之，悉甲而至。军士许历请以军事谏，奢曰：“内之。”许历曰：“秦人不意赵师至，此其来气盛，将军必厚集其阵以待之，不然必败！”奢许诺。许历请就诛，奢曰：“胥后令。”至欲战，历复请谏，曰：“先据北山上者胜，后至者败。”奢许诺，即发万人趋之。秦兵后至，争山不得上。奢纵兵击之，大破秦军，遂解阙与之围。

【冯述评】孙子曰：“反间者，因敌间而用之。”又曰：“我得亦利，彼得亦利，为争地。”阙与之捷是也。许历智士，不闻复以战功显，何哉？于

汉广武君亦然。

【注释】

①赵奢：初为田部吏，不畏权贵，治国赋，国库充实。后为赵将，善用兵，秦攻阨与，奉命往救，大胜，因功封马服君。

②阨与：地名。战国时韩邑，后属赵。在今山西和顺县一带。

③武安：地名。战国时赵邑，在今河北武安市一带。

④候：斥候，军中负责侦察之人。

⑤坚壁：加固城墙和堡垒。

⑥卷甲而趣之：卷起铠甲，轻便迅速地行进。趣，同“促”。

⑦内：同“纳”，接受，进入。

⑧胥：同“须”，等待。

【译文】

秦国攻打韩国，在阨与驻军。赵王问廉颇：“可以去援救韩国吗？”廉颇说：“前往阨与的道路遥远艰险且狭窄，很难援救。”又问乐乘，乐乘也是和廉颇一样的说法。等赵王问到赵奢的时候，赵奢说：“道路遥远艰险且狭窄，就像两只老鼠在洞穴里打架，将领勇敢的一方会获胜。”赵王便派遣赵奢前去救韩。赵奢离开邯郸三十里后，便在军中下令：“有敢就军事上的事情向我进言的，死！”[边批：主意已定，不想有惑乱军心的事情发生。]秦军在武安以西屯兵，训练军队的鼓声震天，屋顶上的瓦片都为之震动。军中有个侦察兵向赵奢进言，提出应急速援救武安，赵奢立即将他处斩。赵奢下令坚守壁垒，停留了二十八天，都没有向前进发，还加固了防御壁垒。[边批：坚定秦人的想法。]秦国的间谍潜入赵军，赵奢好吃好喝款待他，之后将他送了回去。间谍将赵军的情况报告给秦国的将领，秦国将领非常高兴，说：“赵奢离开国都三十里后就不敢进军了，还加固了防御，看来阨与不再是赵国的领地了！”赵奢一送走秦国的间谍，就命士兵们卷起铠甲迅速行军，一天一夜后便来到了阨与附近。[边批：出其不意。]他命令擅长射箭的士兵在离阨与五十里的地方驻军。军营扎好后，秦人才听说这件事，都披甲前来作战。

军士许历请求就军事上的事情向赵奢谏言，赵奢说：“让他进来吧。”许历说：“秦人没有想到赵军这么快就来了，因此他们此来气势一定很盛，将军您一定要将士兵聚集起来，严阵以待，不然必败！”赵奢答应了。于是许历请求赵奢杀了自己，赵奢说：“等之后再说。”等到开战前，许历又请求谏言，说：“先占据北山之上的人才能获胜，后到的人就会失败。”赵奢答应了，立即派了一万士兵前去占领北山。秦军之后才赶到，想要和赵军争夺北山，但是已经上不去。赵奢发兵攻打秦军，取得了大胜，于是解了阬与之围。

[冯梦龙述评]孙子说：“所谓反间，就是利用敌人的间谍。”又说：“我军得到了对我军有利，敌军得到了对敌军有利，这就是所谓的必争之地。”阬与之战的胜利就是这样的例子。许历是个有智慧的人，却没听说他再立下什么战功扬名，这是为什么呢？汉时的广武君李左车也是这样。

①

李牧：对手强大，就要引而不发，等对方露出破绽

②③④⑤

李牧，赵北边良将也。尝居雁门备匈奴，以便宜置吏，市租皆输入幕府，为士卒费。日击牛飧士，习骑射，谨烽火，多间谍，厚遇战士，为约曰：“匈奴即入盗，急入收保，有敢捕虏者，斩！”如此数岁，匈奴以牧为怯，虽赵边兵亦以为吾将怯。赵王让李牧，牧如故。赵王怒，召之，使他人代将。岁余，匈奴每来，出战数不利，失亡多，边不得田畜，乃复请李牧。牧固称疾。赵王强起之。牧曰：“必用臣，臣如前，乃可奉令。”王许之。李牧如故约，匈奴终岁无所得，然终以为怯。边士日得赏赐而不用，皆愿一战。于是乃具选车，得千三百乘，选骑得万三千匹，百金之士五万人，彀者十万人，悉勒习战。大纵畜牧，人民满野。匈奴小入，佯北，以数千人委之。单于闻之，大率众来入。牧多为奇阵，张左右翼击之，大破，杀匈奴十余万骑。单于奔走，其后十余岁，不敢近边。

⑥⑦

[冯述评]厚其遇，故其报重；蓄其气，故气发猛。故名将用死士。兵之力，往往一试而不再，亦一试而不必再也。今之所谓兵者，除一二家丁

外，率丐而甲、尪而立者耳。呜呼！尪也，丐也，又多乎哉！

【注释】

①李牧：战国末年赵国名将。常居代、雁门，防守赵国北境，多次打败匈奴、东胡、林胡。后代廉颇为将，攻燕拔数城。公元前233年，秦击败赵，他率军反攻，大破秦军于宜安，以功封武安君。公元前229年，秦使王翦攻赵，与司马尚坚决抵御。后因赵王中秦反间计，受谗被杀。

②收保：古代边境上设置的兼有储藏物资和防卫作用的小城堡。保，同“堡”。

③赵王：指赵孝成王。

④百金之士：原指能为国擒将破敌的人可赏百金，后比喻勇士。

⑤彀（gu）者：擅长射箭的好手。

⑥丐：像乞丐一样，形容待遇极其微薄。

⑦尪（wāng）：脊背弯曲，这里指孱弱衰病者。

【译文】

李牧，是战国时期赵国北境的良将。他曾经驻守雁门防御匈奴，有任命当地官吏的便宜之权，当时市场的租税也都归他的幕府所有，作为士兵的军费。李牧每天都杀牛慰劳将士们，让他们练习骑射，又命人留心烽火台，常向匈奴派出间谍，厚待士兵，与他们约定：“匈奴人一进攻，你们就赶紧跑回收保中。有胆敢出去抓捕匈奴人的，斩！”这样过了好几年，匈奴人都以为李牧是胆怯了，就连赵国边境的士兵也认为自己的主帅胆小。赵王责备了李牧，但李牧依旧如此。赵王大怒，将他召回去，另派人代替李牧统领雁门军。李牧被召回这一年多以来，匈奴常常进攻，赵军多番前去迎战，失败次数较多，伤亡惨重，边境的百姓都无法种田放牧，只好又请李牧回去掌兵。李牧以自己生病为由一直推辞。赵王强行要起用他。李牧说：“如果一定要起用臣的话，那就得允许臣还像之前那样行事，这样臣才能接受您的命令。”赵王答应了。李牧去后，仍遵循着过去的约定，整整一年过去了，匈奴人都再无所获，但他们还以为李牧是胆怯之人。边境的士兵每天都能得到赏赐，却没有用武

之地，他们都愿意同匈奴一战。于是李牧才开始置办一千三百乘战车，挑选了一万三千匹战马，五万名骁勇善战的士兵，十万名弓箭手，让他们演习作战。又放任百姓畜牧，让百姓分散在草原上。匈奴人见状便派出少量士兵进攻，李牧佯装败兵，让他们掳走几千人。匈奴单于听说此事后，就率领大量部众前来进攻。李牧让士兵摆列成多种奇阵，又派左右两路兵马夹击匈奴大军，最终大败匈奴，击杀了匈奴十几万人马。匈奴单于落荒而逃，之后十多年，都不敢靠近赵国边境。

【冯梦龙述评】李牧待将士十分优厚，因此将士也会加倍地回报他；李牧积蓄将士的士气，因此等到和匈奴开战的时候，将士的气势就会更加猛烈地爆发出来。因此名将一般都任用不怕死的勇士。士兵的力量，往往打一次仗就会衰竭，但真正的名将往往也不需要再打第二次。现在那些所谓的士兵，除了少数将领的亲信外，其余都待遇恶劣如乞丐，像是一群穿着铠甲的老弱病残。唉！像这样虚弱如病人、贫苦如乞丐的士兵，再多又有什么用呢！

①

周亚夫：胜利比的是谁的计策能超出对方的想象

②③④⑤⑥⑦⑧⑨

吴、楚反，景帝拜周亚夫太尉击之。既发，至霸上，赵涉遮说之曰：“吴王怀辑死士久矣。此知将军且行，必置人于淆、渑阨狭之间。且兵事尚神密，将军何不从此右去，走蓝田，出武关，抵洛阳，间不过差一二日，直入武库，击鸣鼓。诸侯闻之，以为将军从天而下也。”太尉如其计，至洛阳，使搜淆、渑间，果得伏兵。

⑩⑪

太尉会兵荥阳，坚壁不出。吴方攻梁急，梁请救。太尉守便宜，欲以梁委吴，不肯往。梁王上书自言。帝使使诏救梁。太尉亦不奉诏，而使轻骑兵绝吴、楚后。吴兵求战不得，饿而走。太尉出精兵击破之。

【注释】

①周亚夫：西汉名将。文帝时封条侯，匈奴入边，时任河内守的他作为将军驻守细柳，文帝视察，军容整肃，称赞为“真将军”。景帝时，任太

尉，平定吴楚七国之乱，升为丞相。后因太子废立之事触犯景帝，又值其子为人告发盗买官器，受牵连由廷尉审理，不食呕血死。

②吴、楚反：景帝前元三年（前154年），吴王刘濞联络楚王戊、胶西王卬、胶东王雄渠、菑川王贤、济南王辟光、赵王遂，以诛晁错、清君侧为名，发动叛乱，史称“吴楚七国之乱”。

③遮说：拦路诉说。

④濬、澠：崤山、澠池一带。

⑤阨狭：狭窄险隘的山谷。

⑥右：自长安往洛阳，南方为右。

⑦蓝田：治所在今陕西蓝田县西三十里。

⑧武关：在今陕西商南县西南丹江上，为关中通往河南的咽喉，由此可至洛阳。

⑨武库：军械库，贮存武器及其他军事装备的地方。

⑩荥阳：古邑名，在今河南荥阳市东北。

⑪梁：指梁国，汉景帝同母弟刘武封地，刘武史称梁孝王。《汉书·梁孝王武传》：“（梁国）居天下膏腴地，北界泰山，西至高阳，四十余城，多大县。”

【译文】

吴王、楚王谋反，汉景帝任命周亚夫为太尉，派他前去攻打叛军。周亚夫率军出发，抵达霸上时，赵涉拦路向周亚夫进言：“吴王招纳聚敛死士已久。这次他知道将军您要去平叛，必定会在濬、澠一带的险隘山谷中埋伏。而且行军打仗最讲究出其不意，将军您何不从这里向南而去，经蓝田，出武关，抵达洛阳，也不过多花一两天的时间，就可以直接进入军械库，到那时您再击鼓开战。诸侯听见鼓声，都会以为您是从天而降。”周亚夫听从了他的计策，到洛阳之后，他派人到濬、澠一带去搜索，果然抓到了伏兵。

周亚夫当时驻兵荥阳，坚守不出。吴王叛军急攻梁国，梁王向周亚夫求救。周亚夫有便宜行事的权力，便想把梁国舍弃给吴国，不肯前往。梁王向景帝上书为自己求救，景帝便派使者拿着诏书让周亚夫出兵援救梁国。周亚夫也不接受诏令，而是派轻骑切断吴军和楚军的后路。吴军想要作战却没有打成，又遭受了饥饿，只好逃走。这时周亚夫才派出精兵击破了叛军。

①②③

【冯述评】吴王之初发也，其大将田禄伯曰：“兵屯聚而西，无他奇道，难以立功。臣愿得五万人，别循江、淮而上，收淮南、长沙，入武关，与大王会，此亦一奇也。”【边批：魏延子午谷之计相似。】吴太子諫曰：“王以反为名，若借人兵，亦且反王。”【边批：何不谏他勿反。】于是吴王不许。少将桓将军说王曰：“吴多步兵，利险；汉多车骑，利平地。愿大王所过城不下，直去，疾西据洛阳武库，食敖仓粟，阻山河之险，以令诸侯，虽无入关，天下固已定矣！大王徐行，留下城邑，汉军车骑至，驰入梁、楚之郊，事败矣！”吴老将皆言：“此少年摧锋可耳，安知大虑！”吴王于是亦不许。假令二计得行，亚夫未遽得志也。

④⑤⑥⑦

亚夫之功，涉与吴王分半，而后世第功亚夫，竟无理田、桓二将军之言者，悲夫！○李牧、周亚夫，皆不万全不战者，故一战而功成。赵括以轻战而败，夫差以累战而败。君知不可战而不禁之，子玉之败是也；将知不可战而迫使之，杨无敌之败是也。

【注释】

①魏延子午谷之计：见本书第88～89页描述。

②敖仓：秦代所建大粮仓名，在河南荥阳敖山上。

③摧锋：挫败敌军的锐气，指冲锋陷阵。

④第功：评定功劳等次。

⑤赵括：赵奢之子。自小学兵法，只务空谈，实际不会指挥作战。公元前260年，赵孝成王中秦反间计，用他代廉颇为将，在长平与秦兵交战，被秦将白起包围，历时四十余日，后亲率锐卒突围，兵败，为秦军

射死。

⑥子玉：芈姓，成氏，名得臣，字子玉，春秋时期楚国令尹。公元前632年，楚伐宋，晋救宋，他请求和晋交战，结果大败于城濮，惧被治罪，自杀。

⑦杨无敌：杨业，北宋名将，因屡立战功，所向克捷，国人号为“无敌”。雍熙三年（986年），为监军王侁所逼，在陈家谷口力战殉国。

【译文】

[冯梦龙述评]吴王刚刚发兵的时候，他的大将田禄伯曾对他说：“将军队集结在一起向西进发，而没有其他道路出奇兵，这样难以立功。臣愿借兵五万，另外沿着长江、淮河而上，收取淮南、长沙，进入武关，和大王会合，这也是一种出奇兵的方式。”[边批：这与魏延子午谷之计相似。]吴王太子却谏言：“大王您此次起兵便背负着反叛的罪名，如果把兵马借给别人，别人也会反叛您的。”[边批：为什么不谏言他不要造反呢？]于是吴王没有答应田禄伯的请求。少将桓将军也曾劝说吴王：“吴军多步兵，在险恶地形作战更有利；汉军多车兵、骑兵，在平地作战更有利。希望大王不要攻占沿路经过的城池，直接急速向西占据洛阳的军械库，这样吴军就可以吃敖仓的粮，并凭借山河天险阻断兵马，号令诸侯，虽然还没有入关，但已经可以掌控天下了！大王您如果慢慢行军，攻打沿路城邑，到时汉军的车兵和骑兵一到，驶入梁、楚的郊野，那您的大事就要失败了！”但吴国的老将们都说：“这样的少年将军冲锋陷阵还行，哪里知晓军情大事呢！”于是吴王也没有采纳他的建议。如果这两条计策被施行了，那么周亚夫恐怕也不会这样顺利地取得成功。

周亚夫之所以能够成功，赵涉和吴王各占一半功劳。而后世只推崇周亚夫的功绩，却没有人理会田、桓两位将军的谏言，多可悲啊！李牧和周亚夫都是没有万全把握便不出战的将领，因此才能打一次仗就获得成功。赵括因为轻敌急战而兵败，夫差因为长期征战而兵败。君王明知不可以作战却不制止将帅作战，这是楚国令尹子玉兵败的原因；将帅明知道不可以作战却还是强迫军队出战，这是杨业兵败的原因。

唐太宗：等待的智慧

①②③④⑤

唐兵围洛阳，夏主窦建德悉众来援。诸将请避其锋，郭孝恪曰：“世充穷蹙，垂将面缚。建德远来助之，此天意欲两亡之也！宜据武牢之险以据之，伺间而动，破之必矣！”记室薛收曰：“世充府库充实，所将皆江淮精锐，但乏粮食，故为我持。建德自将远来，亦当挫其精锐。【边批：亦是朱序破苻秦之策。】若纵之至此，两寇合从，转河北之粟，以馈洛阳，则战争方始，混一无期。今宜分兵守洛阳，深沟高垒，勿与战。大王亲帅骁锐，先据成皋，以逸待劳，决可克也！建德既破，世充自下，不过二旬，两主就缚矣！”世民从之。由是夏主迫于武牢，不得行。

【冯述评】是时，凌敬言于建德曰：“大王宜悉兵济河，攻取怀州、河阳，使重将守之。遂建旗鼓，逾太行，入上党，徇汾晋，趣薄津，蹈无人之境，拓地收兵，则关中震惧，而郑围自解矣。”妻曹氏亦曰：“祭酒之言是也。”夫此特孙子旧策，妇人犹知之，而建德不能用，以至败死，何哉？

【注释】

①夏主窦建德：隋末割据群雄之一。世代务农，曾任里长，少年任侠。后率部起事，投奔高鸡泊义军领袖高士达。士达死，继为领袖，称将军，拥众十余万。大业十三年（617年）称长乐王，次年称夏王，建都乐寿，改元五凤，国号夏。唐高祖武德三年（620年），李世民讨王世充，次年建德驰援世充，为李世民所败，被杀于长安。

②郭孝恪：唐朝初年名将。隋末率乡曲附李密，归唐拜宋州刺史，并从太宗征讨窦建德、王世充。后又历任贝、赵等四州刺史，均有治绩。贞观十六年（642年）为安西都护。后伐破焉耆。不久，卒于攻讨龟兹的战事中。

③世充：王世充，隋末群雄之一。祖籍西域，性多诡诈，尤好兵法。炀帝初，为江都郡丞，颇得帝信任。帝幸江都宫，世充阿谀承旨，雕饰池台以媚帝。又屡镇压民众起事，迁江都通守。及炀帝被杀，充拥立越王杨侗于东都。与李密战，破之。次年废杨侗自立，建国号曰郑，年号开明。后为秦王李世民所败，降唐，至长安为仇人独孤修德所杀。

④武牢：虎牢关简称。唐人为避讳唐高祖之祖李虎，改“虎”为“武”。

⑤记室：官名。亲王府属官，又称记室参军，掌书写笺奏。

【译文】

唐朝大军包围了洛阳，夏主窦建德发兵前来救援。将领们都请求先避开窦军的锋芒，只有郭孝恪说：“王世充处境已经非常艰难了，就要被迫投降。窦建德远路前来援助他，这是天意要灭亡他们两人啊！我们应该占据武牢关的天险来抵御他们，伺机而动，必定能够打败他们！”记室薛收也说：“王世充府库充实，率领的士兵都是江淮的精锐，但缺少粮食，因此才被我军压制。窦建德从远道而来，我们也应该先挫败他的精锐之师。【边批：这也是朱序助东晋打败苻秦的策略。】如果放纵他们到达此地，两股势力联合，再调河北的粮食来供给洛阳，那么距离战争的结束便遥遥无期了。现在我们应该分出一部分军队在洛阳坚守，修筑深沟高墙，不要和敌军作战。大王您再亲自率领骁勇的精锐之兵，先占据成皋，再以逸待劳，那么绝对可以打败他们！窦建德被攻破了，那么自然也能顺利地战胜王世充，二十天之内，两贼便都束手就擒了！”李世民听从了他的建议。于是窦建德被困在武牢关，无法前行。

【冯梦龙述评】当时，凌敬曾劝说窦建德：“大王您应该带着全部兵力过河，攻取怀州、河阳，再派大将驻守。您则竖起战旗，鸣击战鼓，翻越太行山，进入上党，经由汾、晋，进逼薄津，如入无人之境，一路上开拓领地，收取兵马，到时关中都对您的到来感到震惊惧怕，洛阳之围自然不战而解。”窦建德的妻子曹氏也说：“祭酒（凌敬官名）的话非常有道理。”凌敬的策略是孙臆围魏救赵的旧计，这一点连妇人都能知晓，窦建德却不能采纳，以致兵败身死，这能怪谁呢？

①，

谍告：“夏主伺唐牧马于河北，将袭武牢。”世民乃北济河，南临广武而还，故留马千余匹，牧于河渚以疑之。建德果悉众出牛口，置阵亘二十里，鼓行而进。诸将皆惧。世民升高望之，谓诸将曰：“贼起山东，未尝见大敌，今度险而嚣，是无纪律；逼城而阵，有轻我心。我按兵不出，彼勇气自衰，阵久卒饥，势将自退，追而击之，无不克矣！”建德列阵，自辰至午，士卒饥倦，皆坐列，又争饮水。世民命宇文士及将三百骑，经建德阵西，驰而南上。建德阵动。世民曰：“可击矣！”帅轻骑先进，大军继之，直薄其阵。方战，世民又率史大奈等卷旆而入出于阵后，张唐旗帜。夏兵见之，惊溃。

【注释】

①卷旆（pǎi）而入：卷起战旗冲入敌阵，可以分散敌军注意力。

【译文】

有间谍报告：“窦建德趁唐军在黄河以北牧马的时候，将要偷袭武牢关。”于是李世民由北渡河，到南面的广武侦察军情后，返回武牢关，却故意留下了一千多匹马，在河边放牧，来扰乱敌军视听。窦建德果然率全部兵力由牛口出兵，士兵列阵绵延二十多里，击鼓行进。唐军将领都不禁心生畏惧。李世民登高观望，对诸将说：“贼兵从山东起兵，从没有遇到过强敌，现在我观他们的军队，兵行险地，士兵喧哗，这都是缺少纪律的表现；逼近城池列阵，是对我们抱有轻视之心。我军按兵不出，敌军的勇气自然会衰竭，列阵时间长了，士兵就会感到饥饿，这样他们的气势就会减退，到时我们再追击他们，就可以攻无不克！”窦建德列阵，从辰时列到了午时，士兵又饿又累，都挨着坐了下来，又争着要喝水。李世民命令宇文士及率三百骑兵，经由窦建德军阵西边，策马南行。窦建德的军阵为之惊动。李世民说：“可以攻击了！”于是亲自率轻骑先行，大军紧随其后，直冲敌阵。双方交战之际，李世民又率领史大奈等将卷着战旗冲入敌阵，等来到敌军阵后的时候，再张开唐军的旗帜。夏军看到后，都惊恐地溃散而逃。

①②③④⑤

秦王世民至高塘。薛仁杲使宗罗喉将兵拒之。世民坚壁不出，诸将请战，世民曰：“我军新败，士气沮丧。贼恃胜而骄，有轻我心，宜闭垒以待之。彼骄我奋，可一战而克也！”乃令军中曰：“敢言战者，斩！”相持六十余日，仁杲粮尽，所部多降。世民乃命梁寔营于浅水原以诱之。罗喉大喜，尽锐攻之。数日，世民度其已疲，谓诸将曰：“可以战矣！”使庞玉阵于原南，罗喉并兵击之，玉几不能支。世民乃引大军自原北出其不意，自帅骁骑陷阵。罗喉军溃。世民帅骑追之。窦轨叩马苦谏，世民曰：“破竹之势，不可失也！”遂进围之。仁杲将士多叛，计穷出降，得其精兵万人。诸将皆贺，因问曰：“大王一战而胜，遽舍步兵，又无攻具，直造城下，众皆以为不可，而卒取之，何也？”

世民曰：“罗喉所将，皆陇外骁将悍卒，吾特出其不意破之，斩获不多。若缓之，则皆入城，仁杲抚而用之，未易克也。急之则散归陇外，折塘虚弱，仁杲破胆，不暇为谋，此吾所以克也。”众皆悦服。

【注释】

①薛仁杲（gǎo）：隋末陇西割据军阀，西秦霸王薛举之子。勇武善骑射，号万人敌，凶残好杀。薛举称帝后，册立为太子。举死即位，诸将猜惧，不得人心。

②宗罗：隋末唐初薛氏政权将领，兵败后与薛仁杲一同被押送长安斩首。

③我军新败：武德元年（618年）六月，唐军屯兵高塘，适逢李世民病，薛仁杲之父薛举数挑战，唐军皆坚守不出。后唐军行军长史刘文静及殷开山观兵于高塘，恃众不设备，举掩兵其后，遂大败，死者十六。

④窦轨：唐朝大臣。隋炀帝大业中为资阳郡东曹掾，去官归。李渊起兵后，聚众千余迎渊于长春宫，讨王世充有功。贞观时召授右卫大将军，出为洛州都督，有威信。卒官。

⑤叩马：勒住马。

【译文】

秦王李世民率军来到高塘。薛仁杲派宗罗领兵抵御。李世民坚守不出，将领们都请求出战，李世民说：“我军刚刚兵败，士气沮丧。贼兵恃胜而骄，有轻敌之心，正应该坚守不出等待时机。敌军骄傲而我军奋进，就可以一战打败他们！”于是他在军中下令：“敢提出战的，斩首！”两军相持了六十多天，薛仁杲的军粮耗尽，他的手下也多率部来降。于是李世民命令梁竦在浅水原扎营，以引诱敌军。罗非常欣喜，派所有的精锐士兵前去进攻。几天后，李世民估计敌军已经非常疲惫了，这才对将领们说：“可以作战了！”他派庞玉在浅水原以南列阵。罗合兵对其发起攻击，庞玉几乎要抵挡不住。李世民便率领大军从浅水原以北出其不意地进攻，亲自率领骁勇骑兵冲锋陷阵。罗的军队溃败。李世民率领骑兵前去追杀。窦轨拉住李世民的马缰绳苦谏，李世民说：“眼下正是破竹之势，机不可失！”于是进兵包围敌军。薛仁杲的将领和士兵多半都叛逃了，他无计可施，只能出城投降，于是李世民获得了他的万余精兵。将领们纷纷对李世民道贺，有人趁机问：“大王您一战而胜，既不用步兵，又没有攻城器械，轻骑直逼城下，众人都认为这不可能获胜，但您最后却夺取了城池，这是为什么呢？”

李世民说：“罗率领的都是陇外将士，这些人骁勇凶悍，我先前出其不意地攻击他们，斩获的士兵并不多。如果放慢进攻速度，那么这些人都

会入城，到时薛仁杲对他们加以安抚重用，就不容易攻克了。如果我们急攻，他们就会逃散回陇外，这样高塘的势力就会发生分裂，薛仁杲被吓破了胆，就会无暇去思考对策，这就是我获胜的原因。”众人都心悦诚服。

李靖：缓与急，存乎一心，形势一变，策略全变

①②③。④⑤⑥⑦

萧铣据江陵。诏李靖同河间王孝恭安辑，阅兵夔州时秋潦，涛濞涨恶，铣以靖未能下，不设备。诸将亦请江平乃进，靖曰：“兵事以速为神。今士始集，铣不及知，若乘水傅垒，是震雷不及塞耳，仓卒召兵，无以御我，此必擒也。”孝恭从之，帅战舰二千余艘东下，拔其荆门、宜都二镇，进至夷陵。萧铣之罢兵营农也，才留宿卫数千人，闻唐兵至，大惧。仓卒征兵，皆在江岭之外，道途阻远，不能遽集，乃悉见兵出拒战。孝恭将击之，李靖止之曰：“彼救败之师，策非素立，势不能久，不若且驻南岸，缓之一日，彼必分其兵，或留拒我，或归自守。兵分势弱，我乘其懈而击之，蔑不胜矣。今若急之，彼则并力死战，楚兵剽锐，未易当也！”孝恭不从，留靖守营，自帅锐师出战。果败走，趣南岸。铣众委舟，收掠军资，人皆负重。靖见其众乱，纵兵奋击，大破之。乘胜直抵江陵，入其外郭，大获舟舰。李靖使孝恭尽散之江中。诸将皆曰：“破敌所获，当借其用，奈何弃以资敌？”靖曰：“萧铣之地，南出岭表，东距洞庭。吾悬军深入，若攻城未拔，援兵四集，吾表里受敌，进退不获，虽有舟楫，将安用之？今弃舟舰，使塞江而下，援兵见之，必谓江陵已破，未敢轻进，往来窥伺，动淹旬月，吾取之必矣！”铣援兵见舟舰，果疑不进。

【注释】

①萧铣：梁宗室。隋末任罗川令。大业十三年（617年），岳州校尉董景珍等聚众反隋，他被推为主，以复梁室号召，五日内得数万人，乃自称梁王，年号凤鸣。次年称帝，迁都江陵。割据长江中游一带，兵至四十万。后兵败降唐，被杀于长安。

②河间王孝恭：唐宗室。高祖从父兄子，以功封河间郡王，迁礼部尚书。

③夔州：旧府名，唐武德二年（619年）改信州为夔州，故址在今重庆奉节县。

④秋潦：秋季因久雨而形成的大水。

⑤罢兵营农：萧铣性褊狭，多猜忌。诸将恃功恣横，好专诛杀，铣患之，乃宣言罢兵营农，实欲夺诸将之权。

⑥蔑：无，没有。

⑦岭表：唐时指今中国广东、广西、海南及越南北部地区。

【译文】

萧铣占据江陵，唐高祖诏令李靖和河间王李孝恭在夔州点数士兵车马装备后，前去平定萧铣。时逢秋季多雨，江水高涨，萧铣认为李靖无法顺江而下，便没有防备。将领们也向李靖请求等江面平静了再进发，李靖说：“兵贵神速。现在我们才刚刚集结士兵，萧铣还来不及得知，如果我们能趁江水大涨直击敌军城寨，这就好比迅雷来时来不及掩住耳朵，到时他再仓促召集军队，也抵御不了我们了，便必然会为我们所擒。”李孝恭听从了李靖的策略，率领两千多艘战舰东下，果然攻占了荆门和宜都两镇，进兵夷陵。萧铣当时正在推行罢兵营农，只留了几千人值宿守卫，听说唐兵来了，他十分恐惧，仓促召集士兵，可士兵都在江岭之外，路途艰险遥远，不能马上聚集过来，他只好派出现有的所有兵力出战拒敌。李孝恭正要出兵迎击，李靖阻止他说：“对方是为了挽救败局才派兵出战，并没有预先制定好战策，因此势必不能久战，我们不如暂且在南岸驻扎，缓他一天，敌军必然会分兵，有的留下来对抗我们，有的回去防守。兵力一分散，势力就会减弱，到时候我们再趁其懈怠的时候前去攻击，便没有不胜之理。现在如果急攻，对方必定合力死战，楚地的士兵剽悍精锐，不是那么容易抵挡的！”李孝恭不听，留下李靖守营，自己率领精锐之师出战。果然被打得大败而逃，撤回了南岸。萧铣的士兵纷纷舍弃战船，掠夺军需物资，每个人都背了很沉重的东西。李靖见敌军如此混乱，便派兵奋力攻打他们，大破敌军。唐军乘胜直达江陵，进入外城，获得了许多舟舰。李靖让李孝恭将这些军舰都散入江中。将领们都说：“这是大败敌人获得的，应该拿来好好利用，为什么要将它们弃入江中，资助敌人呢？”李靖说：“萧铣的领地南达岭外，东到洞庭湖。我们孤军深入，如果攻城没有成功，等到敌军的援兵从四面会集而来，我军内外受敌，进退两难，即便有舟楫，又有什么用

呢？现在我们舍弃舟舰，让它们满江地顺流而下，援兵见了，必然会以为江陵已经被攻破，便不敢再轻易进军，只会派人来回窥探军情，动辄需要花费一月，在这期间我们必然能够攻下江陵城！”萧铄的援兵看见江上漂来的舟舰，果然心生疑虑，不敢进兵了。

孙臏 虞诩：根据敌方的情况制定我方的策略

①

魏庞涓攻韩。齐田忌救韩，直走大梁。涓闻之，去韩而归，齐军已过而西矣。孙子谓田忌曰：“彼三晋之兵，素悍勇而轻齐。齐号为怯。善战者，因其势而利导之。兵法：‘百里而趣利者，蹶上将；五十里而趣利者，军半至。’”使齐军入魏地，为十万灶。明日为五万灶。又明日为三万灶。涓行三日，大喜曰：“吾固知齐军怯。入吾地三日，士卒亡者过半矣！”乃弃其步军，与其轻锐兼程逐之。孙子度其行，暮当至马陵。马陵道狭，而旁多阻隘，可伏兵。乃斫大树，白而书之，曰：“庞涓死此树下。”[边批：奇计独造。]于是令齐军善射者万弩夹道而伏，期曰：“暮见火举而俱发！”涓果夜至斫木下，见白书，乃钻火烛之。读未毕，齐军万弩俱发。魏军乱，大败，庞涓自刭。

②

[冯述评]李温陵曰：“世岂有十万之师，三日之内减至三万，而犹不知其计者乎？”

【注释】

①魏庞涓攻韩：公元前342年，魏攻韩，韩氏求救于齐。次年，齐威王起兵，派田忌、田婴为将，孙臏为军师，救韩。

②李温陵：李贽，别号温陵居士。

【译文】

战国时期，魏国派大将庞涓攻打韩国。齐国派田忌前去援救韩国，直接前往魏国都城大梁。庞涓听说后，赶忙从韩国撤军返回魏国，这时齐军已经进入魏境向西进发。孙臏对田忌说：“庞涓率领的三晋士兵向来强悍勇猛，且轻视齐军。齐军也以胆怯闻名。有人之所以善于作战，就在

于能够顺着事情发展的形势，将事态向着有利于自己的方向引导。兵法上说：‘奔袭百里去与敌人争利，会损失上将；奔袭五十里去与敌人争利，那么到头来只有一半的士兵能赶到。’”齐军进入魏国国境后，孙臆便让他们建起了十万个炉灶。第二天只让他们建起了五万个炉灶。到第三天时，只让他们建起三万个炉灶。庞涓跟随齐军行军三日后，十分高兴地说：“我就知道齐军胆怯。进入我国国境三天，折损的士卒就已经过半了！”于是抛下步兵，带领魏军的轻骑精锐昼夜兼程追赶齐军。孙臆推测按照魏军的行军速度，天黑时分会到达马陵。马陵的道路狭窄，旁边又都是险要的山隘，可以埋下伏兵。孙臆便削下一棵大树的树皮，直到露出白底，并在上面写上几个大字：“庞涓死此树下。”【边批：孙臆独创的妙计。】随后他便命令万名擅长射箭的齐军士兵埋伏在道路两侧，约定：“天黑之后看见火光就一齐射箭！”果然庞涓在夜里来到了那棵被砍削的树下，见白底上有字，便点燃火烛前去照亮查看。还没有读完，齐军便万箭齐发。魏军阵脚大乱，溃败，庞涓自刎而死。

【冯梦龙述评】李温陵说：“这世上哪里看到有军队三天之内就从十万人减少到三万人，还不知道是圈套的人呢？”

①②③④

羌寇武都，迁虞诩为武都太守。羌乃率众数千，遮诩于陈仓崱谷。诩军停车不进，而宣言“上书请兵，须到乃发”。羌闻之，乃分钞旁县。诩因其兵散，日夜进道，兼行百余里，令军士各作两灶。日增倍之，羌不敢逼。或问曰：“孙臆减灶，而君增之；兵法曰‘行不过三十里’，而今且二百里，何也？”诩曰：“虏众我寡，徐行则易为所及，速进则彼所不测。虏见吾灶日增，必谓郡兵来迎。众多行速，必惮追我。孙臆见弱，吾今示强，势不同也。”既到郡，兵不满三千，而羌众万余，攻围赤亭数十日。诩乃令军中使强弩勿发，而潜发小弩。羌以为矢力弱不能至，并兵急攻。诩于是使二十强弩共射一人，发无不中。羌大震退。诩因出城奋击，多所杀伤。明日悉阵其众，令从东郭门出，北郭门入，贸易衣服，回转数周。羌不知其数，更相恐动。诩计贼当退，乃潜遣五百余人，洧水设伏，候其走路。虏果大奔，因掩击，大破之。

【注释】

①武都：武都郡，郡治在今甘肃成县西。

②虞诩：东汉时期名臣。羌人起兵，邓骘欲弃凉州，诩驳之，遂为骘所

恶。出为朝歌长，有治绩。迁武都太守，以少胜多，大破羌人，招还流亡，赈济贫民，政绩斐然，累迁尚书令。好刺举，数忤权戚，屡遭刑罚，性终不屈。

③钞：掠取，抢掠。

④郭门：外城的门。

【译文】

东汉时，羌人进攻武都郡，朝廷任命虞诩为武都太守。于是羌人率领数千士兵，在陈仓的崤谷拦截虞诩。虞诩的军队停车不再前行，并宣称“已经上书请兵，需要等援兵到了再出发”。羌人听说后，便分兵去掠夺邻县。虞诩再趁他们兵力分散时，日夜兼程，前行了一百多里，并命令军士每个人都建起两个炉灶。之后每天将炉灶的数量增加一倍，羌人见状便不敢逼近。有人问虞诩：“过去孙臆曾经靠减少炉灶数量的方式引诱庞涓，而您却增加炉灶的数量；兵法上说‘行军不要超过三十里’，可现在我们行军已接近二百里，这是为什么？”虞诩回答：“敌众我寡，如果慢慢行军则容易被他们追上，快速行军的话，他们就不能探知我军的实际情况。敌人看见我们的炉灶每天都在增多，必然会以为是郡内的军队出来接应我们了。在他们看来，我们的士兵数量多，行军速度又快，必然不敢来追。孙臆故意表现出兵弱的样子，现在我就故意表现出兵力强大的样子，这是因为形势的不同。”到达武都郡后，官军的数量依然不到三千，而羌人有一万多人，围攻赤亭数十日。虞诩命令军中不要使用强弩，而是暗中使用小弩射。羌人以为汉军的弓箭力量太弱，不能射到自己，便合兵发起猛烈攻击。虞诩这时再命令士兵每二十把强弩只射向一个敌人，射无不中。羌人十分震惊，仓促撤退。虞诩趁机出城奋战，杀敌众多。第二天虞诩又召集全部士兵，排兵布阵，让他们从东门出击，再从北门进入，其间更换衣服，在城内外往返数圈。羌人不知道官军的数量，更加惊恐。虞诩推测贼人就要撤退了，便暗中派遣五百多人，在浅水边设下埋伏，守在敌军逃跑的必经之路上。羌人果然大举奔逃，虞诩趁机发起突袭，最终大破羌军。

越勾践 柴绍：故意创造破绽，然后攻其不备

①②③④

吴阖闾伐越。越子勾践御之，陈于携李。勾践患吴之整也，使死士再禽焉，不动。使罪人三行，属剑于颈，而辞曰：“二君有治。臣奸旗鼓，不敏于君之行前，不敢逃刑，敢归死！”遂自刭也。吴师属目，越子因而伐之，大败之。

⑤⑥

吐谷浑寇洮、岷二州。遣柴绍救之，为其所围。虏乘高射之，矢下如雨。绍遣人弹胡琵琶，二女子对舞。虏怪之，相与聚观。绍察其无备，潜遣精骑，出虏阵后，击之，虏众大溃。

[冯述评]罪人胜如死士，女子胜如劲卒。是皆创奇设诱，得未曾有。

【注释】

①携（zuì）李：古地名，在今浙江嘉兴市西南，以产携李而得名。

②禽：冲阵。

③二君有治：两位国君统领大军前来会战。

④奸：干犯。

⑤吐谷浑：古鲜卑族的一支。本居辽东，西晋时在首领吐谷浑的率领下西徙至甘肃、青海间，至其孙叶延时，始号其国曰吐谷浑。唐时泛指骚扰边境的敌军酋领。

⑥柴绍：唐朝名将，凌烟阁二十四功臣之一，高祖平阳公主夫。累战有功，封霍国公。参与定襄会战，从灭东突厥，徙谯国公，卒谥襄。

【译文】

春秋时，吴王阖闾攻打越国。越王勾践率军抵御，两国在携李陈兵对阵。勾践见吴军整肃，十分担忧，派死士多次冲锋，也撼动不了吴军。勾践便找来一些死囚，让他们排成三行，把剑横在脖子上，口中说着遗言：“两国国君率军在此作战。我们违反了军令，在国君的仪仗前犯下了过错，不敢逃避刑罚，但敢于请死！”说着都挥剑自刎了。吴军都忍不住盯着看，越王便趁机发动攻击，大败吴军。

吐谷浑进攻洮、岷二州。唐高祖派遣柴绍前去救援，却被贼军包围。贼军借助较高的地势向唐军射箭，箭如雨下。柴绍便派人弹奏胡琵琶，让两名女子相对跳舞。贼军觉得很奇怪，都聚在一起观看。柴绍观察到他们没有防备，便趁机派精锐骑兵偷偷绕到贼军阵后发起攻击，贼军顿时大败。

[冯梦龙述评]罪人在阵前自刎，达到的效果超过了冲锋的死士；女子在阵前对舞，达到的效果超过了强劲的士兵。这都是通过创设新奇的场面来引诱敌军，再趁其不备取胜，这样的方式都是前所未有的。

范雎策秦：先消除身边的对手和隐患

①②③④⑤⑥

范雎说秦王曰：“以秦国之大，士卒之勇，以治诸侯，譬走韩卢而搏蹇兔也。而闭关十五年，不敢窥兵于山东者，是穰侯为秦不忠，而大王之计亦有所失也。”王跽曰：“愿闻失计！”雎曰：“夫穰侯越韩、魏而攻齐，非计也。今王不如远交而近攻，得寸则王之寸也，得尺则王之尺也。今夫韩、魏，中国之处，而天下之枢也。王必亲中国以为天下枢，以威楚、赵，楚、赵必皆附。楚、赵附，齐必惧矣。如是韩、魏因可虏也。”王曰：“善！”

【注释】

①秦王：指秦昭襄王。

②韩卢：战国时韩国良犬，色墨。

③跽（jì）：双膝着地，上身挺直。

④远交而近攻：结交离得远的国家，而进攻邻近的国家。

⑤中国：指中原地区。

⑥亲中国以为天下枢：《史记·范雎蔡泽列传》记载，在范雎提出此策后，秦昭王曰：“吾欲亲魏久矣，而魏多变之国也，寡人不能亲。请问亲魏奈何？”对曰：“王卑词重币以事之；不可，则割地而赂之；不可，因举兵而伐之。”秦昭王遂派兵伐魏。

【译文】

范雎曾对秦昭襄王说：“凭借秦国这样广大的国土，这样勇猛的士兵，想要统治各诸侯国，就像放良犬去捕猎跛脚的兔子一样容易。而秦国之所以紧闭函谷关十五年，都不敢派兵前去攻打山东诸国，都是因为穰侯对秦国不忠，而大王您的对外策略也有所偏失。”秦昭襄王挺直上身，跪坐着说：“寡人愿意听听自己的策略错在哪里！”范雎说：“穰侯越过韩国和魏国去攻打齐国，不是好办法。现在大王您不如采取远交近攻的策略，这样得到一寸土地，大王您就多了一寸土地；得到一尺土地，大王您就多了一尺土地。目前韩国和魏国都地处中原，是天下的中枢。大王您如果想称霸，就必须尽可能地接近中原国家，才能让自己掌控天下的中枢，以此来威服楚国和赵国，这样楚国和赵国必然会来亲附秦国，齐国也必定会感到畏惧。到时韩国和魏国也就可以顺势攻下来了！”秦昭襄王说：“好！”

职场的说话艺术篇

工作中随时需要与人沟通，而且是和不同身份、不同职能的人沟通。这种时候万一说错话，合作可能达不成，领导可能不高兴，同事可能摆脸色。会沟通的人其实并不是都出口成章，而是用逻辑结构服务于沟通目标。一句好话在不合适的场合说也许就会坏事儿，一句不好听的话在合适的场合说也许就能入耳。本篇告诉你，只有掌握好说话的技巧、时机和场合，才能在沟通中充分展现个人魅力，快速达成目标。

①

姚崇：面对告状同事，用好话反击

②

魏知古起诸吏，为姚崇所引用，及同升也，崇颇轻之。无何，知古拜吏部尚书，知东道选事。崇二子并分曹洛邑，会知古至，恃其蒙恩，颇顾请托。知古归，悉以闻。上召崇，从容谓曰：“卿子才平？皆何官也？又安在？”崇揣知上意，因奏曰：“臣有三子，两人分司东都矣。其为人多欲而寡交，以是必干知古，然臣未及闻之耳。”上始以丞相子重言之，欲微动崇意，若崇私其子，或为之隐；及闻所奏，大喜，且曰：“卿安从知之？”崇曰：“知古微时，是臣荐以至荣达。臣子愚，谓知古见德，必容其非，故必干之。”上于是明崇不私其子之过，而薄知古之负崇也，欲斥之。崇为之请曰：“臣有子无状，挠陛下法，陛下欲特原之，臣为幸大矣。而由臣逐知古，海内臣庶，必以陛下为私子臣矣，非所以裨玄化也。”上久之乃许。翌日，以知古为工部尚书，罢知政事。

【注释】

①姚崇：唐朝名相。武周时，累擢凤阁侍郎，知政事。张柬之等谋诛张易之，崇参计议。睿宗立，进中书令，因奏请太平公主出居东都而被贬为申州刺史。玄宗即位，拜兵部尚书、同中书门下三品。为相不久，即引宋璟自代，二人并称“姚宋”。

②魏知古：唐朝宰相。性情直爽，早有才名，弱冠举进士，曾为相王府

属官。唐睿宗时，魏知古极力劝谏，反对修建道观，迁户部尚书、同平章事。唐玄宗即位后，又擢拜为侍中，封梁国公，参知政事。

【译文】

魏知古为官是从小吏开始做起的，受到姚崇推荐任用后才得以升官，后来二人并列相位，姚崇对他颇为轻视。不久，魏知古摄任吏部尚书，前往东都洛阳负责铨选官员之事。姚崇的两个儿子都在洛阳做官，恰逢魏知古到来，便倚仗着他受过自己父亲的提拔之恩，多次想通过走后门儿的方式升官。魏知古回到长安后，将这些事全部告诉了唐玄宗。玄宗召见了姚崇，不慌不忙地问道：“你的儿子们有才能吗？都在担任什么官职呢？现在又在哪里呢？”姚崇揣度出了玄宗的意思，于是奏报道：“臣有三个儿子，两个儿子在东都洛阳任职。他们为人都很贪心却不擅交际，因此必定会向魏知古求取官职，但臣还没来得及听人说起此事。”玄宗一开始多次强调他们是宰相的儿子，想要稍微试探姚崇的心思，如果姚崇对自己的儿子们偏心维护，或许会替他们遮掩；等到听了他的如实奏禀，玄宗非常高兴，并问姚崇：“你怎么知道这件事？”姚崇说：“魏知古未显达的时候，是臣举荐他，他才有了今日的荣耀显达。臣的儿子们愚钝，以为魏知古感念臣的恩情，一定会纵容他们的错处，因此必会向他求取官职。”玄宗非常赞赏姚崇不偏私的行为，而轻视魏知古辜负姚崇恩情的做法，想要罢免魏知古。姚崇为他求情说：“是臣的儿子们罪行大到不可言状，扰乱了陛下的用人之法，陛下能破例原谅他们，已经是臣的大幸了。如果因为臣罢免了魏知古，天下的臣民必定会以为陛下偏心臣，这不利于彰显陛下的盛德教化。”玄宗过了许久才答应他。第二天，玄宗将魏知古贬为工部尚书，罢去了他的宰相之职。

①

向敏中使吏：让对方放松警惕，才能说出真话

②③④

向敏中在西京时，有僧暮过村求寄宿，主人不许，于是权寄宿主人外车厢。夜有盗自墙上扶一妇人囊衣而出，僧自念不为主人所纳，今主人家亡其妇人及财，明日必执我。因亡去，误堕智井，则妇人已为盗所杀，先在井中矣。明日，主人踪迹得之，执诣县，僧自诬服：诱与俱亡，惧追者，因杀之投井中，暮夜不觉失足，亦坠；赃在井旁，不知何人取

去。狱成言府，府皆平允，独敏中以赃不获致疑，乃引僧固问，得其实对。敏中密使吏出访，吏食村店，店姬闻自府中来，问曰：“僧之狱何如？”吏给之曰：“昨已笞死矣。”姬曰：“今获贼何如？”曰：“已误决此狱，虽获贼亦不问也。”姬曰：“言之无伤矣，妇人者，乃村中少年某甲所杀也！”指示其舍。就舍中掩捕获之。案问具服，并得其赃，僧乃得出。

[冯述评]前代明察之官，其成事往往得吏力，吏出自公举，故多可用之才。今出钱纳吏，以吏为市耳，令访狱，便鬻狱矣；况官之心犹吏也，民安得不冤！

【注释】

①向敏中：北宋初年名臣。太宗太平兴国五年（980年）进士，明辨有才略，遇事敏素，曾两度拜相，卒谥文简。

②西京：北宋以河南府（今河南洛阳市）为西京。宋真宗时，向敏中任河南府知府兼西京留守。

③智（yuān）井：枯井。

④给（dài）：欺哄。

【译文】

向敏中在西京做官时，有一位僧人傍晚经过一个村庄请求借宿，主人家不答应，僧人便姑且寄宿在主人家的外车厢中。夜里，有一个盗贼翻墙扶着一个妇人出来，手上还拿着包袱，僧人想到自己没有被子主人家收留，现在他家的妇人逃走了，还丢失了财物，明天必定会来抓自己。于是他便逃走了，却不小心掉进了一口枯井里，当时那个妇人已经被盗贼杀死，先被扔进井里了。第二天，主人家循着踪迹找到这里，将僧人抓起来到县衙去告官，僧人被诬陷只好认罪：自己引诱妇人一起逃走，害怕这家人追上来，就把妇人杀死投入井中，夜晚天黑不小心失足，也掉了进去；赃物放在了井旁边，不知道被什么人拿走了。判决书写好后被送到了河南府衙，府官都认为此案处理得当，没有什么问题，只有向敏中因为赃物还没有找到而产生了疑惑，便派人将僧人带来反复审问，僧人这才说出实情。于是向敏中秘密地派差役前去查访，差役在村中客店吃饭的时候，店里的老妇听说他是从官府来的，便问他：“僧人的案子

处理得怎么样了？”差役欺哄她说：“昨天已经打死了！”老妇又问：“如果现在抓到了那晚的盗贼会怎么处理？”差役说：“已经定案了，即使抓到盗贼也不会再追究了。”老妇说：“既然如此，那我告诉你也没什么了，那个妇人是被村子里的少年某甲杀死的！”说完便为差役指出那个某甲的家。于是差役前往某甲家中，趁其不备，将他抓获。审问过程中某甲招认了全部罪行，赃物也找回来了，于是僧人被无罪释放。

【冯梦龙述评】以前朝代那些明察的官员，他们能够成功办案时常是因为得到了差役的帮助，当时的差役都是公众推举出来的，因此大部分都是可用之才。现在花钱就可以当上差役，将任用差役一事当成交易，让这些人查访案情，他们便也将案件当作买卖来做；何况官员的想法也和差役一样，百姓怎能不蒙冤！

①

周瑜等：从领导的利益出发，就能说服他

②③

曹操既得荆州，顺流东下，遗孙权书，言“治水军八十万众，与将军会猎于吴”。张昭等曰：“长江之险，已与敌共，且众寡不敌，不如迎之。”鲁肃独不然，劝权召周瑜于鄱阳。瑜至，谓权曰：“操托名汉相，实汉贼也。将军割据江东，兵精粮足，当为汉家除残去秽，况操自送死而可迎之耶？请为将军筹之：今北土未平，马超、韩遂尚在关西，为操后患；而操舍鞍马，仗舟楫，与吴越争衡；又今盛寒，马无藁草；中国士众，远涉江湖之险，不习水土，必生疾病。此数者，用兵之患也。瑜请得精兵五万人，保为将军破之！”权曰：“孤与老贼誓不两立！”因拔刀砍案曰：“诸将敢复言迎操者，与此案同！”竟败操于赤壁。

【注释】

①周瑜：三国时期孙吴名将。字公瑾。少与孙策为友，从策征伐，为建威中郎将，助策在江东建立孙氏政权。策死，与张昭共辅孙权，任前部大都督。汉献帝建安十三年（208年），曹操大军南下，周瑜率军与刘备合力破曹军于赤壁，复乘胜进击曹仁。拜偏将军，领南郡太守。拟取蜀，病卒。

②会猎：本义是会合狩猎，这里指双方进行战争。

③张昭：三国时期孙吴谋士。字子布，少好学，博览群书，知名当地。东汉末避祸江东，孙策任其为长史、抚军中郎将，深受信任。策卒，辅立孙权，协助稳定内部，建立政权。赤壁之战前，因主张投降曹操，为孙权不满，官至辅吴将军。

【译文】

曹操占领荆州后，顺流而下；他给孙权写了一封信，在信中说“我操练了八十万水军，想与你在吴地会战”。张昭等人说：“现在敌人已经和我们一样占据着长江天险，况且我们寡不敌众，不如迎曹操入吴并向他投降。”只有鲁肃不这么想，他劝说孙权将周瑜从鄱阳召回。周瑜回来后，对孙权说：“曹操虽假借汉相的名义，实际上却是大汉的窃国之贼。将军您在江东割据，军队精壮，粮草充足，正应当为大汉扫除残渣，荡涤污秽，何况曹操自己来送死，怎么可以迎降他呢？我请求为您筹谋作战方略：首先，现在北方地区还没有完全平定，马超和韩遂还在关西地区割据，这是曹操的后患；其次，曹操舍弃陆路而选择水路，来和地处吴越的我们争斗；再次，现在正值严寒天气，战马没有草料；最后，曹军的士兵来自中原地区，虽然人多势众，但是经过长期艰难的水路跋涉，水土不服，必然会生出疫病。这几点，都是用兵的大忌。请您派给我精兵五万人，我保证为您打败曹军！”孙权说：“我与曹操老贼誓不两立！”说完便拔刀斩下桌案一角说：“诸位将领中如果有再敢提迎降曹操的，下场便如同这张桌案！”最后周瑜果然在赤壁打败了曹操。

①②③④⑤⑥⑦⑧

契丹寇澶州，边书告急，一夕五至，中外震骇。寇準不发，饮笑自如。真宗闻之，召準问计，準曰：“陛下欲了此，不过五日。【边批：大言。】愿驾幸澶州。”帝难之，欲还内。準请毋还而行，乃召群臣议之。王钦若，临江人，请幸金陵；陈尧叟，阆州人，请幸成都。準曰：“陛下神武，将臣协和，若大驾亲征，敌当自遁，奈何弃庙社远幸楚、蜀？所在人心崩溃，敌乘势深入，天下可复保耶？”帝乃决策幸澶州。準曰：“陛下若入宫，臣不得见，则大事去矣！请毋还内。”驾遂发，六军、有司追而及之。临河未渡。是夕内人相泣。上遣人问準，方饮酒鼾睡。明日又有言金陵之谋者，上意动，準固请渡河，议数日不决。準出见高烈武王琼，谓之曰：“子为上将，视国危不一言耶？”琼谢之，乃复入，请召问从官，至皆嘿然。上欲南下，準曰：“是弃中原也！”又欲断桥因河而守，準曰：“是弃河北也！”上摇首曰：“儒者不知兵！”準因请召诸将，琼至，曰：“蜀远，钦若之议是也。上与后宫御楼

船，浮汴而下，数日可至。”众皆以为然，準大惊，色脱。琼又徐进曰：“臣言亦死，不言亦死，与其事至而死，不若言而死。今陛下去都城一步，则城中别有主矣。吏卒皆北人，家在都下，将归事其主，谁肯送陛下者？金陵亦不可到也！”準又喜过望，曰：“琼知此，何不为上驾？”琼乃大呼“逍遥子”，準掖上以升，遂渡河，幸澶渊之北门。远近望见黄盖，诸军皆踊跃呼万岁，声闻数十里。契丹气夺，来薄城，射杀其帅顺国王挾览。敌惧，遂请和。

⑨⑩⑪

[冯述评]是役，準先奏请：乘契丹兵未逼镇、定，先起定州军马三万南来镇州，又令河东兵出土门路会合，渐至邢、洺，使大名有恃，然后圣驾顺动。又遣将向东旁城寨牵拽，又募强壮入虏界，扰其乡村，俾虏有内顾之忧。又檄令州县坚壁，乡村入保，金币自随，谷不徙者，随在瘞藏。寇至勿战，故虏虽深入而无得。方破德清^⑫一城，而得不补失，未战而困。若无许多经略，则渡河真孤注矣。

【注释】

①澶州：宋真宗景德元年（1004年）秋，辽萧太后与辽圣宗以收复瓦桥关为名，亲率大军南下攻宋，主力进至澶州（治所在今河南濮阳市）。

②王钦若：北宋宰相。太宗淳化三年（992年）进士，历知制诰、翰林学士，咸平四年（1001年）为参知政事。景德元年契丹进攻，密请真宗赴金陵，为寇準所阻。大中祥符中，承密旨造天书，争献符瑞，促成泰山封禅。智数过人，奸邪险伪，曾两度为相，与丁谓、林特、陈彭年、刘承规交结，时谓之“五鬼”。

③陈尧叟：北宋官员。端拱二年（989年）状元，授秘书丞，官至枢密使。澶渊之战前后，主张迁都益州，为寇準所斥。

④睨（jiàn）：窥看，偷看。

⑤高烈武王琼：高琼，北宋大将。历御龙直指挥使、保大军节度使、检校太尉、忠武军节度使，屡立战功，卒谥烈武，后改谥武烈。

⑥逍遥子：逍遥辇，古代帝王坐轿名。

⑦黄盖：指皇帝的车驾。

⑧挾览：又作“萧挾凛”，辽朝名将，魏王萧思温族子，自幼敦厚，有才略，通天文。辽统和十九年（1001年），被调任为南京统军使，统兵攻宋。

⑨镇、定：指镇州和定州，皆在今河北省一带。

⑩河东：指河东路，宋代行政区划，包含今山西长城以南、闻喜县以北及陕西佳县以北之地。

(11)土门路：土门，河北井陘县的古称，为由河东入镇州的必经之路。

(12)德清：指德清军。“军”为宋代军事建制的一种，多设在延边地区，兼领县政，形同州级。五代后晋改顿丘镇为德清军，治所在今河南清丰县西南。

【译文】

契丹进攻澶州，边境发来兵书告急，契丹军在一天之内五次越过边境，宋内外都十分震惊。寇準却神色不变，从容地饮酒谈笑。宋真宗听说这件事后，招来寇準问他有什么退敌的策略。寇準说：“陛下想要了结这桩战事，仅仅需要五天的时间。【边批：先把话说大。】希望您的御驾能够亲临澶州。”宋真宗非常为难，想要回宫。寇準请求真宗不要回宫，直接前往澶州，于是真宗召见大臣们商议这件事。临江人王钦若请求宋真宗前往金陵，閩州人陈尧叟请求真宗前往成都。寇準说：“陛下您英明神武，加上朝中武将和文臣同心协力，如果您御驾亲征，敌人自然会逃远，又何必舍弃宗庙社稷远逃到楚地或蜀地呢？如果您真的南逃，那么民心必然会崩溃，敌人再趁势深入，到时再想保住天下，还能做得吗？”于是宋真宗决定御驾亲征澶州。寇準说：“陛下您如果入宫，届时臣得不到您的消息，又见不到您，那么亡国之事就难以挽回了！请您不要回宫。”于是宋真宗的御驾直接出发，禁军和朝廷百官也随后追赶上去。大军来到黄河边，没有渡河。这天夜里，后妃哭成一片。宋真宗派人去窥看寇準，发现寇準刚刚饮过酒正在酣睡。第二天，又有人向真宗提起了前往金陵的事，真宗心动了，寇準则坚持请求真宗和大军渡河，君臣商议了好几天也没有做出决定。寇準出营与高琼见面，对他说：“你是上将，看见国家处于危难，却不站出来说一句话吗？”高琼对此表示抱歉，于是又进入营中，请求招来皇帝的亲信官员，问他们的意见，所有人都沉默不语。宋真宗想要南下，寇準说：“您这是要放弃中原啊！”真宗又想切断桥梁，让禁军据黄河而守，寇準说：“您这是要放

弃河北啊！”真宗摇头说：“读书人不懂兵法！”于是寇準请求召见众位将领，高琼也来了，说：“成都太远，王钦若的提议更好。陛下您和后宫妃嫔坐着战船，顺着汴河南下，几天就能到金陵了。”众人都同意高琼的说法，寇準十分惊讶，神情骤变。高琼又慢慢地继续进言：“臣说也是死，不说也是死，与其等事情发生再死，不如说出来再死。现在陛下只要离开都城一步，都城就会立刻易主。官兵都是北方人，家都在都城附近，到时就都将回去侍奉新君，又有谁肯送陛下南去呢？就算是金陵这么近的地方，您也无法到达了！”寇準听后大喜过望，说：“您既然明白这个道理，为什么还不为陛下准备御驾？”于是高琼高声大喊“逍遥辇”，寇準搀扶真宗上辇，又让人抬起逍遥辇，于是宋真宗渡过了黄河，驾临澶州治所北门。远远看见皇帝的车驾，守城的官兵都欢欣鼓舞地高呼“万岁”，声音直传到数十里外。契丹军闻此丧失了勇气，想要逼近城池，元帅顺国王挾览又被射杀。敌人十分畏惧，于是向宋朝求和。

[冯梦龙述评]这场战争开始前，寇準先向宋真宗奏请：乘契丹军队还没有逼近镇州和定州的时候，先将定州的三万兵马调来镇州，再命令河东军从土门路出发，和镇、定大军会合，逐步向邢、洺进发，让大名府有所倚仗，御驾再顺势而动。而后派遣将领在东边的城塞进行牵制，再招募乡兵进入契丹的势力范围内，滋扰他们的乡村，使契丹军产生内部的忧患。最后，传令各州县加固城墙，乡村百姓也做好防护，将钱财随身携带，带不走的粮食就随地掩埋。契丹军攻进来也不要作战，这样契丹军就算深入宋境也什么都得不到。就算攻破了德清军的这一座城池，也得不偿失，还没等继续作战，军队就会疲乏不已。如果没有寇準这么多的策略，那么渡过黄河真就堪称孤注一掷了。

①②③

金主亮南侵，王权师溃昭关，帝命杨存中就陈康伯议，欲航海避敌。康伯延之入，解衣置酒。帝闻之，已自宽。明日康伯入奏曰：“闻有劝陛下幸海趋闽者，审尔，大事去矣！盍静以待之？”一日，帝忽降手诏曰：“如敌未退，散百官。”康伯焚诏而后奏曰：“百官散，主势孤矣！”帝意始坚，康伯乃劝帝亲征。

[冯述评]迟魏之帝者，一周瑜也；保宋之帝者，一寇準也；延宋之帝者，一陈康伯也。

【注释】

①金主亮：指金废帝完颜亮，金太祖孙。皇统九年（1149年），亮弑熙宗自立。正隆末，大举攻宋，败于采石，兵变被杀。世宗时，降为海陵郡王，谥号炆，后再降为海陵庶人。

②王权：宋朝将领，时任建康都统制。完颜亮渡淮，刘锜欲遣王权措置淮西，权不从，闻金兵至，即弃庐州，退屯昭关，兵皆溃。昭关，在今安徽含山县北。

③陈康伯：宋朝宰相。徽宗宣和三年（1121年）进士，高宗绍兴中，累除参知政事，拜右相，迁左相。金主完颜亮南下，力主抗金，高宗赞其“静重明敏，一语不妄发，真宰相也”。孝宗时二度拜相，封鲁国公。卒谥文恭，后改谥文正。

【译文】

完颜亮南下，都统制王权的军队溃退至昭关，宋高宗命令杨存中到陈康伯处商议对策，想要坐船入海躲避敌军。陈康伯请杨存中进入府内，让他脱下衣服，自己则摆上酒宴款待。高宗听说之后，就安心了一点儿。第二天陈康伯入朝奏事：“听说有人劝陛下从海路逃往闽地，果然如此，这样的话亡国就成定局了！何不静观其变？”某天，宋高宗忽然降下亲笔诏书，表示：“如果敌军没有被击退，百官就各自逃命去吧。”陈康伯焚烧掉亲笔诏书，而后向高宗上奏：“如果百官逃命去了，那您就势单力薄了！”宋高宗这才坚定了心意，于是陈康伯劝高宗御驾亲征。

[冯梦龙述评]推迟曹魏篡汉称帝进程，靠的是一个周瑜；保全宋朝帝王基业，靠的是一个寇準；延长了宋朝帝王基业，靠的是一个陈康伯。

王安石：把话说绝，断掉别人的小心思

①②

荆公裁损宗室恩。数宗子相率马首陈状，云：“均是宗庙子孙，那得不看祖宗面？”荆公厉声曰：“祖宗亲尽亦桃，何况贤辈！”[边批：没得说。]

③

[冯述评]荆公议论皆偏，只此一语，可定万世宗藩之案。

【注释】

①宗子：宗室嫡长子。

②亲尽亦祧（tiāo）：古人会把隔了几代的祖宗的神主迁入祭祀远祖的庙中。祧，古代称祭祀远祖的庙。

③宗藩：亦作“宗蕃”，指受天子分封的宗室诸侯，因其拱卫王室，犹如藩篱，故称。

【译文】

王荆公裁减宗室子弟蒙受的优待。多名宗室嫡长子结伙来到王荆公马前，找他说理：“我们都是宗庙子孙，你哪能不看我们祖宗的面子？”王荆公厉声说：“就算是祖宗，亲缘世次疏远了，神主也要被迁到祭祀远祖的庙中，何况是你们这些人！”[边批：没的说。]

[冯梦龙述评]王荆公对政事的意见一向十分偏激，只有这一席话，可以解决各个朝代关于宗室诸侯的难题。

①

东方朔：有些话不方便直说，要学会打比方

②③④⑤⑥⑦

武帝好方士，使求神仙、不死之药。东方朔乃进曰：“陛下所使取者，皆天下之药，不能使人不死。唯天上药，能使人不死。”上曰：“天何可上？”朔对曰：“臣能上天。”上知其谩诌，欲极其语，即使朔上天取药。朔既辞去，出殿门，复还曰：“今臣上天似谩诌者，愿得一人为信。”上即遣方士与俱，期三十日而返。朔既行，日过诸侯传饮，期且尽，无上天意。方士屡趋之，朔曰：“神鬼之事难豫言，当有神来迎我。”于是方士昼寝，良久，朔觉之曰：“呼君极久不应，我今者属从天上来。”方士大惊，具以闻，上以为面欺，诏下朔狱。朔啼曰：“朔顷几死者再！”上曰：“何也？”朔对曰：“天帝问臣：‘下方人何衣？’臣朔曰：‘衣虫。’‘虫何若？’臣朔曰：‘虫喙髯髯类马，色邠邠类虎。’天公大怒，以臣为谩言，使使下问。还报曰：‘有之，厥名蚕。’天公乃出臣。今陛下苟以臣为诈，愿使人上天问之。”上大笑曰：“善！齐人多诈，欲

以喻我止方士也！”由是罢诸方士不用。

【注释】

①东方朔：西汉时期著名文学家。武帝时入长安，自荐，待诏金马门，后为常侍郎、太中大夫。滑稽有急智，善察言观色，直言切谏。曾以辞赋谏武帝戒奢侈，又陈农战强国之策。武帝视同俳优，以为弄臣终不见用。辞赋以《答客难》《非有先生论》为著。有《东方朔》二十篇，今佚。

②武帝：汉武帝刘彻，西汉皇帝，公元前141—前87年在位。在位期间加强中央集权，颁行“推恩令”，又设置十三部刺史以加强中央对地方的控制。曾接受董仲舒建议，“罢黜百家，尊崇儒术”。派张骞两次出使西域，开辟“丝绸之路”。曾命卫青、霍去病率军进击匈奴，获大胜。后期求神仙，行封禅，大兴土木，挥霍无度，致使农民起义频繁，宫中发生“巫蛊之祸”。

③谗佞：诌，欺骗。

④髯髯：长有许多胡须的样子。

⑤邘邘：缤纷的样子。

⑥厥：代词，它的。

⑦齐人：东方朔为平原郡厌次县人，古属齐地。

【译文】

汉武帝宠信方士，派这些人前去寻访神仙，求取能让人长生不死的药。于是东方朔进言：“陛下派他们求取的，都是人间的药，不能让人不死。只有天上的药，才能让人不死。”武帝说：“天怎么能上得去？”东方朔回答：“我能上天。”武帝知道他向来喜欢骗人，想要让他无话可说，就派他上天取药。东方朔告辞后，出了殿门，又返回对武帝说：“现在我上天这件事听起来像是在骗人，希望您能派一个人作证。”于是武帝便派一个方士和他一起去，并约定三十天返回。东方朔出发以后，每天都到京师贵族家中去串门儿喝酒，约定的日期马上就要到了，也没有要上天的意思。方士多次催促他，东方朔说：“神鬼的事

情难以预料，时候到了自然会有神仙迎接我上天。”于是方士就在白天睡觉，过了很久，东方朔叫醒他说：“叫了你很久，你都没回应我。我现在已经从天上下来了。”方士非常惊讶，将这件事详细禀告给汉武帝，武帝以为东方朔当面欺君，下诏将东方朔抓捕入狱。东方朔哭着说：“我刚才差点儿就死了！”武帝问：“为什么？”东方朔回答：“天帝问我：‘下界的人都穿什么样的衣服？’我回答：‘穿虫衣。’‘什么样的虫子？’我回答：‘虫的嘴上长着许多胡须，像马；身上色彩斑斓，像老虎。’天帝非常生气，认为我在胡说八道，便派使者下界查问。使者回来报告天帝：‘有这种东西，它名为蚕。’天帝才把我放出来。现在陛下如果认为臣在说谎，也大可以派人上天去问。”武帝大笑着说：“好！齐地的人都擅长用言语骗人，你是想以此劝谏我不要再宠信方士吧！”从此以后武帝便不再任用那些方士。

子贡：说服的本质是抓住对方的核心诉求

①②③

吴征会于诸侯。卫侯后至，吴人藩卫侯之舍。子贡说太宰嚭曰：“卫君之来，必谋于其众，其众或欲或否，是以缓来。其欲来者，子之党也；其不欲来者，子之仇也。若执卫侯，是堕党而崇仇也。”嚭说，乃舍卫君。

【注释】

①征会：召集诸侯会盟。鲁哀公十三年（前482年），吴王夫差于黄池（今河南封丘县西南）大会诸侯，与晋争夺霸主地位。

②藩：用篱笆围起来，这里引申为派兵包围。

③太宰嚭：伯嚭，吴王夫差宠臣，太宰是其官名。

【译文】

吴国邀请各诸侯国会盟。卫侯到得很迟，吴人派兵包围了卫侯的馆舍。子贡劝说太宰嚭：“卫国国君这次来，必然要和卫国的众臣商量，卫国的大臣肯定有的想来会盟，有的不想，因此卫君才来迟了。想让卫君来的人，是愿意和吴国结盟的人；不想让卫君来的人，是与吴国有仇怨的人。如果您将卫侯抓起来，那就是打击了那些愿意和吴国结盟的卫人势

力，却助长了那些仇视吴国的卫人势力。”太宰嚭听后十分高兴，于是释放了卫侯。

①②③④

田常欲作乱于齐，惮高、国、鲍、晏，故移其兵，欲以伐鲁。孔子闻之，谓门弟子曰：“夫鲁，坟墓所处，二三子何为莫出？”子路请出，孔子止之。子张、子石请行，孔子弗许。子贡请，孔子许之。

【注释】

①田常：田恒，田成子，为避讳汉文帝刘恒，改称“田常”，与监止分任齐国左右相，监止受宠，田成子深忌之。公元前481年，田成子起兵攻杀齐简公及监止，另立齐平公，自任齐相，尽诛鲍、晏等公族。自此，齐国之政尽归田氏。

②高、国、鲍、晏：皆为齐国握有实权的大族。

③坟墓所处：先人坟墓所在之地，意为故国。

④子张、子石：颛孙师，字子张；公孙龙，字子石。均为孔子门生。

【译文】

田常想在齐国作乱，又忌惮齐国高、国、鲍、晏四大家族的势力，因此想要将他们的军队调走，前去攻打鲁国，从而消耗四大家族的兵力。孔子听说这件事后，对自己的弟子们说：“鲁国，是埋葬你们祖先的地方，诸君为什么不挺身而出呢？”子路向孔子请求离开鲁国到齐国去，孔子制止了他。子张、子石请求前去，孔子也不答应。子贡自请前去，孔子答应了。

①②

遂行至齐，说田常曰：“君之伐鲁，过矣！夫鲁，难伐之国：其城薄以卑，其地狭以泄，其君愚而不仁，大臣伪而无用，其士民又恶甲兵之事——此不可与战。君不如伐吴。夫吴城高以厚，地广以深，甲坚以新，士选以饱，重器精兵，尽在其中，又使明大夫守之——此易伐也。”

田常忿然作色，曰：“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难。而

以教常，何也？”[边批：正是辞端。]

子贡曰：“臣闻之：‘忧在内者攻强，忧在外者攻弱。’今君破鲁以广齐，战胜以骄主，破国以尊臣，而君之功不与焉，则交日疏于王。是君上骄主心，下恣群臣，求以成大事，难矣。夫上骄则恣，臣骄则争，是君上与主有隙，下与大臣交争也，如此则君之立于齐，危矣！故曰不如伐吴。伐吴不胜，民人外死，大臣内空，是君上无强臣之敌，下无民人之过，孤主制齐者，唯君也！”田常曰：“善！虽然，吾兵业已加鲁矣，去而之吴，大臣疑我，奈何？”

③

子贡曰：“君按兵无伐，臣请往使吴王，令之救鲁而伐齐，君因以兵迎之。”

【注释】

①其地狭以泄：护城河既窄又浅，此处“地”应作“池”，“泄”应作“浅”，与下文“广以深”相对。

②选：优秀，精练。

③吴王：指夫差。

【译文】

于是子贡来到了齐国，劝说田常：“您攻打鲁国是错误的！鲁国，是难攻打的国家：鲁国的城墙又薄又矮，护城河又窄又浅，国君愚昧不仁，大臣虚伪无用，士兵和百姓又厌恶征战之事——这样的国家，不可以与之作战。您不如去攻打吴国。吴国的城墙又高又厚，护城河又宽又深，铠甲又新又坚固，士兵都精练壮硕，精兵利器，都在吴国，在此基础上，吴国又派贤明的大夫守城——这样的国家容易攻伐。”

田常气得变了脸色，说：“你所说的困难，对于其他人而言十分容易；你所说的容易，对于其他人而言却十分困难。你如此难易不分，却来教训我，是为什么？”[边批：这正是言辞的发端。]

子贡说：“臣听说：‘内部有忧患的国家就会去攻伐强国，外部有忧患的国家就会去攻伐弱国。’现在您通过攻打鲁国的方式，扩大了齐国的疆

域，打了胜仗后，齐国国君就会更加傲慢，鲁国灭亡后，齐国的大臣的地位也会更加尊崇，那么您不仅无法建功，与王的关系也会日渐疏远。向上而言，您会使国君变得更加傲慢，向下而言，您又会使大臣变得更加专横，到时您再想成大事，就难了。国君傲慢了就会变得无所顾忌，臣子傲慢了就要争权夺利，到那时，您不仅会和国君产生嫌隙，还得和大臣们相互争斗，这样您在齐国的处境，就十分危险了！所以我说您不如去攻打吴国。假如攻打吴国没有成功，人民死在国境之外，国内大臣的势力就会变得空虚，如此，向上而言，再没有强势的大臣与您为敌，向下而言，您也没有犯下屠戮人民的罪过，到时能将国君孤立起来统治齐国的，就非您莫属了！”田常说：“好！即便如此，我已经将军队派去攻打鲁国了，这时候再将其调走，转而伐吴，大臣疑心我，该怎么办呢？”

子贡说：“您先将大军停驻，不要去攻打鲁国，我请求出使吴国面见吴王，让他前去救援鲁国，攻打齐国，届时您就带兵前去迎战。”

①②③④

田常许之。使子贡南见吴王，说曰：“臣闻之‘王者不绝世，霸者无强敌’；‘千钧之重，加铢而移’。今以万乘之齐，而私千乘之鲁，与吴争强，窃为王危之！且夫救鲁，显名也，伐齐，大利也，以扶泗上诸侯，诛暴齐而服强晋，利莫大焉。名存亡鲁，实困强齐，智者不疑也。”

⑤⑥

吴王曰：“善！虽然，吾尝与越战，栖之会稽。越王苦身养士，有报我心。子待我伐越而听子。”

⑦

子贡曰：“越之劲不过鲁，强不过齐。王置齐而伐越，则齐已平鲁矣。且王方以存亡继绝为名，夫伐小越而畏强齐，非勇也。夫勇者不避难，仁者不穷约，智者不失时。今存越示诸侯以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝，吴霸业成矣！且王必恶越，臣请东见越王，令出兵以从，此实空越，名从诸侯以伐也。”

【注释】

①千钧之重，加铢而移：在重千钧的物体上，只要再加一铢的分量，就

有可能使它偏移，比喻重大局势会因为细枝末节而发生改变。钧，三十斤为一钧，千钧比喻极重。铢，一般将一两的二十四分之一称为一铢，比喻极轻。

②万乘：万辆兵车。战国时，诸侯国小的称“千乘”，大的称“万乘”。

③泗上诸侯：泗水之滨的诸侯国，指鲁、薛、邾、郈等国。

④名存亡鲁：名义上是保护濒于灭绝的鲁国。

⑤栖之会稽：退守会稽山上。吴王夫差败越王勾践于夫椒，勾践乃以余兵五千人退守会稽，夫差追而围之。

⑥越王：指勾践。

⑦存亡继绝：使将灭亡的国家得以保存，使将断绝的后嗣得以延续，齐桓公、晋文公皆以此为名号称霸诸侯。

【译文】

田常答应了。他派子贡到南方去出使，面见吴王，子贡劝说吴王：“臣听说‘主张施行王道的国君不会让弱小的诸侯国灭绝，主张以武力征伐天下的君主不会允许强敌出现’；‘在重千钧的物体上，只要再加一铢的分量，就有可能使它偏移’。现在拥有万辆战车的强齐却想去吞并只有千乘战车的鲁国，和吴国争强，臣打从心里为大王您的安危感到担忧！况且援救鲁国不仅能显扬您的威名，攻打齐国这件事对您还确实非常有好处，您可以通过扶助泗水之滨的诸侯国、讨伐残暴的齐国来降服强大的晋国，好处大极了。您名义上是保护濒于灭亡的鲁国，实际上却是困住强大的齐国，如果您是聪明人，就不会怀疑我的话。”

吴王说：“你说得好！虽然如此，但我曾经和越国作战，将越王逼困在会稽山上。越王自励自苦，优待士兵，有报复我的心思。你等我先攻打完越国，再按你的话去做吧。”

子贡说：“越国的国力不会超过鲁国，论强大根本比不上齐国。大王您放着齐国不打而去攻打越国，到那时，齐国已经把鲁国打下来了。况且您刚刚打出‘保全将亡之国，接续将绝之嗣’的名号，现在却畏惧强大的齐国，转而去攻打越国这样的小国，这并不是勇敢的表现。勇敢的人应

当不逃避困难，仁义的人应当不至于让他国陷于困境，智慧的人应当不错过好的时机。现在您通过让越国存活的方式向各诸侯国彰显您的仁德，通过攻打齐国、援救鲁国的方式向晋国展现吴国的威严，到时诸侯必将一同前来朝见您，吴国的霸业就成就了！而且大王您必定厌恶越国，臣会向东去求见越王，命令他出兵与吴军一起去援救鲁国，这一举动实际上是为了使越国国内兵力空虚，只不过名义上是让越国与其他诸侯国一起攻打鲁国罢了。”

①②③④

吴王大说，乃使子贡之越。越王除道郊迎，身御至舍，而问曰：“此蛮夷之国，大夫何以惠然辱而临之？”子贡曰：“今者吾说吴王以救鲁伐齐，其志欲之而畏越，曰‘待我伐越乃可’，如此破越必矣！且夫无报人之志而令人疑之，拙也；有报人之意使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患！”

⑤⑥

勾践顿首再拜，曰：“孤尝不料力，乃与吴战，困于会稽。痛入于骨髓，日夜焦唇干舌，徒欲与吴王接踵而死，孤之愿也！”遂问子贡。

⑦⑧

子贡曰：“吴王为人猛暴，群臣不堪；国家敝以数战，士卒弗忍，百姓怨上；太宰嚭用事，顺君之过，以安其私，是残国之治也。今王诚发士卒佐之，以徼其志，重宝以说其心，卑辞以尊其礼，其伐齐必也。彼战不胜，王之福矣。战胜，必以兵临晋。臣请北见晋君，令共攻之，弱吴必矣。其锐兵尽于齐，重甲困于晋，而王制其敝，此灭吴必矣。”越王大说，许诺，送子贡金百镒、剑一、良矛二。

【注释】

①除道郊迎：清扫道路，派人到城外引路。

②蛮夷之国：古代泛指中原以外的地区。越国处地偏僻，文化相对落后，中原诸侯皆不与之会盟，越王因此自谦。

③惠然：《史记》原作“俨然”，矜持庄重的样子，表示子贡的到来是对自己的恩惠。

④辱而临之：一种谦辞，意为下临鄙国。

⑤焦唇干舌：忧心如焚，唇舌亦为之干枯。

⑥接踵而死：同归于尽，先后死去。接踵，后面人的脚尖接着前面人的脚跟，这里是相继、一同的意思。

⑦徼（jiào）：激发，激励。

⑧镒：古代重量单位，一镒为二十两或二十四两。

【译文】

吴王非常高兴，于是派子贡前去出使越国。越国国君派人为子贡清扫道路，又派人到郊外迎接他，又亲自驾车送他到馆舍，才询问：“越国是蛮夷小国，大夫您为什么屈尊受辱光临鄙国？”子贡说：“如今我正劝说吴王援救鲁国，攻打齐国，他想答应却害怕越国报复，说‘等我攻打完越国就可以去了’，如此一来他必然会攻克越国！没有报复他人的意思，却让人心生怀疑，这是迟钝的表现；有报复他人的意思，却被对方知晓了，这就糟糕了；事情还没有发生就被人听说了，那就危险了。这三件事都是起事过程中最大的阻碍！”

勾践对着子贡叩首拜了两次，说：“我曾不自量力和吴国作战，被困在会稽。战败的痛苦深入骨髓，每天从早到晚忧心不已，就连唇舌都为之干燥，我的毕生所愿，便只是和吴王同归于尽！”于是向子贡询问对策。

子贡说：“吴王为人凶残暴戾，臣子都难以忍受他的秉性；国家多次发动战争，士兵忍无可忍，百姓都怨恨国君；他又任用太宰嚭执政，这个人一味地顺应国君的过错，以保全自己的地位，这都是残害国家的弊政。现在大王您不如真的发兵辅助吴王攻打齐国，从而激发他称霸中原的野心，再送去贵重的财宝来取悦吴王，用卑微的言辞礼节来抬高吴王的地位，这样吴王必定会攻打齐国。如果他无法战胜齐国，那便是大王您的福气了。如果他战胜了齐国，必定会向晋国进兵。臣会向北求见晋国国君，让他和您一起攻打吴国，吴国也必定会因此衰弱。等吴国的精锐士兵都在齐国耗尽了，重兵又被困在晋国，到时大王您抓住他的弱点，必然能灭掉吴国。”越王相当高兴，许诺会按子贡说的做，并且送给子贡黄金百镒，以及一把剑、两杆锋利的矛。

①②③

子贡不受，遂行，报吴王曰：“臣敬以大王之言告越王，越王大恐，曰：‘孤不幸，少失先人，内不自量，抵罪于吴，军败身辱，栖于会稽，国为虚莽。赖大王之赐，使得奉俎豆而修祭祀，死不敢忘，何谋之敢虑！’”

④⑤⑥

后五日，越使大夫种顿首言于吴王曰：“东海役臣孤勾践使者臣种，敢修下吏问于左右：今窃闻大王将兴大义，诛强救弱，困暴齐而抚周室，请悉起境内士卒三千人，孤请自被坚执锐，以先受矢石；因越贱臣种奉先人藏器，甲二十领、屈卢之矛、步光之剑，以贺军吏。”吴王大说，以告子贡曰：“越王欲身从寡人伐齐，可乎？”子贡曰：“不可。夫空人之国，悉人之众，又从其君，不义。君受其币，许其师，而辞其君。”吴王许诺，乃谢越王。于是吴王乃遂发九郡兵伐齐。

【注释】

①少失先人：少年丧父，意指缺少长辈教导。

②抵罪：冒犯，得罪。

③奉俎豆：供奉祭祀。俎、豆，二者都是祭祀用的礼器。

④大夫种：文种，楚人，和范蠡由楚入越，事越王勾践，为大夫。公元前494年，越国被吴王夫差击败，越王勾践困守会稽，文种至吴求和，伍子胥不许，复向勾践献计，贿赂吴太宰伯嚭向吴王乞和，使越免于亡国。勾践回国后，授以国政，上下刻苦图强，终于灭吴。后勾践听信谗言，赐剑令自杀。

⑤役臣：谓供使令之臣。

⑥屈卢之矛、步光之剑：传说中古之良匠铸造的矛和剑。

【译文】

子贡没有接受，随后返回了吴国，向吴王报告：“臣恭敬地将大王您的话告诉了越王，越王十分惊恐，说：‘我不幸在少年时候就失去了父

亲，又自不量力，得罪了吴国，以致不仅兵败，自身也蒙受了侮辱，军队被困在会稽，国内沦为荒草丛生的废墟。多亏了大王您的恩赐，才让我能够继续供奉先祖，重修祭祀，这份厚恩死不敢忘，我哪还敢酝酿什么阴谋！”

五天后，越国派大夫文种前来，对吴王叩拜着说：“东海下臣勾践派使者文种斗胆与您的属下近臣修好，并通过他们向大王您致以问候：现在我私下听说大王您即将发动正义之战，讨伐强暴，扶助弱小，扼制残暴的齐国，从而安抚周王室，因此我请求将越国境内的三千名士兵全部派出来，此外我还想向您请求让我也披上铠甲，拿上武器，在前为您冲锋陷阵，先承受战场上的箭矢和垒石；越国卑贱的臣子文种在此奉上祖先珍藏的武器，包括二十领铠甲、屈卢造的矛、步光剑，用来作为送给贵国军吏的贺礼。”吴王非常高兴，去告诉子贡：“越王想要亲自披甲上阵跟随寡人去攻打齐国，可以吗？”子贡说：“不可以。使人家国内变得空虚，调动人家全部的兵马，再让人家的君王跟着上战场，这件事不符合义。您可以接受他们送来的财物，允许他们一同前去伐齐，但别让他们的国君也一起去。”吴王同意了，便辞谢了越王。于是吴王便征调了九个郡的兵力前去攻打齐国。

子贡因去之晋，谓晋君曰：“臣闻之：‘虑不先定，不可以应卒；兵不先辨，不可以胜敌。’今夫吴与齐将战，彼战而不胜，越乱之必矣。与齐战而胜，必以其兵临晋！”晋君大恐，曰：“为之奈何？”子贡曰：“修兵休卒以待之。”晋君许诺。子贡去而之鲁。

①

吴王果与齐人战于艾陵，大破齐师，获七将军之兵而不归，果以兵临晋，与晋人相遇黄池之上。吴、晋争强，晋人击之，大败吴师。越王闻之，涉江袭吴，去城七里而军。吴王闻之，去晋而归，与越战于五湖。三战不胜，城门不守。越遂围王宫，杀夫差而戮其相。破吴三年，东向而霸。

故子贡一出，存鲁、乱齐、破吴，强晋而霸越，十年之中，五国各有变。

②。

[冯述评]直是纵横之祖，全不似圣贤门风

【注释】

①艾陵：故址在今山东济南市莱芜区东北，一说在今山东泰安市东南。

②“直是纵横之祖”句：此段记载均节选自《史记·仲尼弟子列传》。

《史记会注考证》引苏辙句“……所记皆非，盖战国说客设为子贡之辞，以自托于孔氏，而太史公信之耳”。据苏辙考证比对，上述子贡前往各国游说的内容俱为战国时说客编造，只是托名于孔子门下弟子，并非史实，因司马迁误信而将其载入《史记》。

【译文】

子贡又离开了吴国，前往晋国，对晋国国君说：“臣听说：‘如果不提前考虑好对策，就难以应对突发事件；如果不提前辨明军机，就无法战胜敌人。’现在吴国和齐国即将开战，如果吴国败给了齐国，那么越国必然趁机搅乱吴国。如果吴国和齐国作战胜利了，那么吴国的大军必然会逼近晋国！”晋国国君非常惊恐，问：“那该怎么办呢？”子贡说：“整顿军备休养士卒，做好准备等待吴军的到来。”晋国国君接受了他的建议。于是子贡离开晋国，回到了鲁国。

吴王果然和齐国人在艾陵交战，大胜齐军，俘获了七位将军所率的士兵，之后便不肯班师回国了，又率军逼近晋国，和晋国人在黄池之上相遇。吴国和晋国争雄，晋国人攻击吴军，取得了大胜。越王听说了这件事后，便渡过江前去袭击吴国，在距离吴国都城七里的地方驻军。吴王听说了这个消息后，便离开晋国赶回自己的国家，并和越国在五湖交战。吴军多番战败，城门也守不住了。于是越国的士兵包围了吴国王宫，杀掉了吴王夫差和他的国相。攻灭吴国三年之后，越国在东方称霸。

因此可以说子贡的这一轮出使，保全了鲁国，扰乱了齐国，灭掉了吴国，使晋国变得更加强大，还让越国实现了霸业，十年之内，五个国家都发生了剧变。

[冯梦龙述评]子贡真可谓纵横之术的祖师爷，作风全然不像圣贤孔夫子门下弟子。

①

鲁仲连：激将法简单，但有用

②③④

秦围赵邯郸，诸侯莫敢先救。魏王使客将军辛垣衍间入邯郸，欲与赵尊秦为帝。鲁仲连适在赵，闻之，见平原君胜。胜为介绍，而见之于辛垣衍。

【注释】

①鲁仲连：又作“鲁连”。战国时齐国人，高节不仕，常周游各国，为人排难解纷。

②秦围赵邯郸：《史记·鲁仲连邹阳列传》：“赵孝成王时，而秦王使白起破赵长平之军前后四十余万，秦兵遂东围邯郸。”邯郸，赵国首都，故址在今河北邯郸市。

③客将军：官名。战国魏置。对别国人在本国任将军职务者以客礼相待，故称。

④辛垣衍：战国时魏国将领。辛垣，姓，也作“新垣”；衍，名也。

【译文】

秦国围困了赵国的都城邯郸，却没有一个诸侯国敢先派兵援救。魏王派遣客将军辛垣衍从小路潜入邯郸，想要和赵国一起尊奉秦王为帝。鲁仲连刚好在赵国，听说这件事后，便去见平原君赵胜。赵胜为他引荐，并带他去见辛垣衍。

①②

鲁连见辛垣衍而无言。辛垣衍曰：“吾视居此围城之中者，皆有求于平原君者也。今观先生之玉貌，非有求于平原君者，曷为久居此围城之中而不去也？”鲁连曰：“秦弃礼义、上首功之国也。权使其士，虏使其民。彼肆然而为帝，则连有赴东海而死耳，不忍为之民也！所为见将军者，欲以助赵也。”辛垣衍曰：“助之奈何？”鲁连曰：“吾将使梁及燕助之，齐、楚固助之矣。”辛垣衍曰：“燕吾不知，若梁，则吾乃梁人也，先生恶能使梁助之耶？”鲁连曰：“梁未睹秦称帝之害故也。使睹秦称帝之害，则必助赵矣。”

【注释】

①上首功：崇尚战功，以杀敌斩首计功劳。上，同“尚”。

②梁：梁即魏，魏迁都大梁（在今河南开封市）后也称梁。

【译文】

鲁连见到辛垣衍后却不说话。辛垣衍说：“我看留在这座围城中的，都是对平原君有事相求的人。可现在我观先生尊容，看起来并不像有求于平原君的样子，那为什么仍在这座围城中久住而不逃离呢？”鲁连说：“秦国是一个抛弃了礼义、崇尚杀敌斩首并以此封功的国家。秦王用权术驾驭他的士人，奴役他的子民。这样的人如果都能够无所顾忌地称帝，那么我就算到东海赴死，也坚决不愿做他统治下的人民！我之所以来见将军您，是想要帮助赵国。”辛垣衍说：“您想怎样帮助赵国呢？”鲁连回答：“我会让魏国和燕国都来援助赵国，到时齐国和楚国自然也会来救。”辛垣衍说：“燕国是什么情况我不知道，但魏国方面，我就是魏国来的人，先生又怎么能让魏国来援助赵国呢？”鲁连说：“魏王想要拉上赵国一起尊奉秦王为帝，是还没有看清秦王称帝害处的缘故。如果让魏王看清秦王称帝的害处，那么他必定会来援救赵国。”

①②③④⑤

辛垣衍曰：“秦称帝之害奈何？”鲁连曰：“昔齐威王尝为仁义矣，率天下诸侯而朝周。周贫且微，诸侯莫朝，而齐独朝之。居岁余，周烈王崩，诸侯皆到，齐后往，周怒，赴于齐曰：‘天崩地坼，天子下席，东藩之臣田婴齐后至，则斩之！’威王勃然怒曰：‘叱嗟！而母婢也！’卒为天下笑。故生则朝周，死则叱之，诚不忍其求也。彼天子固然，其无足怪。”

【注释】

①齐威王：田氏，名婴齐（又作“因齐”），公元前356—前320年在位。

②天崩地坼：天倾塌，地开裂。比喻异常灾祸，不测变故，这里比喻天子死。

③天子下席：新君离开原来的宫室，寝于草席上守丧，以示哀悼。

④而母婢也：骂人的话，意为辱骂周安王之母为婢。而，同“尔”。

⑤卒为天下笑：最终被天下人耻笑。此事疑不实。齐威王于公元前356年即位，周烈王崩于公元前369年，早其十余年，因此不可能发生齐威王在位时朝见周烈王之事，且史书无载。

【译文】

辛垣衍说：“秦王称帝有什么害处呢？”鲁连回答：“当年齐威王曾打着奉行仁义的旗号，想要率领天下的诸侯国朝拜周王室。周王室贫穷而势力衰微，诸侯国都不去朝见，只有齐国去了。过了一年多，周烈王驾崩，诸侯都去奔丧，齐王却迟到了，新即位的周安王非常生气，遣使者前去怒斥齐国：‘先王崩逝，就连天子也亲往守丧，东方的藩臣田婴齐却敢迟到，应该斩首！’齐威王勃然大怒，破口大骂：‘呸！你这个婢女养的！’此事让齐威王最终沦为天下人的笑柄。齐威王之所以在周烈王活着的时候前去朝拜，却在他死后对新天子破口大骂，是因为实在忍受不了周天子的苛求啊。做天子的本是这样的，也没什么值得奇怪的。”

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩(11)(12)(13)

辛垣衍曰：“先生独未见夫仆乎？十人而从一人者，宁力不胜，智不若耶？畏之也。”鲁连曰：“梁之比于秦若仆耶？”[边批：激之。]辛垣衍曰：“然。”鲁连曰：“然则吾将使秦王烹醢梁王。”[边批：重激之。]辛垣衍怏然不悦，曰：“嘻！亦太甚矣！先生又恶能使秦王烹醢梁王？”鲁连曰：“固也。待吾言之。昔者鬼侯、鄂侯、文王，纣之三公也。鬼侯有子而好，故入之于纣。纣以为恶，醢鬼侯。鄂侯争之急，辩之疾，并脯鄂侯。文王闻而叹息，拘于羑里之库百日，而欲令之死。曷为与人俱称帝王，卒就脯醢之地也？齐湣王将之鲁，夷维子执策而从，谓鲁人曰：‘子将何以待吾君？’鲁人曰：‘吾将以十太牢待子之君。’夷维子曰：‘吾君天子也。天子巡狩，诸侯避舍，纳管键，摄衽抱几，视膳于堂下，天子已食，退而听朝也！’鲁人投其钥，不果纳。将之薛，假途于邹。当是时，邹君死，湣王欲入吊，夷维子谓邹之孤曰：‘天子吊，主人必将倍殡柩，设北面于南方，然后天子南面吊也。’邹之群臣曰：‘必若此，吾将伏剑而死！’故不敢入于邹。邹、鲁之臣，生则不能事养，死则不得饭含，[边批：为齐强横故。]然且欲行天子之礼于邹、鲁之臣，不果纳。今秦万乘之国，梁亦万乘之国，交有称王之名，睹其一战而胜，欲从而帝之，是使三晋之大臣，未如邹、鲁之仆妾也！且秦

无已而帝，则且变易诸侯之大臣，彼将夺其所谓不肖，而予其所谓贤，夺其所憎，而予其所爱；彼又将使其子女谗妾为诸侯妃姬，处梁之宫，梁王安得晏然而已乎？而将军又何以得故宠乎？”于是辛垣衍起，再拜谢曰：“吾乃今知先生为天下之士也！吾请去，不敢复言帝秦矣！”秦将闻之，为却军五十里。

【注释】

①烹醢（hǎi）：烹，烹刑；醢，古代把人剁成肉酱的酷刑。

②鬼侯：亦称九侯，“九”与“鬼”声相近。

③齐湣（mǐn）王：战国时期田齐第六任君主，齐宣王之子。在位期间，兵力甚盛，乃与秦相约并称帝，齐王称东帝，秦昭王称西帝，欲并周室，自称天子。后又吞并宋国，引来五国伐齐。最终败走卫、鲁，皆不纳，走莒，为楚将淖齿所杀。

④夷维子：齐人，以邑为姓。夷维，地名，在今山东高密市。

⑤十太牢：古代祭祀，牛、羊、豕三牲具备谓之“太牢”；也有专指牛的。“十太牢”对诸侯国来说，已是极盛之礼。

⑥纳管键：交出城门的钥匙。

⑦摄衽抱几：庄重地整饬衣襟，恭敬地安排桌几。几，座旁的小桌子。

⑧视膳：古时臣下侍奉君主进餐的一种礼节。语本《礼记·文王世子》：“食上，必在视寒暖之节；食下，问所膳。”

⑨薛：薛国，东方诸侯国，地处黄河下游，夏朝时便已有国。

⑩邹：邹国，又称邾国，周代东方方国之一。

⑪孤：死去的邹国国君之子，即邹国新君。

⑫生则不能事养，死则不得饭含：在其活着的时候不能好好侍奉，等到其死后，连丧仪都没有能力置办齐备，极言邹、鲁两国贫弱。饭含，古丧礼，以珠、玉、贝、米等物纳于死者之口。刘昭注引《礼稽命征》：“天子饭以珠，含以玉；诸侯饭以珠，含以璧；卿大夫、士饭以

珠，啥以贝。”

(13)三晋：战国时魏、赵、韩三国的合称。

【译文】

辛垣衍说：“先生是没见过奴仆吗？十个奴仆听从一个主人的命令，是力气或智慧比不上那个做主人的吗？是畏惧主人罢了。”鲁连说：“魏国在秦国面前，就像秦国的仆人吗？”[边批：激怒他。]辛垣衍说：“是啊。”鲁连说：“那么我就要让秦王将魏王做成肉酱！”[边批：用更重的话激怒他。]辛垣衍露出不满的神色，说：“唉！您说得也太过了！您又怎能让秦王将魏王做成肉酱？”鲁连说：“本就如此。你等我一一说来。当年商朝时的鬼侯、鄂侯和文王，乃是纣王朝中的三公。鬼侯有个女儿长得非常美，因此鬼侯将她献给了纣王。纣王却认为她长得丑陋，因此将鬼侯做成了肉酱。鄂侯因为为鬼侯争辩得太急切、太激烈，也被一并做成了肉脯。文王听说这件事后，只是因为发出了叹息，就被拘捕在羑里的监牢中足足百天，纣王还想杀死他。为什么都是称帝称王之人，最终却沦落到被做成肉脯肉酱的地步呢？有次齐湣王将要前往鲁国，夷维子跟他同去并为他驾车。他询问鲁国人：‘你们将怎样款待我们的君主？’鲁国人回答：‘我们将用十头牛来款待您的君主。’夷维子说：‘我们的君主是天子。天子巡视各国，诸侯都应该退避，交出城门的钥匙，庄重地整饬衣襟，恭敬地安排桌几，站在堂下侍奉天子进餐，等天子用完膳后，再退回朝堂听政！’鲁国人听后备锁上了城门，不让齐湣王入境。齐湣王将要前往薛国，从邹国借道。当时，正赶上邹国国君死了，齐湣王想要去吊丧，夷维子对邹国的新任国君说：‘天子前来吊丧，你作为丧礼的主人，必须将灵柩掉转方向，将原本安放在北面的棺槨移到南方，之后天子再朝南吊丧。’邹国的大臣都说：‘如果一定要这样的话，我们宁可用剑自杀！’齐湣王因此也不敢进入邹国。邹国和鲁国的大臣，已经穷困到了在国君活着的时候不能好好侍奉，在其死后连丧仪都没有能力置办齐备的程度了，[边批：这是齐国强横的缘故。]即便如此，齐湣王想要在邹国和鲁国大臣面前行使天子之礼，他们也终究还是拒绝了。现在秦国是拥有万乘战车的大国，魏国也是拥有万乘战车的大国，明明都是有称王名分的大国，却只因为对方打了一次胜仗，就想要服从秦国并尊奉秦王为帝，这样看来，魏、赵、韩三国的大臣都比不上邹国和鲁国的奴婢侍妾！况且秦王如果因为贪心不足而真的称帝了，那么他必定会更换诸侯国的大臣，罢免那些他认为不贤能的，而提拔那些他认为贤能的，罢免他所憎恶的，而任命那些他所喜爱的；他又会让他

的子女和喜欢谗害人的姬妾成为诸侯的妃姬，将她们安插进魏国的宫室中，这样魏王还能过上安生日子吗？而将军您又怎么能像原来那样得到宠信呢？”辛垣衍听后连忙起身，对着鲁连连拜了两次，向他赔礼：“我现在才知道先生您是天下杰出的高士！我会离开赵国，不敢再替魏王提尊奉秦王为帝的事了！”秦国的将领听说这件事后，将军队后撤了五十里。

①②③④’

[冯述评]苏轼曰：“仲连辩过仪、秦，气凌髡、衍，排难解纷，功成而逃，实战国一人而已！”穆文熙曰：“仲连挫帝秦之说，而秦将为之却军，此《淮南》之所谓‘庙战也！’”

【注释】

①髡（kūn）、衍：淳于髡和邹衍，都是战国时的雄辩之士，齐国客卿，邹衍则为阴阳家代表人物。

②功成而逃：赵国解围后，平原君欲封鲁连，鲁连辞让再三，平原君又在酒席上奉上千金，鲁连笑曰：“所贵于天下之士者，为人排患释难解纷乱而无取也。即有取者，是商贾之事也，而连不忍为也。”遂辞平原君而去，终身不复见。

③穆文熙：明朝嘉靖年间学者，著有《四史鸿裁》《七雄策纂》等书。

④庙战：指朝廷对于战事的筹划和决策。出自《淮南子·兵略训》：“凡用兵者，必先自庙战，主孰贤，将孰能，民孰附，国孰治，蓄积孰多，士卒孰精，甲兵孰利，器备孰便，故运筹于庙堂之上，而决胜乎千里之外矣。”

【译文】

[冯梦龙述评]苏轼说：“鲁仲连的言辩之才超过了张仪和苏秦，气势更是凌驾于淳于髡和邹衍之上，在为赵国排忧解难后又功成身退，实属战国第一人！”穆文熙说：“鲁仲连使秦王称帝进程受阻的一席话，让秦国的将领也为之撤军，这便是《淮南子》中所提到的‘庙战’！”

①

左师触龙：善用类比法，说服你的领导

②③④⑤⑥⑦⑧，

秦攻赵。赵王新立，太后用事，求救于齐。齐人曰：“必以长安君为质。”太后不可。齐师不出。大臣强谏，太后怒甚，曰：“有复言者，老妇必唾其面！”左师触龙请见，曰：“贱息舒祺最少，不肖，而臣衰，窃爱之，愿得补黑衣之缺，以卫王宫。愿及臣未填沟壑而托之！”太后曰：“丈夫亦爱少子乎？”对曰：“甚于妇人。”太后笑曰：“妇人异甚！”对曰：“老臣窃以为媼之爱燕后，贤于长安君。”太后曰：“君过矣！不如长安君之甚！”左师曰：“父母爱其子，则为之计深远。媼之送燕后也，持其踵而哭，念其远也，亦哀之矣。已行，非不思也，祭祀则祝之曰：‘必勿使反！’岂非为之计长久，愿子孙相继为王也哉？”太后曰：“然。”左师曰：“今三世以前，至于赵王之子孙为侯者，其继有在者乎？”曰：“无有。”曰：“此其近者祸及身，远者及其子孙。岂人主之子侯则不善！位尊而无功，奉厚而无劳，而挟重器多也！今媼尊长安之位，封以膏腴之地，多与之重器，而不及今令有功于赵，一旦山陵崩长安君何以自托于赵哉？”太后曰：“诺。恣君之所使之。”于是为长安君约车百乘，质于齐。齐师乃出，秦师退。

【注释】

①触龙：赵国左师（赵国无实权的高官名）。《史记·赵世家》及长沙马王堆三号汉墓出土的帛书《战国策》作“触龙”，其他版本亦作“触詔”。

②赵王新立，太后用事：公元前266年，赵惠文王死，子孝成王立，年幼，所以由其母赵太后执政。用事，执政。

③长安君：赵太后最小的儿子的封号。

④贱息：对人谦称自己的儿子。息，子。

⑤黑衣：卫士的代称，因当时王宫的卫士都穿黑衣。

⑥填沟壑：死后没人埋葬，尸体被扔在沟壑里。这里是谦虚的说法，指死。

⑦燕后：赵太后女儿，嫁到燕国为后。

⑧山陵崩：君主死亡的委婉说法。这里指赵太后死去。

【译文】

战国时，秦国攻伐赵国。赵孝成王刚刚即位，太后执政，她向齐国求救。齐国人说：“必须派长安君前来做质子。”太后不答应。于是齐国不将军队派出来。大臣们极力劝谏，太后大怒，说：“有再提这件事的，老妇我必然朝他脸上吐口水！”左师触龙求见太后，说：“我的儿子中舒祺年纪最小，也最不成才，但是我老了，心里面最喜欢他，希望能让他补缺到王宫卫队任职，守卫王宫。希望能趁着我还没死，将他托付给您！”太后问：“你们男人也喜欢小儿子吗？”左师回答：“比妇人爱得更甚。”太后笑着说：“妇人对小儿子的爱与男人不同，而且是爱得更甚呢！”左师说：“可老臣暗自觉得，您疼爱您的女儿胜过爱长安君。”太后说：“你说的不对！我疼爱女儿远不如疼爱长安君！”左师说：“父母如果爱孩子，就会为他们做长远打算。您将女儿嫁到燕国，握着她的脚跟哭泣，这是因为您想到她从此之后便嫁到远方去了，也为她感到伤心。等她出发之后，您也并非不思念她，但祭祀祝祷的时候您就会说：‘请保佑她千万不要被逐回！’难道这不是在为她做长远打算，盼望她的子孙都相继当上君王吗？”太后说：“的确如此。”左师说：“从现在往前数，三代以前赵肃侯的子孙中承袭侯位的，现在还有后嗣在吗？”太后回答：“没有了。”左师说：“这些人中，祸患来得早的，就会降临到他们自己的身上，祸患来得晚的，就会降临到他们子孙的身上。难不成君主的儿子封侯就一定不好吗！那是因为他们地位尊贵却没有功劳，拿着丰厚的俸禄却没有付出劳动，占有的财富太多了呀！现在您一味提高长安君的地位，将肥沃的土地赐给他，将财富和权力送给他，都比不上现在让他去为赵国立下大功，否则一旦您逝世了，让长安君以什么身份在赵国自处呢？”太后说：“好。任凭你怎样处置他吧。”于是赵国为长安君准备了百乘车驾，将他送到齐国去做质子。齐国这才出师，秦国的军队见齐赵联合，只好退兵了。

狄仁杰：站在上级的位置思考问题，才能说服他

①②③④

武承嗣、三思营求为太子，狄仁杰从容言于太后曰：“姑侄与子母孰

亲？陛下立子，则千秋万岁后，配食太庙；若立侄，则未闻侄为天子，而祔姑于庙者也。”太后乃寤。

⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪

【冯述评】议论到十分醒快处，虽欲不从而不可得。庐陵反正，虽因鹦鹉折翼及双陆不胜之梦，实姑侄子母之说有以动之。凡恋生前，未有不计死后者。○时王方庆居相位，以其子为眉州司士参军。天后问曰：“君在相位，子何远乎？”对曰：“庐陵是陛下爱子，今犹在远，臣之子，安敢相近？”此亦可谓善讽矣。然慈主可以情动，明主当以理格。则天明而不慈，故梁公辱昌宗而不怒，进张柬之而不疑，皆因其明而用之。

【注释】

①武承嗣：武则天侄，嗣圣元年（684年）由礼部尚书迁为太常卿、同中书门下三品，参知国政，累官至文昌左相。承嗣讽则天尽诛皇室诸王及公卿中不附己者，又自以为当作皇储，使人上书陈请，则天不许，怏怏而卒，谥宣。

②三思：武则天侄。武后临朝，历任夏官、天官及春官尚书，封梁王，参知政事。中宗复位，进拜司空、同中书门下三品。私通韦后，培植耳目，构陷大臣。神龙三年（707年）又谋废太子重俊，被杀。

③太后：神龙政变后，张柬之等人迫使武则天退位，唐中宗为其上尊号“则天大圣皇帝”，史书往往以“太后”代指。狄仁杰谏武则天事发生在神龙政变前，彼时武则天仍在位。

④祔：附祭死者于先祖之庙。

⑤庐陵反正：嗣圣元年，武则天废唐中宗李显为庐陵王。圣历元年（698年），武则天召还李显，复立为皇太子。神龙元年（705年），武则天病笃，张柬之等人迎太子李显即位，复唐国号。

⑥鹦鹉折翼：武则天曾梦到一只大鹦鹉两翼皆折，不解其意。狄仁杰对曰：“武者，陛下之姓；两翼，陛下二子也。陛下起二子，则两翼振矣。”太后由是无立武承嗣、三思意。

⑦双陆不胜：武则天曾梦与人双陆，频不见胜，召问大臣。狄仁杰与王方庆俱在，曰：“双陆不胜，无子也。天其意者以儆陛下乎！且太子，

天下本，本一摇，天下危矣。”二人所言“无子”乃是双关之意。

⑧王方庆：武周时期宰相，时为鸾台侍郎同平章事。

⑨天后：唐高宗上元元年（674年），武则天始称“天后”，此后“天后”便作为武则天代称。

⑩梁公：狄仁杰追赠梁国公。

⑪昌宗：张昌宗，武则天宠臣，联合张易之把持朝政，败坏朝纲。

【译文】

武承嗣和武三思设计求武则天立自己为太子，狄仁杰从容地对武则天说：“姑侄和母子哪边更亲？陛下如果立自己的儿子，那么千秋万岁后，仍能配享太庙；如果立您的侄子，则从未听说有侄子做天子，将姑母奉于祖庙祭祀的。”于是武则天想明白了。

【冯梦龙述评】言论到了让人分外明悟的时候，即便想要不听从也是没法做到的。庐陵王被复立为太子，虽然表面上是因为武则天做了鸚鵡折翼和双陆不胜的梦，实际上却是因为狄仁杰关于姑侄和母子的言论打动了武则天。但凡眷恋生前的人，没有不在乎自己死后的。当时王方庆身居相位，将他的儿子任命为眉州司士参军。天后问他：“你身居相位，为什么把儿子调到离自己那么远的地方呢？”王方庆回答：“庐陵王是陛下的爱子，现在仍身处那么远的地方，臣又怎么敢让儿子在我身边呢？”这也可以被称为擅长讽谏。然而仁慈的君主可以用感情来打动，英明的君主就应当推究道理。武则天英明却不仁慈，因此狄仁杰羞辱张昌宗她也不生气，举荐张柬之她也不生疑，这些都是因为她足够英明，才能发挥效用。

富弼：高明的谈判既要抢占上风，又要让人容易听进去

①②③④⑤⑥⑦

契丹乘朝廷有西夏之忧，遣使来言关南之地。【地是石晋所割，后为周世宗所取。】富弼奉使，往见契丹主曰：“两朝继好，垂四十年，一旦求割地，何也？”契丹主曰：“南朝违约，塞雁门，增塘水，治城隍，籍民兵，将以何为？群臣请举兵而南。吾谓不若遣使求地，求而不获，举兵

未晚。”弼曰：“北朝忘章圣皇帝之大德乎？澶渊之役，苟从诸将言，北兵无得脱者。且北朝与中国通好，则人主专其利，而臣下无所获。若用兵，则利归臣下，而人主任其祸。故劝用兵者，皆为身谋耳。今中国提封万里，精兵百万，北朝欲用兵，能保必胜乎？就使其胜，所亡士马，群臣当之与，抑人主当之与？若通好不绝，岁币尽归人主，群臣何利焉？”契丹主大悟，首肯者久之。

⑧⑨

弼又曰：“雁门者，备元昊也。塘水始于何承矩，事在通好前。城隍修旧，民兵亦补阙，非违约也。”契丹主曰：“虽然，吾祖宗故地，当见还耳。”弼曰：“晋以卢龙赂契丹，周世宗复取关南地，皆异代事。若各求地，岂北朝之利哉？”既退，刘六符曰：“吾主耻受金币，坚欲十县，何如？”【边批：占上风。】弼曰：“本朝皇帝言：‘为祖宗守国，岂敢妄以土地与人？北朝所欲，不过租赋耳。朕不忍多杀两朝赤子，故屈地增币以代之。’”【边批：占上风。】若必欲得地，是志在败盟，假此为辞耳。”

【注释】

①西夏之忧：宋仁宗庆历二年（1042年），宋朝与西夏战事胶着，宋朝新败，此前西夏曾向契丹称臣，契丹责宋不事先告知，就兴兵伐西夏，并以此为由索要关南十县之地。

②关南之地：瓦桥关以南，故址在今河北雄县南。

③石晋：五代十国时期后晋高祖石敬瑭。本为后唐节度使，遭后唐末帝猜忌，名将讨之。敬瑭求救于契丹，与耶律德光约为父子。契丹助其灭后唐，册封为帝，建国号晋，史称后晋。乃割幽蓟十六州予契丹，每年献帛三十万匹，自称“儿皇帝”。

④周世宗：柴荣，后周第二位皇帝。在位期间先后攻取后蜀四州和南唐江淮地区的十四州，并收复被契丹控制的莫、瀛、易三州，庙号世宗。

⑤章圣皇帝：宋真宗，累谥“膺符稽古神功让德文明武定章圣元孝皇帝”，简称章圣皇帝。

⑥提封：版图，疆域。

⑦岁币：此处指朝廷每年向契丹输送的财物。

⑧元昊：李元昊，西夏王朝开国皇帝。1038年称帝，国号“大夏”，称帝后与宋朝关系彻底破裂，屡屡举兵攻宋。

⑨卢龙：早在石敬瑭割让幽蓟十六州给契丹前，卢龙及雁门关以北地区已被割让。

【译文】

契丹趁北宋朝廷正因与西夏交战而备受困扰之际，派遣使者前来索要关南地区。【地是后晋石敬瑭割给契丹的，又被周世宗打了回来。】富弼奉命出使契丹，前去面见契丹的统治者，说：“宋朝和契丹交好已近四十年，现在您忽然要求我朝割地，是为什么呢？”契丹主说：“是你们南朝先违背契约，先派兵严守雁门关，增辟陂塘，修筑城墙，征调民兵，你们是要做什么呢？我的臣子都请求举兵南下。我说不如派遣使者要求领土，若要求不能得到满足，兴兵也不迟。”富弼说：“北朝难道忘记了章圣皇帝的大恩大德了吗？澶渊之战时，章圣皇帝如果听从将领们的意见，那么北朝的士兵没有能活命的。况且北朝和我朝互通盟好，那么君主可以得到所有的好处，大臣却得不到什么。一旦开战，如果胜利了，利益都归大臣所有，如果战败，君主反而要承担其中的祸端。因此劝说您开战的，都是在为他们自己谋利啊。现在我朝有疆域万里，精兵百万，北朝要是想和我们开战，能保证一定会胜利吗？就算你们胜利了，死去的士兵和战马，是由大臣来负担，还是由君主负担呢？如果两国继续修好，那么宋朝每年送来的银绢等物都归您所有，对群臣又有什么好处呢？”契丹主顿悟，连连肯定富弼的话。

富弼又说：“我朝派兵防守雁门关，是为了防备西夏的元昊。修筑陂塘是从何承矩那时开始的，事情发生在两国修好之前。修筑城墙不过是翻新维护，而征调民兵也只是正常地递补军中的遗缺，并没有违背两国的和约。”契丹主说：“即便如此，关南地区是我们祖宗的领地，也应该还给我们。”富弼说：“后晋的石氏割让卢龙地区来贿赂契丹，以求契丹出兵相助，后来周世宗又将关南地区收取回来，这都是不同朝代的事了。况且如果真的要各自索要祖宗土地，对北朝又有什么好处呢？”富弼告辞退下后，刘六符找到富弼说：“我主认为每年接受宋朝的钱财是一种耻辱，坚持要求宋朝割关南十县给契丹，你认为如何？”【边批：占了上风。】富弼说：“本朝皇帝说过：‘为祖宗守卫国土，哪里敢随便将土地割与他人？北朝想要的，不过是领土所产生的税收罢了。朕不忍心见两国年轻人因战争而丧命，因此才增加每年输纳的财物来代替割地。’”【边批：占了上风。】如果北朝一定要割地，那就是想要毁坏两国盟约，只

是以此为借口罢了。”

明日契丹主召弼同猎，引弼马自近，谓曰：“得地则欢好可久。”弼曰：“北朝既以得地为荣，南朝必以失地为辱。兄弟之国，岂可一荣一辱哉？”猎罢，六符曰：“吾主闻公荣辱之言，意甚感悟，今唯结婚可议耳。”弼曰：“婚姻易生嫌隙。本朝长公主出嫁，赍送不过十万缗，岂若岁币无穷之利哉？”

①②③④

弼还报，帝许增币。契丹主曰：“南朝既增我币，辞当曰‘献’。”弼曰：“南朝为兄，岂有兄献于弟乎？”[边批：占上风。]契丹主曰：“然则为‘纳’。”弼亦不可。契丹主曰：“南朝既以厚币遗我，是惧我矣，于二字何有？若我拥兵而南，得无悔乎？”弼曰：“本朝兼爱南北，[边批：占上风。]故不惮更成，何名为惧？或不得已而至于用兵，则当以曲直为胜负，非使臣之所知也！”契丹主曰：“卿勿固执，古有之矣。”弼曰：“自古唯唐高祖借兵突厥。当时赠遗，或称献纳。其后颉利为太宗所擒，[边批：占上风。]岂复有此哉！”契丹主知不可夺，自遣人来议。帝用晏殊议，竟以“纳”字与之。[边批：可恨！]

[冯述评]富郑公与契丹主往复再四，句句占上风，而语气又和婉，使人可听。此可与李邕侯参看，说辞之最善也。弼始受命往，闻一女卒；再往，闻一男生，皆不顾。得家书，未尝发，辄焚之，曰：“徒乱人意！”有此一片精诚，自然不辱君命。

【注释】

①献：藩臣贡物，曰“献”，为附属国进贡之词。

②纳：义同贡献，也是附属国进贡之词。

③颉利为太宗所擒：唐初，突厥频繁骚扰唐境，倚仗兵强马壮傲慢无礼，索取无度，唐高祖为维护稳定，始终采取羁縻政策。唐太宗即位后，突厥内乱，太宗派李靖出兵击突厥，擒颉利可汗。

④晏殊：北宋仁宗时累迁集贤殿大学士、同中书门下平章事，兼枢密使。

【译文】

第二天，契丹主召富弼一同去狩猎，其间让富弼骑马靠近自己，说：“如果让契丹得到土地，那么两国就可以长久修好了。”富弼说：“北朝既然把得到土地看成一种荣耀，那么南朝也必定将失去土地看作一种耻辱。我们是兄弟之国，怎么可以让一方荣耀却让另一方蒙受耻辱呢？”狩猎完毕后，刘六符又说：“我主听了您有关荣辱的言论，心中产生了许多感悟，现在只有联姻这一种手段可以商议了。”富弼说：“婚姻容易产生嫌隙。我朝长公主出嫁，陪嫁的嫁妆也不过十万缗钱，哪里比得上每年获得财物这样无穷无尽地获利呢？”

富弼回朝后，将事情经过奏禀仁宗，仁宗答应了增加岁币的事情。契丹主又说：“南朝既然增加了岁币的数量，盟约上的措辞也应当改为‘献’。”富弼说：“南朝是兄长，哪有兄长给弟弟东西称为‘献’的道理？”[边批：占了上风。]契丹主又说：“那就改为‘纳’。”富弼也不答应。契丹主说：“南朝既然送了这么多岁币给我朝，必然是因为惧怕我朝，改两个字又怎么了？如果我率军南下，到时你们不后悔吗？”富弼回答：“我朝对南北两朝的百姓都怀有仁爱之心，[边批：占了上风。]因此不惮于增加岁币，重新议和，怎么能说惧怕呢？如果真的不得已到了要打仗这一步，就会根据是非曲直做出胜负决断，那就不是我一个使臣所能知道的了！”契丹主说：“你不要再固执了，称‘献’称‘纳’之事古时就有过先例的。”富弼说：“自古以来，就只有唐高祖李渊和突厥借过兵，当时为了酬谢突厥人的帮助，用过‘献纳’这样的措辞。但后来颉利可汗也为唐太宗所擒，[边批：占了上风。]哪能再重复这样的情形呢！”契丹主知道自己再无法改变富弼的心意，便私下派遣人前来宋朝议和。然而宋仁宗采纳了晏殊的建议，最后还是在给契丹的盟书中用了“纳”字。[边批：可恨！]

[冯梦龙述评]富郑公在和契丹主来往的四番对话中，句句占上风，但又语气和婉，让人容易听进去。这段话可以和李泌之言相提并论，是使臣发言中的最高境界。富弼接受命令出使契丹的时候，刚好听闻了自己女儿死去的消息；再去的时候，又得到了家里生了个男孩儿的消息，富弼都没有理会。收到家书后，也没等拆阅就烧掉，说：“只会扰乱我的思绪！”有这样一片精诚在，富弼自然就能做到不辱没君王的命令了。

①

秦宓：胸中有墨水，谈吐自然高明

②③④⑤

吴使张温聘蜀，百官皆集，秦宓[字子敕。]独后至。温顾孔明曰：“彼何人也？”曰：“学士秦宓。”温因问曰：“君学乎？”宓曰：“蜀中五尺童子皆学，何必我！”温乃问曰：“天有头乎？”曰：“有之。”曰：“在何方？”曰：“在西方。《诗》云‘乃眷西顾’。”温又问：“天有耳乎？”曰：“有。天处高而听卑，《诗》云‘鹤鸣九皋，声闻于天’。”曰：“天有足乎？”宓曰：“有。《诗》云‘天步艰难’。非足何步？”曰：“天有姓乎？”宓曰：“有姓。”曰：“何姓？”宓曰：“姓刘。”曰：“何以知之？”宓曰：“以天子姓刘知之。”温曰：“日生于东乎？”宓曰：“虽生于东，实没于西。”时应答如响，一坐惊服。

[冯述评]其应如响，能占上风，故特录之。他止口给者，概无取。

【注释】

①秦宓：三国时期蜀汉大臣，学者，官至大司农。

②张温：三国时期吴国官吏，少修节操，容貌奇伟，颇有文才，尤擅应对。孙权拜其为议郎、选曹尚书，徙太子少傅。后因称美蜀政为孙权所衔恨，又嫌其声名太盛，恐不为己用，以结党为名罢其官。

③乃眷西顾：见《诗经·大雅·皇矣》，诗中写有“皇矣上帝，临下有赫。监观四方，求民之莫……乃眷西顾”等句。

④鹤鸣九皋，声闻于天：见《诗经·小雅·鹤鸣》，意为鹤在曲折深远的沼泽中鸣叫，声音能传到天上去（就连上天都听得到）。

⑤天步艰难：见《诗经·小雅·白华》，诗中有“天步艰难，之子不犹”句，意为国运艰难。此处和上述几处，秦宓都是引用《诗经》，化用了其字面意思。

【译文】

东吴使者张温访问蜀汉，蜀汉的百官几乎到齐了，只有秦宓[字子敕。]后到。张温看着诸葛孔明问：“这是什么人？”孔明回答：“是学士秦宓。”于是张温继续问秦宓：“你研究学问吗？”秦宓回答：“蜀中的五尺小童都学习，何况是我！”于是张温问他：“天有头吗？”秦宓回答：“有的。”张温追问：“在哪个方位？”秦宓回答：“在西方。《诗经》中说‘乃

眷西顾’。”张温又问：“天有耳朵吗？”秦宓回答：“有的。天身处高处却能听见下界的声音，《诗经》中说‘鹤鸣于九皋，声闻于天’。”张温问：“天有脚吗？”秦宓回答：“有的。《诗经》中说‘天步艰难’。如果没有脚，要怎么走呢？”张温问：“天有姓吗？”秦宓回答：“有姓。”张温追问：“姓什么？”秦宓回答：“姓刘。”张温问：“你是怎么知道的？”秦宓回答：“因为当今天子姓刘，所以我知道天必然也姓刘。”张温问：“太阳是在东边诞生吗？”秦宓回答：“太阳虽然生在东边，最终却归于西边。”当时他的应答响亮，如有回声，在座众人都为之惊叹佩服。

[冯梦龙述评]秦宓的应答响亮，如有回声，又能占据上风，因此我特别将这件事收录进来。其他只是逞口舌之快的故事，一律不收录。

晏子：委婉说话的艺术

①

齐有得罪于景公者，公大怒，缚置殿下，召左右肢解之：“敢谏者诛！”晏子左手持头，右手磨刀，仰而问曰：“古者明王圣主肢解人，不知从何处始？”公离席曰：“纵之，罪在寡人。”

②

时景公烦于刑，有鬻踊者。[踊，刖者所用。]公问晏子曰：“子之居近市，知孰贵贱？”对曰：“踊贵履贱。”公悟，为之省刑。

③④⑤⑥

[冯述评]晏子之谏，多讽而少直，殆滑稽之祖也。其他使荆、使吴、使楚事，亦皆以游戏胜之。觉他人讲道理者，方而难入。○晏子将使荆。荆王与左右谋，欲以辱之。王与晏子立语，有缚一人过王而行。王曰：“何为者？”对曰：“齐人也。”王曰：“何坐？”对曰：“坐盗。”王曰：“齐人故盗乎？”晏子曰：“江南有橘，取而树之江北，乃为枳。所以然者，其地使然。今齐人居齐不盗，来之荆而盗，荆地固若是乎？”王曰：“圣人非所与戏也，只取辱焉！”

⑦⑧⑨

晏子使吴，王谓行人曰：“吾闻婴也，辩于辞，嫻于礼。”命傒者：“客

见则称天子。”明日，晏子有事，行人曰：“天子请见。”晏子慨然者三，曰：“臣受命敝邑之君，将使于吴王之所，不佞而迷惑，入于天子之朝，敢问吴王乌乎存？”然后吴王曰：“夫差请见。”见以诸侯之礼。

⑩

晏子使楚。晏子短，楚人为小门于大门之侧而延晏子。晏子不入，曰：“使狗国者，从狗门入；臣使楚，不当从此门。”傧者更从大门入。见楚王，王曰：“齐无人耶？”晏子对曰：“齐之临淄三百闾，张袂成帷，挥汗成雨，何为无人？”王曰：“然则何为使子？”晏子对曰：“齐命使，各有所主，其贤者使贤主，不肖者使不肖主。婴最不肖，故使楚耳。”

【注释】

①肢解：古代酷刑之一，割去人的四肢。

②踊：受刖刑之人所用的假肢。刖，古时一种酷刑，指将犯人的脚砍掉。

③讽：用含蓄的话暗示或劝告，这里无贬义。

④滑稽：指能言善辩、言辞流利之人。

⑤荆：楚国别称。《通志·氏族略》云：“楚国旧号荆，此未号楚之前受氏也。”楚国先祖熊氏被封在荆山一带，故称。

⑥枳：落叶灌木或小乔木，小枝多刺，果实黄绿色，类橘而小，味酸不可食。

⑦行人：春秋战国时官职名，掌管接待诸侯使者之礼仪。《周礼·秋官·讶士》：“邦有宾客，则与行人送逆之。”

⑧傧者：辅助主人引导宾客者。

⑨不佞：自谦之辞，不才。

⑩闾：古代户籍编制单位，二十五家为一闾。

【译文】

齐国有人触怒了齐景公，齐景公非常生气，将那人捆在大殿之下，招来身边的侍从要将那人肢解，并且发话：“要是有人胆敢劝谏，就一起处死！”晏子左手抓着那人的头，右手磨刀，仰头问齐景公：“古代圣明的君主肢解人的时候，不知道是从哪一处开始的？”于是齐景公离开座席说：“放了他吧，是寡人的错。”

当时齐景公用刑繁多，甚至有人专门贩卖“踊”。[踊，即受刖刑之人所用的假肢。]齐景公问晏子：“你住的地方靠近市集，可知道现在市集之中什么东西昂贵，什么东西便宜？”晏子回答：“假肢贵，鞋子便宜。”齐景公听后醒悟了，并为之减少了刑罚。

[冯梦龙述评]晏子劝谏，以含蓄劝谏为主，很少犯颜直谏，堪称滑稽一派的祖师爷了。他出使楚国和吴国时，也都是凭借玩笑一样的言谈取得了胜利。听了晏子的话，再听其他人讲大道理，就觉得难以接受了。晏子将要出使楚国。楚王和左右近臣商量，想要羞辱晏子。于是他们趁楚王和晏子站着说话的时候，故意押着一个捆起来的犯人从楚王面前经过。楚王问：“这是什么人？”手下回答：“是齐国人。”楚王又问：“他犯了什么罪？”手下回答：“盗窃罪。”楚王问：“齐国人都有偷窃的毛病吗？”晏子回答：“江南之地有一种橘树，将这种树移植到江北，结出来的果子就变成了又酸又小的枳。会有这种变化，是它所处的地域环境导致的。现在齐国人住在齐国不偷窃，来到楚国后却开始偷窃了，难道荆楚这个地方的环境本来就是这样的吗？”楚王说：“这样的圣人是不能戏弄的，戏弄他也不过是自取其辱罢了！”

晏子出使吴国，吴王对负责接待的礼官说：“我听说晏婴能言善辩，又熟知礼仪。”于是他命令负责引导宾客的官员：“见到客人后，便在他面前用‘天子’尊称寡人。”第二天，晏子有事要见吴王，礼官说：“天子请您入宫见面。”晏子长叹了好几声，说：“臣受敝国国君的命令，到吴王的所在之地出使，想不到在下竟糊里糊涂地来到了周天子的宫廷，敢问吴王究竟在哪里呀？”之后吴王便命人改口说：“夫差请您前去相见。”之后也是用诸侯之礼来与晏子见面。

晏子到楚国出使。由于晏子身材矮小，楚人便请他从大门旁边的小门进去。晏子不进，说：“出使狗国的人，才从狗门进入；臣出使的是楚国，不应当从这个门进去。”引导宾客的官员这才改让他从大门进入。见了楚王后，楚王问晏子：“齐国没人了吗？”晏子回应：“齐国的都城

临淄有三百闾人家，人们的衣袖张开可以连成一片帷帐，人们挥洒的汗水落下来像下雨一样，怎么能说没人呢？”楚王问：“那为什么派你这样的人前来出使？”晏子回答：“齐国奉命出使的使者，都各有各的职责，贤能的使者就会被派到贤能的君主那里去出使，不贤能的使者就会被派到不贤能的君主那里去出使。我最不像样，所以才被派来出使楚国了。”

马圉 中牟令：讽刺劝谏法

①

景公有马，其圉人杀之。公怒，援戈将自击之。晏子曰：“此不知其罪而死，臣请为君数之。”公曰：“诺。”晏子举戈临之曰：“汝为我君养马而杀之，而罪当死！汝使吾君以马之故杀圉人，而罪又当死！汝使吾君以马故杀圉人，闻于四邻诸侯，而罪又当死！”公曰：“夫子释之，勿伤吾仁也。”

②

后唐庄宗猎于中牟，践蹂民田，中牟令当马而谏。庄宗大怒，命叱去斩之。伶人敬新磨率诸伶走追其令，擒至马前，数之曰：“汝为县令，独不闻天子好田猎乎？奈何纵民稼穡，以供岁赋？何不饥饿汝民，空此田地，以待天子驰逐？汝罪当死！亟请行刑！”诸伶复唱和。于是庄宗大笑，赦之。

【注释】

①圉（yǔ）人：官名，掌管养马放牧等事。

②敬新磨：五代后唐伶人，为人机敏，深受庄宗宠爱。

【译文】

齐景公有匹马，被掌管养马的官员杀死了。齐景公大怒，拿着戈想要亲手杀掉这个官员。晏子说：“这个人还不知道自己是因为什么罪而死的，请让臣为国君您一一细数。”齐景公说：“好吧。”晏子举着戈来到那人面前说：“你为我国国君养马，却杀掉了马，按罪应当处死！你让我国国君因为一匹马杀掉了一名圉人，按罪也应当处死！你让我国国君因为一匹马杀死了一名圉人，又让这件事传到了四邻诸侯的耳朵里，按

罪也应当处死！”齐景公说：“您放了那人吧，不要损害了我的仁德之政！”

后唐的庄宗在中牟打猎，践踏了百姓的田地，中牟县的县令挡在马前谏阻。庄宗大怒，命人将他轰下去处斩。伶人敬新磨率领伶人们跑着追上了即将被处斩的中牟县县令，将他擒到了庄宗的马前，数落他：“你作为县令，就没听说过天子喜好在田里打猎吗？为什么还要纵容百姓在田里种庄稼，来供应每年的赋税？为什么不让你的百姓饿着，将田地空出来，只等天子来策马奔驰？你按罪应当处死！请立即行刑吧！”伶人们也纷纷附和。于是庄宗大笑，赦免了中牟县县令。

①

简雍：学会用玩笑话达成自己的劝说目的

②

先主时天旱，禁私酿。吏于人家索得酿具，欲论罚。简雍与先主游，见男女行道，谓先主曰：“彼欲行淫，何以不缚？”先主曰：“何以知之？”对曰：“彼有其具！”先主大笑而止。

【注释】

①简雍：三国时期刘备帐下谋士。与刘备有旧交。备得荆州，为从事中郎，常奉命出使。后随备入蜀，曾入城说降刘璋，以功拜昭德将军。优游风议，滑稽多智。

②先主：指蜀汉先主昭烈帝刘备。

【译文】

刘备统治时期，因为遇到天旱，粮食减产，所以严禁百姓私自酿酒。官吏在一户人家搜到了酿酒用的器具，刘备便要处罚这家人。这天简雍和刘备一同出游，看见有一对儿男女在路上走，简雍便对刘备说：“这两个人要行淫乱之事，为什么不将他们抓起来？”刘备说：“你是怎么知道的？”简雍回答：“他们身上有淫乱用到的‘器具’呀！”刘备听后大笑，于是便不再处罚持有酿酒器具的那家人了。

①

贾诩：举一个反面例子，胜于举十个正面例子

②③

贾诩事操，时临淄侯植才名方盛，操尝欲废丕立植。一日屏左右问诩，诩默不对。操曰：“与卿言，不答，何也？”对曰：“属有所思。”操曰：“何思？”诩曰：“思袁本初、刘景升父子。”操大笑，丕位遂定。

④”

[冯述评]卫瓘“此座可惜一语，不下于诩，晋武悟而不从，以致于败。

【注释】

①贾诩：三国时期谋士，曹魏开国功臣，以多谋善算著称。董卓时官至讨虏校尉。卓死，他劝卓部将西攻长安，导致了李傕、郭汜之乱。后投奔张绣，为谋主，劝绣归降曹操，曹操表为执金吾。从破袁绍、韩遂、马超等，屡为谋划。又曾助曹丕立为太子，魏文帝时官拜太尉。

②临淄侯植：曹植，封临淄侯。

③袁本初、刘景升父子：袁本初，名绍，东汉末年大军阀，偏爱其少子袁尚，致使审配等人假托其遗命，扶立袁尚为嗣，与长子袁谭相争，最终为曹操所灭。刘景升，名表，东汉末年宗室，曾任荆州刺史；在他病逝后，蔡瑁等人废长立幼，扶其少子刘琮继任，不久曹操大军南下，刘琮举州投降。

④此座可惜：晋武帝时，朝臣皆知太子司马衷（后为晋惠帝）心智痴蠢，不能亲理政事。卫瓘几次想要对武帝表奏废太子事而未敢发。后卫瓘在宴会时托醉，跪在武帝床前说：“臣欲有所启。”武帝问：“公所言何耶？”瓘欲言而止者三，因以手抚床曰：“此座可惜！”武帝了悟了他的用意，却只说：“公真大醉耶？”从此之后卫瓘便不再提及此事。但贾后因此十分怨恨卫瓘。后武帝崩，贾后执掌朝政，卫瓘父子皆因此遇害。

【译文】

贾诩担任曹操属臣的时候，临淄侯曹植的才名极盛，曹操曾想废掉曹丕的世子之位改立曹植为嗣。一天，他屏退左右近侍，就此事单独询问贾诩，贾诩沉默不回答。曹操问：“我和你说话，你却不回答，是因为什么？”贾诩说：“属下正在想事情。”曹操问：“在想什么？”贾诩回答：“在想袁绍父子和刘表父子的事情。”曹操大笑，于是曹丕的世子之位确定了下来。

[冯梦龙述评]西晋的卫瓘也曾说过“此座可惜”这样的话，他的见识和机智不比贾诩逊色，晋武帝了悟了他的意思却不采纳他的建议，这才导致了西晋的败亡。

职场禁忌篇

职场上什么事绝对不能干？很多人在和同事打交道时，公私不分，把公事公办变成私人恩怨；在和客户、领导打交道时，总把情绪写在脸上，生怕对方不懂自己的内心……这些都是职场大忌。你的细微表情、脱口而出的玩笑话，随时可能触碰到同事和领导的底线。翻开本篇，别再做给自己“挖坑”的傻事了。

光武帝：公私不分是职场大忌

①②③④⑤⑥⑦

刘秀为大司马时，舍中儿犯法，军市令祭遵格杀之。秀怒，命取遵。主簿陈副谏曰：“明公常欲众军整齐。遵奉法不避，是教令所行，奈何罪之？”秀悦，乃以为刺奸将军，谓诸将曰：“当避祭遵。吾舍中儿犯法尚杀之，必不私诸将也。”

[冯述评]罚必则令行，令行则主尊。世祖所以能定四方之难也。

【注释】

①刘秀：东汉开国皇帝，中国古代杰出的政治家、军事家，谥号光武，庙号世祖。刘邦九世孙，南阳豪族，新朝末年起兵反王莽。公元25年登基称帝，改元建武，建立东汉王朝，后又镇压绿林、赤眉等农民起义军，削平隗嚣、公孙述等各地割据势力。在位时休养生息，发展经济，开创了“光武中兴”。

②大司马：汉末官名，三公之首，掌管军事。刘秀追随更始帝刘玄时，曾被封为大司马。

③舍中儿：家中亲近的年轻仆从。

④军市令：官名，汉军中贸易市场由军官掌管，此官称军市令。

⑤祭（zhài）遵：东汉名将，“云台二十八将”之一，曾担任军市令，因清廉奉公，执法如山，深受刘秀爱重。

⑥主簿：汉代官名，各级主官属下的佐吏，主管文书、簿籍及印鉴，上至三公，下至郡县长官皆有之，常参机要。

⑦明公：旧时对有名位者的尊称。

【译文】

刘秀担任大司马的时候，家中仆从犯法，军市令祭遵将其击杀。刘秀发怒，命人抓捕祭遵。主簿陈副进谏说：“您常常希望众军整齐，军纪严明。祭遵尊奉律法，不避权贵，是推行军令的表现，为什么要治他的罪呢？”刘秀听后非常愉悦，于是任命祭遵为刺奸将军，并对诸位将领说：“你们都要当心祭遵。我家中仆从犯法他都敢杀，必定不会对诸位将军徇私的。”

[冯梦龙述评]有罪必罚，军令才能畅行，军令畅行了，人主才能受到尊敬。这也是刘秀能平定各方割据势力的原因。

①

华歆：不可中途抛弃同伴

②

华歆、王朗乘船避难，有一人欲附，歆难之。朗曰：“幸尚宽，何为不可？”后贼追至，王欲舍所携人。歆曰：“本所以疑，正为此耳！既已纳其自托，宁可以急相弃耶？”遂携拯如初。

【注释】

①华歆：东汉末名士，与管宁、邴原共称“一龙”，华歆为龙头。曹操执国政，表征之，拜议郎，参司空军事，代荀彧为尚书令。曹丕继王位，拜相国，封安乐乡侯，擢司徒。魏明帝即位，拜太尉，封博平侯。

②王朗：曹魏时期历官谏议大夫、大理、司空、司徒，为当时重臣。精通经学，著有《易传》《春秋传》等书。

【译文】

华歆、王朗乘船避难，有一个人想要依附他们同行，华歆感到很为难。王朗说：“幸好船还很宽敞，为什么不能载他呢？”后来贼兵追上来了，王朗想要丢下搭船之人。华歆说：“我之前之所以犹豫，就是因为这个啊！既然已经接受了他将身家性命托付给我们的请求，哪能再因为情势紧急而抛弃他呢？”于是仍像原先那样带着他。

①

程伯淳：远离怪力乱神

②③④⑤⑥⑦

程颢为越州金判，蔡卞为帅，待公甚厚。初，卞尝为公语：“张怀素道术通神，虽飞禽走兽能呼遣之。至言孔子诛少正卯，彼尝谏以为太早，汉祖成皋相持，彼屡登高观战。不知其岁数，殆非世间人也！”公每窃笑之。及将往四明，而怀素且来会稽。卞留少俟，公不为止，曰：“‘子不语怪、力、乱、神。’以不可训也。斯近怪矣。州牧既甚信重，士大夫又相谄合，下民从风而靡，使真有道者，固不愿此。不然，不识之未为不幸也。”后二十年，怀素败，多引名士。【边批：欲以自脱。】或欲因是染公，竟以寻求无迹而止。非公素论守正，则不免于罗织矣。

【注释】

①程伯淳：程颢，北宋理学家，世称“明道先生”。早年与其弟程颐同受业于周敦颐，世称“二程”，同为理学奠基人。提出“天理”之说，认为“天”即“理”即“心”，“天人本无二”。他和程颐的学说后来为朱熹所继承发展，世称程朱学派，著作收入《二程全书》。

②金判：签判，签书判官厅公事的简称。为宋朝各州幕职，协助州长官处理政务及文书案牘。

③蔡卞为帅：蔡卞，宋朝大臣，蔡京弟，王安石婿。累迁礼部侍郎，出使辽，辽朝闻其名，颇受礼遇。历知宣、扬、广、润、越诸州。素与妖人张怀素游，谓其道术通神。怀素事败，遂降职。帅，宋时知州兼管军政，故称。

④张怀素：本为舒州僧人，自称插花和尚，后蓄发，自称落拓道人、落魄野人。崇宁年间，以左道游公卿间，言金陵有王气，欲谋非常，遣其

徒游说士大夫之有名望者。事泄，朝廷兴大狱，坐死者数十人。

⑤汉祖成皋相持：汉高祖刘邦曾与项羽在成皋对峙。成皋之战后，楚汉以鸿沟为界，中分天下，东属楚，西属汉。

⑥子不语怪、力、乱、神：出自《论语·述而》。孔子教导弟子，不言怪异、恃力、弑逆、鬼神之事，“敬鬼神而远之”。

⑦州牧：一州的最高长官。

【译文】

程颢担任越州金判的时候，适逢蔡卞为越州知州兼统帅，蔡卞对他十分恭敬。当初，蔡卞曾经对程颢说：“张怀素的道术能通神灵，即使是飞禽走兽他也能召唤差遣。张怀素说，孔子诛杀少正卯的时候，他曾经劝谏孔子说时机尚早，汉高祖刘邦和楚霸王项羽在成皋对峙的时候，他曾经多次登高观战。不知道他现在有多大岁数了，恐怕他不是这世间的凡人啊！”程颢每每暗笑他。等到程颢将要去四明的时候，张怀素刚好来到了会稽。蔡卞就让程颢稍微多留一段时间，见见张怀素，但程颢并不愿为张而停留，说：“‘孔子不谈论怪异、恃力、弑逆、鬼神之事。’因为这些事是难以解释的。与怀素有关的事都近乎怪异。州牧既然相信并爱重他，士大夫又谄媚巴结他，百姓则是望风而靡，假使他真是有道之人，自然不愿意这样。否则的话，就算不认识这样的人，也未必不幸。”二十年后，张怀素作乱事败，牵连出许多名士。【边批：张怀素这样做是想替自己脱罪。】有人想要借此事诬陷程颢，最终却因为找不到张怀素与程颢交往的迹象而作罢。如果不是程颢平日里固守正道、言行正直，就不免要被虚构罪名而遭到陷害了。

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

【冯述评】张让，众所弃也，而太丘独不难一吊。张怀素，众所奉也，而伯淳独不轻一见。明哲保身，岂有定局哉！具二公之识，并行不悖可矣。蔡邕亡命江海积十二年矣，不能自晦以预免董卓之辟；逮既辟，称疾不就，犹可也，乃因卓之一怒，惧祸而从，受其宠异，死犹叹息。初心谓何，介而不果，涅而遂缙，公论自违，犹望以续史幸免，岂不愚乎？视太丘愧死矣！《容斋笔记》云：会稽天宁观老何道士，居观之东廊，栽花酿酒，客至必延之。一日有道人貌甚伟，款门求见，善谈论，能作大字。何欣然款留，数日方去。未几，有妖人张怀素谋乱，即前日

道人也。何亦坐系狱，良久得释。自是畏客如虎，杜门谢客。忽有一道人，亦美风仪，多技术，西廊道士张若水介之来谒。何大怒骂，合扉拒之。此道乃永嘉林灵噩，旋得上幸，贵震一时，赐名灵素，平日一饭之恩无不厚报。若水乘驿赴阙，官至蕊珠殿校籍，父母俱荣封。而老何以尝骂故，朝夕忧惧；若水以书慰之，始少安。此亦知其一不知其二之鉴也。

【注释】

①张让：东汉灵帝时宦官，为中常侍，封列侯，威势显赫。说灵帝令收天下田亩税十钱，大修宫室，致使民不聊生。大将军何进欲诛张让等，谋泄，反被杀。袁绍勒兵诛宦官，让劫少帝走河上，追急，投河死。

②太丘：陈寔，东汉名士，桓帝时出任太丘长，故称。修德清静，百姓以安。党锢祸起，人多逃避求免。陈寔自请囚禁，遇赦得出，居乡闾，累征不就。与其子陈纪、陈湛并号为“三君”。

③独不难一吊：东汉末年，中常侍张让权倾天下，让父死，归葬颍川，虽一郡毕至，而名士无往者，让甚耻之，寔独吊焉。后党锢之祸中，张让感念陈寔，故多所全宥。

④蔡邕：字伯喈，东汉时期名臣。少博学，好辞章、数术、天文，妙操音律。上书论朝政阙失，屡遭宦官迫害，亡命江湖十余年。董卓专权，迫其淫威，召为祭酒，迁尚书，官至左中郎将。

⑤介而不果：耿介刚直却没有坚持到最后。

⑥涅而遂缁：遇到黑色染料就被染成黑色，比喻受到恶劣环境影响而改变原本高洁的品行，与之同流合污。涅，矿物名，古代用作黑色染料。缁，黑色。《论语》中有“涅而不缁”语。

⑦犹望以续史幸免：卓诛，蔡邕为尚书王允所捕，自请黥首刖足，续成汉史，不许，死狱中。

⑧《容斋笔记》：指《容斋随笔》，南宋洪迈所撰史料笔记，与沈括的《梦溪笔谈》、王应麟的《困学纪闻》并称为宋朝三大最有学术价值的笔记。

⑨林灵噩：林灵素，少学佛，后去为道士。宋徽宗访方士，被召见，赐号通真达灵先生。借天书、云篆，欺世惑众。徒众达二万人，立“道学”。在京四年，恣横不悛。后被贬为太虚大夫，斥归故里。

⑩蕊珠殿校籍：蕊珠宫，道观名。徽宗朝置葆光殿校籍、蕊珠殿校籍、凝神殿校籍等，系道职名，为道官贴职，拟文臣职名修撰。

【译文】

[冯梦龙述评]张让，是天下人厌弃的人，唯有陈寔肯去吊唁他的父亲。张怀素，是众人所信奉的人，唯有程颢偏偏不肯与他见一次面。明哲保身的方法，哪里有定论呢！只要拥有了这二位的见识，并行不悖就可以了。蔡邕亡命江湖累计十二年，却不能收敛行迹，来预防被董卓征召；等到被征召后，倘若称病不去就任，也是可以做到的，可他因为董卓的一怒，畏惧家族遭祸而屈从，此后受到董卓的宠任，直到董卓死了还在为他叹息。蔡邕的初心到底是什么呢？他原本也是耿介刚直的，却没能坚持到最后，身处恶劣的环境便选择同流合污，让自己处于与公众议论相悖逆的境地，还盼望着通过续写汉史的方式得到幸免，岂不愚蠢吗？再看看陈寔的行为，相较之下蔡邕简直要惭愧死了！《容斋笔记》中记载：会稽天宁观中有一位姓何的老道士，住在道观的东廊，平日栽花酿酒，每逢有客人到访必定要邀请、招待他们。一天，有一个相貌非常俊美的人敲门求见，这个人擅长谈天说地，写得一手漂亮的大字。何道长开心地将他留下来款待，过了好几日那人才离去。没过多久，有妖人张怀素图谋作乱，就是前几天来访的那个道人。何道长也受到牵连而入狱，过了好长时间才被释放。他从此便像畏惧猛虎那样惧怕客人，关起门来谢绝宾客到访。某天忽然有一位道人，也生得风仪俊美，擅长多种奇技方术，西廊道士张若水介绍他前来拜访。何道长大怒，将那道人骂了一顿，关上门拒绝了他。这个道人就是永嘉人林灵噩，此人不久便得到了宋徽宗的宠爱，煊赫一时，赐名灵素，林灵素对于平日里受到的一饭之恩也施以丰厚回报。张若水也因此得以坐上马车来到皇宫，做到了蕊珠殿校籍的高官，父母也受到了光荣的封赏。而何老道长因为曾经大骂林灵素，从早到晚都十分忧虑恐惧；张若水写信宽慰他，他才稍稍安心了。这件事也可以作为在明哲保身之道上只知其一不知其二的例子吧。

①

伐卫 伐莒：别把情绪放脸上

②

齐桓公朝而与管仲谋伐卫。退朝而入，卫姬望见君，下堂再拜，请卫君之罪。公问故，对曰：“妾望君之入也，足高气强，有伐国之志也。见妾而色动，伐卫也。”明日君朝，揖管仲而进之。管仲曰：“君舍卫乎？”公曰：“仲父安识之？”管仲曰：“君之揖朝也恭，而言也徐，见臣而有惭色。臣是以知之。”

【注释】

①伐卫：《吕氏春秋》载，齐桓公合诸侯，卫人后至，桓公因而与管仲谋伐卫，后因卫姬之请而作罢。

②卫姬：卫侯之女，齐桓公宠姬，后立为夫人。

【译文】

齐桓公上朝时与管仲谋划征伐卫国之事。下朝后回到内宫，卫姬远远看见桓公，便立即走下堂对他拜而又拜，为卫国国君请罪。桓公询问卫姬这样做的缘故，卫姬说：“我远远看见您走进来，一副意气风发的样子，是有征伐他国的心志。看见我后您脸色改变，说明要征伐的是卫国！”第二日桓公早朝，态度谦和地请管仲进入。管仲说：“您放弃攻打卫国了吗？”桓公问：“仲父是怎么知道的？”管仲说：“您在上朝时态度谦和恭敬，说话语气轻缓，看见我后面有愧色。我是因此知道的。”

①②③④⑤

齐桓公与管仲谋伐莒，谋未发而闻于国。公怪之，以问管仲。仲曰：“国必有圣人也。”桓公叹曰：“嘻！日之役者，有执柘杵而上视者，意其是耶？”乃令复役，无得相代。少焉，东郭垂至。管仲曰：“此必是也。”乃令宾者延而进之，分级而立。管仲曰：“子言伐莒耶？”曰：“然。”管仲曰：“我不言伐莒，子何故曰伐莒？”对曰：“君子善谋，小人善意。臣窃意之也。”管仲曰：“我不言伐莒，子何以意之？”对曰：“臣闻君子有三色：优然喜乐者，钟鼓之色；愀然清静者，缙纆之色；勃然充满者，兵革之色。日者臣望君之在台上也，勃然充满，此兵革之色。君吁而不吟，所言者伐莒也；君举臂而指，所当者莒

也。臣窃意小诸侯之未服者唯莒，故言之。”

⑥⑦。

[冯述评]桓公一举一动，小臣妇女皆能窥之，殆天下之浅人与？是故管子亦以浅辅之

【注释】

①莒（jǔ）：东夷古国名，在今山东境内。齐桓公为公子时，曾奔莒国避难，其谋伐莒之事仅见《吕氏春秋》。

②柘杵：用柘制的杵，版筑城墙时用以夯土。

③意：揣测。

④缙纆（diǐ）：丧带与丧服的合称，后引申出服丧之意。

⑤吁而不吟：这里指发“莒”的口型。

⑥浅人：言行浅薄的人。

⑦以浅辅之：指用与王道相比相对浅近的霸道来辅佐。

【译文】

齐桓公和管仲谋划征伐莒国，谋划尚未施行，这件事就已经在国内传开了。齐桓公觉得奇怪，就去问管仲。管仲说：“国中必定有睿智之人存在！”桓公叹道：“嘻！白天服劳役的人中，有个拿着柘杵向上看的人，想必就是这个人吧？”于是下令让那群人再来干活，并且不许找旁人替代。不久，东郭垂到了。管仲说：“必定就是这个人！”于是命令引导宾客的人将他请进来，二人按宾主位在台阶上站立。管仲问：“是你说我国将要征伐莒国吗？”东郭垂说：“是的。”管仲说：“我从没提过要征伐莒国，你为什么说我国要征伐莒国？”东郭垂说：“君子善于谋略，小人善于揣度。我只是偷偷揣度出来了。”管仲说：“我没提过征伐莒国，你是怎么揣度出来的？”东郭垂说：“我听说君子有三种神情：悠然欢喜，是享受钟鼓之乐时的神色；严肃清静，是服丧时的神色；生机勃勃，是征战时的神色。那天我望见国君站在高台之上，神情生机勃勃，这是将要用兵的神色。国君的口型是在说‘莒’，所说的应该是要征伐莒国；国

君举起手臂指的方向，对着的正是莒国。我偷偷揣测，众多诸侯小国中尚未归服的只有莒国了，因此这样说。”

【冯梦龙述评】桓公的一举一动，小臣和妇女都能窥探出背后的含意，大概是这天下的浅薄之人吧？因此管仲也用相对浅近的政治理念去辅佐他。

①

马援：高位之人，不可放纵

②③④

建武中，诸王皆在京师，竞修名誉，招游士。马援谓吕种曰：“国家诸子并壮，而旧防未立，若多通宾客，则大狱起矣。卿曹戒慎之！”后果有告诸王宾客生乱，帝诏捕宾客，更相牵引，死者以数千。种亦与祸，叹曰：“马将军神人也！”

⑤⑥

援又尝谓梁松、窦固曰：“凡人为贵，当可使贱，如卿等当不可复贱。居高坚自持，勉思鄙言。”松后果以贵满致灾，固亦几不免。

【注释】

①马援：东汉开国功臣。新莽末为新成大尹，莽败，避地凉州，依隗嚣，继归光武，从击破嚣。以功拜太中大夫、陇西太守，后为伏波将军，追谥忠成侯。

②建武：东汉光武帝刘秀年号。

③吕种：当时为马援的司马。

④旧防：旧时的禁例。自汉武帝以来，诸侯王子不得常住京师，不许交通宾客。

⑤梁松：少为郎，娶光武帝女舞阳公主，迁虎贲中郎将。光武卒，受遗诏辅政，明帝时官至太仆。后因私自请托郡县被免官，又因匿名信诽

谤，下狱死。

⑥窦固：窦融从子，娶光武帝女涅阳公主，为黄门侍郎，袭父封显亲侯。明帝时以明习边事，拜奉车都尉，击匈奴，通西域，为羌胡信服。章帝时征还京师，历为大鸿胪、光禄勋、卫尉等职。明帝永平五年（62年），窦固因堂兄窦穆犯罪受牵连，废于家十余年。窦固“几不免”即指此。

【译文】

建武年间，光武帝的诸位皇子都在京师，他们争相游走于士大夫之间，为自己树立声誉，招揽四方游士，培植自己的势力。马援对吕种说：“国家的诸位皇子都已成年，而不许常住京师、不许交通宾客等过去的禁例还没有被复立，倘若皇子们继续这样大肆交往宾客，那么很快就要兴起重大的案件了。你们这些人都要警惕谨慎呀！”之后果然有人告发诸位皇子豢养的宾客作乱，光武帝下诏抓捕这些宾客，又牵连出许多人，数千人因此而死。吕种也被牵连其中遭受了祸事，他感叹道：“马将军真是神人啊！”

马援也曾对梁松、窦固说：“一般人成为显贵后，也能够回归贫贱的生活，像你们这样的帝婿贵胄却不能再次适应贫贱的生活。身处高位的人更应该有坚定的意志，时刻做到自我克制和把持，请你们好好地思考我的话。”梁松后来果然因为自满而招致杀身之祸，而窦固也差点儿性命不保。

①

列御寇：无功不受禄，否则就是还不清的人情、背不完的锅

②③④

子列子穷，貌有饥色。客有言之于郑子阳者，曰：“列御寇，有道之士也。居君之国而穷，君毋乃不好士乎？”郑子阳令官遗之粟数十秉。子列子出见使者，再拜而辞。使者去，子列子入。其妻望而拊心曰：“闻为有道者，妻子皆得逸乐。今妻子有饥色矣，君过而遗先生食，先生又弗受也，岂非命哉？”子列子笑而谓之曰：“君非自知我也，以人之言而遗我粟也。夫以人言而粟我，至其罪我也，亦且以人言，此吾所以不受也。”其后民果作难，杀子阳。受人之养而不死其难，不义；死其难，

则死无道也；死无道，逆也。子列子除不义去逆也，岂不远哉！

⑤⑥⑦

【冯述评】魏相公叔痤病且死，谓惠王曰：“公孙鞅年少有奇才，愿王举国而听之。即不听，必杀之，勿令出境。”【边批：言杀之者，所以果其用也。】王许诺而去。公叔召鞅谢曰：“吾先君而后臣，故先为君谋，后以告子，子必速行矣！”鞅曰：“君不能用子之言任臣，又安能用子之言杀臣乎？”卒不去。鞅语正堪与列子语对照。

【注释】

①列御寇：下文之“子列子”，战国时郑国人，道家代表人物之一，相传著有《列子》一书。一般认为《列子》原著在西汉之后便已散失，今之《列子》为魏晋时期之伪作。

②子列子：“子”在姓氏之后，是古代对男子的尊称；“子”在姓氏之前，表示先生或老师。

③郑子阳：战国时期郑国郑公之相。子阳为政刚毅而好罚，执无所赦，引起国人不满，因而被杀。对于子阳死于谁手，说法不一。《史记·郑世家》：“二十五年，郑君杀其相子阳。”言子阳为郑公所杀。而《淮南子》云，舍人有执弓者，畏罪恐诛，借猢猻之惊杀死了子阳。

④秉：古代容量单位。十六斛为一秉。《礼记·仪礼》：“十斗曰斛，十六斗曰，十曰秉。”

⑤公叔痤：战国时魏国大臣，曾任魏将、魏相。事武侯、惠王。

⑥惠王：魏惠王，名莹，魏武侯子，公元前369—前319年在位。

⑦公孙鞅：商鞅，卫国公族后代，亦称卫鞅。少好刑名之学，初为魏相公叔痤家臣。后入秦以富国强兵之道说秦孝公，为左庶长，实行变法。变法十年，秦国国势渐强，因功封商、於十五邑，号商君。秦孝公死，商鞅被贵族诬害，死后被车裂。部分言论见《商君书》。

【译文】

列子先生生活贫穷，因为饥饿而面貌憔悴。有外来的客人对郑子阳

说：“列御寇是胸怀大道的人。住在您为政的国家却如此受穷，您难道不喜好有才之士吗？”于是郑子阳让官吏给列子送去了数十秉粟米。列子先生出来面见了使者，多次下拜推辞了郑子阳送来的粟米。使者离开后，列子先生回到家里，他的妻子看见后捂着心口说：“听说作为有道的人，他的妻子和孩子都能生活安逸和快乐。现在你的妻子和孩子面有饥色，相国派人探访你并为你送来粮食，你却又不接受，难道这就是命吗？”列子先生笑着对她说：“相国并不是靠自己了解了我，而是因为别人的言论给我送来粟米。他能因为别人的话为我送来粟米，也会因为别人的言论治罪于我。这是我不接受的原因。”之后国人果然作乱，杀死了子阳。接受人家的供养却不为了对方而殉难，是不义；为对方殉难，这样的死也是不符合道德的；为不符合道德的事去死，是叛逆的行为。列子先生既除去了不义也避免了叛逆，岂不是有远见！

【冯梦龙述评】魏相公叔痤重病将死，他对魏惠王说：“公孙鞅虽然年轻，却有奇才，希望大王将全部国事托付给他，听凭他治理。如果您不任用他，那一定要杀掉他，不要让他出国境。”【边批：说要杀掉他的话，是为了任用他。】魏惠王答应后便离开了。公叔痤招来商鞅向他道歉：“我需先君主后臣子，因此先为国君谋划，后来告诉你，你必须赶快离开！”公孙鞅说：“如果国君不能听从您的话任用我，又岂能因为您的话杀掉我呢？”最后也没有离开。公孙鞅的话正好可以和列子的话作对照。

①

陆逊 孙登：自视过高、目中无人会成为别人的眼中钉

②③

陆逊多沉虑，筹无不中，尝谓诸葛恪曰：“在吾前者，吾必奉之同升；在吾下者，吾必扶持之。”【边批：长者之言。】君今气陵其上，意蔑乎下，恐非安德之基也！”恪不听，卒见死。

④⑤。

嵇康从孙登游三年，问终不答。康将别，曰：“先生竟无言耶？”登乃曰：“子识火乎？生而有光，而不用其光，果在于用光；人生有才，而不用其才，果在于用才。故用光在乎得薪，所以保其曜；用才在乎识物，所以全其年。今子才多识寡，难乎免于今之世矣！”康不能用，卒

死吕安之难

【注释】

①孙登：魏晋时期隐士，博才多识，常年隐居苏门山，好读《易》，抚一弦琴，嵇康和阮籍都曾向他求教。

②诸葛恪：三国时期吴国名将、权臣，诸葛亮之侄，诸葛瑾之子。少知名，孙权时任抚越将军、丹阳太守。权死，辅佐孙亮，任大将军，专国政。发兵攻魏之合肥新城，不拔，士卒伤病，民怨沸腾，退兵。后为吴宗室孙峻所杀。

③同升：谓与己一同升迁。

④嵇康：三国时期曹魏名士。出身士族，仕魏为中散大夫，后隐居不仕。性恬淡寡欲，宽简有大量，善弹琴属文，好老庄之学，与阮籍等交游，为“竹林七贤”之一。与钟会有隙，遭其构陷，为司马昭所杀。

⑤吕安之难：嵇康与吕安为友，安兄巽淫安妻，反诬安不孝。钟会借机构陷安、康二人谋反，昭遂杀安及康。

【译文】

陆逊平日思虑深沉且周密，筹谋之事没有不应验的，他曾对诸葛恪说：“对待比我地位高的人，我一定尊奉他，尽可能让他与我一同升迁；对待地位不如我的人，我也会尽力扶持他。【边批：这是智者才能说出的话呀。】你现在气焰凌驾于地位比你高的人，用轻蔑的态度对待地位不如你的人，恐怕这并不是巩固你德行的好办法啊！”诸葛恪不听，最终果然被杀。

嵇康跟随隐士孙登游学三年，对于嵇康的询问，孙登始终不回答。嵇康在临别前问孙登：“先生到最后也没有什么话要教给我吗？”孙登才开口道：“你知道火吗？火在产生时就伴随着光亮，可让它燃烧的并不是它的光亮，人们使用它的光不过是火燃烧的‘果’罢了；人在出生时就被赋予才华，可让人存活在世间的并不是这才华，人们使用自己的才华也不过是存在于世间的‘果’罢了。使用光的关键在于不断得到薪柴作为燃料，以保证火继续明亮地燃烧；使用才华的关键在于识别时势，只有这样才能保全自身，得以善终。现在你才华颇高，但对于时势的识别还远

远不够，恐怕难以在这样的乱世中幸免！”嵇康不能听取他的建议，最终死在了吕安之难中。

①

吕陶：只讲规矩，不讲人情，反而坏事

吕陶为铜梁令。邑民庞氏者，姊妹三人共隐幼弟田，弟壮，讼之官，不得直，贫甚，至为人佣奴。陶至，一讯而三人皆服罪吐田。弟泣拜，愿以田之半作佛事为报。陶晓之曰：“三姊皆汝同气，方汝幼时，非若为汝主，不几为他人鱼肉乎？与其捐米供佛，孰若分遗三姊。”弟泣拜听命。

[冯述评]分遗而姊弟之好不伤，可谓善于敦睦，若出自官断，便不妙矣。

【注释】

①吕陶：北宋时期大臣，仁宗皇祐间进士，因反对王安石变法，出通判蜀州。哲宗时劾新党蔡确、章惇等罪，迁左谏议大夫，进给事中。

【译文】

吕陶担任铜梁县令。城中有一户姓庞的人家，姊妹三人合伙侵吞了幼弟的田产，弟弟长大后，将这件事告到官府，却没有得到公正的判决，生活过于贫困，到了为人奴仆的程度。吕陶到任后，只经过一轮审讯，三个姊妹就都认罪了，将田产还给了弟弟。弟弟哭着跪拜吕陶，愿意将一半的田产拿出来做佛事以做报答。吕陶告诉他说：“三个姐姐都是你的一母同胞，你小的时候，如果不是她们为你主持家事，你不就要任人宰割了吗？与其捐米供佛，不如将它分给你的三个姐姐。”弟弟哭拜着听从了吕陶的劝告。

[冯梦龙述评]解决了分配遗产的事情，却没有让他们的姊弟之情受到损伤，可以称得上善于维系家族的亲厚和睦，如果只是依法处置，那就不妙了。

箕子：千万别做与众不同的那个人

①

纣为长夜之饮而失日，问其左右，尽不知也。使问箕子，箕子谓其徒曰：“为天下主，而一国皆失日，天下其危矣！一国皆不知，而我独知之，吾其危矣！”辞以醉而不知。

②

[冯述评]凡无道之世，名为天醉。夫天且醉矣，箕子何必独醒？观箕子之智，便觉屈原之愚。

【注释】

①失日：忘记是什么日子了。

②屈原：战国时楚国著名诗人、政治家。芈姓，名平，字原，为楚国公族。初辅佐楚怀王，任左徒，后为三闾大夫。主张修明法令，选贤任能，东联齐国，西抗强秦。遭子兰、上官大夫等人嫉恨，遂受谗去职。顷襄王时被放逐，长期流浪于沅、湘一带。公元前278年，秦军攻破楚都郢，他看到楚国政治腐败，濒于危亡，自己又无力挽救，个人的政治理想已无法实现，遂投汨罗江而死。著有《离骚》《九章》《九歌》等，开楚辞之体。

【译文】

殷纣王整夜饮酒，以至于弄不清眼下是什么日子了，询问左右近侍，近侍们也都不知道。他便派人去问箕子，箕子对他的徒众说：“纣王身为天下的主人，竟然辨不清日期，甚至让整个国家的人和他一同陷入昏乱，这预示着天下都要陷入危险中了！整个国家的人都辨不清日期，在这种情况下，若只有我一个人能辨清，那我就危险了！”于是他便以喝醉了为借口，也推脱不知。

[冯梦龙述评]凡德政不兴的朝代，人们将其称为“天醉”。天都喝醉了，箕子又何必独独表现出自己是清醒的？了解过箕子的智慧后，便觉得屈原“众人皆醉我独醒”的言论实在有些愚昧。

晁错：别拿自己的不足比他人的长处

①②③④⑤⑥⑦⑧

匈奴数苦边。晁错上言兵事曰：“臣闻用兵临战，合刃之急有三：一曰得地形，二曰卒服习，三曰器用利。故兵法：‘器械不利，以其卒予敌也；卒不可用，以其将予敌也；将不知兵，以其主予敌也；君不择将，以其国予敌也。’四者兵之至要也。臣又闻以蛮夷攻蛮夷，中国之形也。今匈奴地形技艺与中国异。上下山阪，出入溪涧，中国之马弗与也；险道倾仄，且驰且射，中国之骑弗与也；风雨罢劳，饥渴不困，中国之人弗与也。此匈奴之长技也。若夫平原易地，轻车突骑，则匈奴之众易挠乱也；劲弩长戟，射疏及远，长短相杂，游弩往来，什伍俱前，则匈奴之兵弗能当也；材官驍发，矢道同的，则匈奴之革笥木荐弗能支也；下马地斗，剑戟相接，去就相薄，则匈奴之足弗能给也。此中国之长技也。以此观之，匈奴之长技三，中国之长技四。帝王之道，出于万全。今降胡义渠来归者数千，长技与匈奴同，可赐之坚甲利兵，益以边郡之良骑，平地通道，则以轻车材官制之，两军相为表里，此万全之术也。”

⑨⑩⑪⑫

错又上言：“胡貉之人，其性耐寒；扬粤之人，其性耐暑。秦之戍卒，不耐水土，见行如往弃市。陈胜先倡，天下从之者，秦以威劫而行之之敝也。不如选常居者为室庐、具田器，以便为城堑丘邑，募民免罪拜爵，复其家，予衣廩，胡人入驱而能止所驱者，以其半予之。如是则邑里相救助，赴胡不避死，非以德上也，欲生亲戚而利其财也。此与东方之戍卒，不习地势而心畏胡者，功相万也。”上从其言，募民徙塞下。

[冯述评]万世制虏之策，无能出其范围。

【注释】

①合刃：交锋。

②服习：习熟武艺。服，便，习惯于。

③罢劳：疲劳。罢，同“疲”。

④材官：汉朝时的兵种名称，指选拔出来的勇猛士卒，不同于一般士兵。

⑤驍发：发射良箭。《汉书·晁错传》颜师古注：“驍谓矢之善者也。”

⑥矢道同的：因弓箭手训练有素，加之箭矢制作精良，所有的箭都准确地射向同一目标。矢道，箭飞行的方向。

⑦革笥（sì）木荐：皮革制成的甲冑和木板制成的盾牌。

⑧义渠：古代民族名，西戎的一支，分布在今甘肃一带。地近秦国，与秦时战时和。公元前270年为秦所并，以其地置北地郡。这里的义渠指汉时的一支西戎部落。

⑨胡貉：战国时对北方各族的蔑称。

⑩扬粤：亦称“扬越”。战国至秦汉时对越人的一种泛称。

(11)弃市：本指受刑罚的人皆在街头示众，民众共同鄙弃之，后以“弃市”专指死刑。

(12)东方之戍卒：秦灭六国后，发关东六国百姓为戍卒远征。东方，指关东。

【译文】

汉景帝时期，匈奴时常骚扰边境，百姓深受其苦。晁错上书商讨作战之事：“臣听说用兵对敌的时候，交锋最需要注意三点：一是要占得地形优势，二是要将士兵训练得熟于作战，三是要有精良的武器装备。因此兵法中才说：‘兵器不精良，就相当于将士兵拱手送给敌人；士兵没有训练好，在战场上派不上用场，就相当于将主将拱手送给敌人；主将不通晓军事，就相当于将君主拱手送给敌人；君主不懂得挑选主将，就相当于将自己的国家拱手送给敌人。’这四点都是用兵作战的时候最关键的事情。臣又听说，依靠蛮夷的方略去攻打蛮夷，才是我们应采取的策略。现在匈奴的地形和作战技巧都和我们不同。在翻山越岭、渡水涉溪上，我们的马匹比不上匈奴的马匹；在凶险倾斜的道路上，一边骑马一边射箭，我们的骑兵也比不上匈奴的骑兵；在忍受风吹雨打和饥饿疲劳上，我们的士兵也比不上匈奴的士兵。这些都是匈奴人的长处。如果是在平原上，利用轻便的战车和精锐的冲锋兵作战，那么匈奴的兵众就容易被我们扰乱；如果我们使用强弩长戟，远距离向匈奴军队射去，再用长短兵器交替作战，弓箭手穿梭其间，士兵列阵一同向前，这样匈奴人

就无法抵挡了；如果我们的士兵将锋利的箭矢同时射中同一目标，那么匈奴人的革甲木盾就不能支撑了；如果匈奴人下了马，与我们短兵相接，在地上你来我往地搏击，匈奴人的脚力就跟不上了。这都是我们的长处。由此看来，匈奴人的长处有三点，而我们的长处有四点。帝王之道，在于不到万无一失便不会出手。现在胡人部落义渠归降，他们的部族有数千人，长处与匈奴人相同，可以赐给他们坚固的铠甲和锋利的兵器，再让他们骑上边郡的好马，来增加他们的战力，在平原地区，地势相对通畅的地方，就用轻便的战车和步兵来对付匈奴人，让这两支军队相互配合，互为表里，这才是作战的万全之策。”

晁错又上书说：“生活在北地的胡貉族人体质耐寒；生活在南方的扬粤族人体质耐热。秦朝的戍卒适应不了这两地的水土，因此将前往两地戍边看作被判了死刑。陈胜首倡义军，天下人都跟随他起义，这是秦国靠武力威胁士兵出征的恶果。不如挑选久居边地的人，让他们修建好房屋，打造好农具，并按照地形特点修筑城墙，深挖护城河，再以免罪封爵为条件，招募百姓前来定居，赐给他们衣服和粮食，遇到胡人进攻能够阻止其掳掠的，就将胡人掳走财物的一半分给他，再由官府为之补上。这样边塞城邑的百姓就会相互救助，遇到胡人进攻也能不怕死地与之搏斗，他们这样做并不是为了报答陛下的恩德，只是想让自己的亲戚活下去，并且增加自己的财产。这与那些不能适应地势而对胡人心怀畏惧的秦国戍卒相比，功效要强上万倍。”于是汉景帝采纳了晁错的建议，招募百姓迁徙到边塞地区。

[冯梦龙述评]后世抵御胡人的策略，没有能逾越这个范围的。

苻坚妻：一意孤行是大忌

①

坚妻张氏，明辨，有才识。坚将寇晋，群臣切谏不从，张氏进曰：“妾闻圣王御天下，莫不因其性而鬯之，汤、武灭夏、商，因民欲也，是以有因成，无因败。今朝臣上下，皆言不可，陛下复何所因乎？术士有言：‘鸡夜鸣者，不利行师；犬群噪者，宅室必空；兵动马惊，军败不归。’秋冬以来，每夜犬噪鸡鸣，又闻厩马惊逸，武库兵器，无故作声。即天道崇远，非妾所知，遽斯人事，未见其可。愿陛下熟思之。”坚曰：“军旅之事，岂妇人所知？”遂兴兵。张氏请从。坚败，张氏即自杀。

【注释】

①坚妻张氏：苻坚宠妃，生一子苻诜，二女苻宝、苻锦。

【译文】

苻坚的宠妃张氏不仅明辨是非，而且很有才识。苻坚打算发兵攻晋，大臣都直言极谏，但苻坚一概不听，张氏也向苻坚进言：“妾听说古时的圣明君王统治天下，都是根据人之本性因势利导，商汤灭夏，周武灭商，都是顺应当时的民心，才取得成功，因此能顺应民心者就会成功，不能顺应民心者就会失败。现在朝中群臣都说南下攻晋这件事不可行，陛下您又该顺应什么情由来发兵呢？术士曾说：‘鸡在夜里啼叫，预示着行军不利；狗成群地嗥叫，预示着将会有丧事发生；兵器凭空晃动，马匹受惊，预示着大军将要兵败，无法归来。’秋冬以来，每天夜里都能听见犬吠鸡鸣，又能听见厩中战马受到惊吓想要逃跑的声音，兵器库中的兵器也经常无缘无故发出响声。即便天道高远，不是妾所能探知的，但就算以人世间的常理来推断，现在也未必是出兵的好时机。希望陛下您能深思熟虑后，再下决定。”苻坚说：“行军打仗之事，哪里是你一个妇人能明白的？”于是执意兴兵攻晋。张氏请求随军同行。后来苻坚兵败，张氏也随之自杀。

职场驭下篇

什么样的下属能用？什么样的下属要防？不管小领导还是大领导，遇到不服管的手下都是一个头两个大。除了坚守原则、公平公正，还有什么特点是一个好领导所具备的？韩愈认为做领导就要光明磊落，要想属下开诚布公，自己先得以身作则；孔子则强调驭下成功的基础是严格维护制度的运行。本篇就告诉你我国各路人物千年来总结出的驭下之术之精妙，让你轻松上手，快速套用！

①

诸葛亮：严酷胜于宽纵

②③④⑤

有言诸葛丞相惜赦者。亮答曰：“治世以大德，不以小惠。故匡衡、吴汉不愿为赦。先帝亦言：‘吾周旋陈元方、郑康成间，每见启告，治乱之道悉矣，曾不及赦也。’若刘景升父子，岁岁赦宥，何益于治乎？”及费祎为政，始事姑息，蜀遂以削。

⑥⑦⑧⑨⑩⑪

【冯述评】子产谓子太叔曰：“惟有德者，能以宽服民。其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉。水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。”太叔为政，不忍猛而宽。于是郑国多盗，太叔悔之。仲尼曰：“政宽则民慢，慢则纠之以猛。猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”商君刑及弃灰，过于猛者也。梁武见死刑辄涕泣而纵之，过于宽者也。《论语》“赦小过”，《春秋》讥“肆大眚”。合之，得政之和矣。

【注释】

①诸葛亮：三国时期蜀汉丞相，曾辅佐汉昭烈帝刘备，制定“隆中对”，又在刘备临终前接下托孤遗命，继续辅佐后主刘禅。为政勤勉，事必躬亲，鞠躬尽瘁，死后被追封为忠武侯。

②匡衡、吴汉：匡衡，西汉经学家，官至丞相。曾在汉元帝欲大赦天下时上书劝谏，他在《上疏言政治得失》中写道：“臣窃见大赦之后，奸邪不为衰止。今日大赦，明日犯法，相随入狱……不改其原，虽岁赦之，刑犹难使错而不用也。”吴汉，东汉开国名将，“云台二十八将”第二位，官至大司马，谥号忠侯。吴汉也反对轻易大赦，据《后汉书·吴汉传》记载，吴汉在临终前曾对光武帝刘秀说：“臣愚无所知识，唯愿陛下慎无赦而已。”

③陈元方、郑康成：陈纪，字元方，东汉末年人，名士陈寔长子，与其父及其弟陈谌在当时并称为“三君”。郑玄，字康成，东汉末年大儒、经学家，他曾对《毛诗》《周易》《论语》等儒学经典进行注疏，囊括大典，网罗众家，刊改漏失，遍著群经，世称“郑学”。这二人都是当时受人敬仰的名士。

④刘景升父子：见本书第256页。

⑤费祎：三国时期蜀汉名臣，为人谦逊俭朴，深得诸葛亮器重。诸葛亮去世后，费祎被任命为后军师，后来又取代蒋琬担任尚书令，官至大将军。

⑥子产：公孙侨，字子产，春秋时期著名政治家，郑国贵族，郑穆公之孙，曾先后辅佐郑简公、郑定公。执政期间，他推行改革，铸刑于鼎，推贤举能，惩恶扬善，因而深得民心。

⑦子太叔：游吉，春秋时期郑国正卿，子产的继任者。

⑧仲尼：孔子之字。

⑨商君刑及弃灰：商君，即公孙鞅。商君主张“有罪必罚”，为政严苛，即使在道路上弃灰也要受到严厉的刑罚。汉代桓宽在《盐铁论》中写道：“千仞之高，人不轻凌；千钧之重，人不轻举。商君刑弃灰于道，而秦民治。”与上文子产所说的“夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉。水懦弱，民狎而玩之，则多死焉”是相似的道理。

⑩梁武：南朝梁开国皇帝萧衍，崇信佛教，不辨是非，一味追求宽仁，最终在“侯景之乱”中被囚死于台城，谥号“武”，史称梁武帝。

(11)肆大眚（shěng）：意为宽赦罪人。《春秋·庄公二十二年》记载“肆大

眚”，杜预为此作注：“赦有罪也。”肆，减免，赦免；眚，过错。

【译文】

有传言称诸葛丞相轻易不颁布赦令。诸葛亮回答道：“治理天下靠的是高尚的道德，而不是小恩小惠，因此匡衡、吴汉才不赞同大赦。先帝也说：‘我曾与陈元方、郑康成等人打交道，经常受到指教，详尽地知晓了治乱安邦的道理，可这些道理中不曾涉及赦免之事。’像刘景升父子那样，每年都宽宥并赦免罪犯，对于治理天下又有什么好处呢？”到了费祎执政的时候，他自上任起就采用姑息宽宥的方略，于是蜀国变得衰弱了。

[冯梦龙述评]子产对子太叔说：“唯具有高尚德行的人，才能用宽仁的政策使百姓服从。其次莫过于使用严苛的治理方式。火势猛烈，老百姓看到就会畏惧它，所以少有人因触火而丧命。水看起来柔弱而没有攻击性，老百姓便忽视轻慢它，溺死的人也就多了。因此用宽仁的方式治理国家才更有难度。”太叔当政的时候，不忍心行政过于严苛，便选择用宽仁的方式。结果郑国的盗贼变多了，太叔对此非常后悔。孔子说：“政令一旦过于宽松，百姓就会态度轻慢，对法令掉以轻心。意识到百姓的轻慢，统治者就会使用严苛的政令来纠正，而纠正后的政令往往过于严苛，这样百姓就会受到伤害，如此再施行宽仁的政令。用宽仁来调和严苛，用严苛来调和宽仁，政事因此得以和谐。”商鞅的法令严格到弃灰于道也要受刑，这种做法就过于严苛了。梁武帝看到有人将被执行死刑，便要痛哭流涕并释放犯人，这就宽松得过分了。孔子在《论语》中提到，为政时可以“赦免小过错”，又在《春秋》中讽刺“缓纵大过，赦免重罪之人”的行为。为政者如果能做到宽严相济，政事就和谐了。

燕昭王：立标杆的重要性

①②③④⑤⑥⑦

燕昭王问为国。郭隗曰：“帝者之臣，师也；王者之臣，友也；伯者之臣，宾也；危国之臣，帅也。唯王所择。”燕王曰：“寡人愿学而无师。”郭隗曰：“王诚欲兴道，隗请为天下士开路。”于是燕王为隗改筑宫，北面事之。不三年，苏子自周往，邹衍自齐往，乐毅自赵往，屈景自楚归。

⑧

【冯述评】郭隗明于致士之术，便有休休大臣气象，不愧为人主师。

⑨⑩

汉高封雍齿而功臣息喙，先主礼许靖而蜀士归心。皆予之以名，收之以实。

【注释】

①燕昭王：战国时期燕国国君，早年流亡韩国，即位后采纳郭隗建议，向四方招贤纳士，任用了苏秦、乐毅等杰出人才，使燕国发展到鼎盛时期，跻身战国七雄行列。

②郭隗：燕国大臣。

③伯者：成就王霸之业者。伯，同“霸”。

④北面事之：北面，指面向北边。古时以居北为尊，因此臣子面向北方朝见君主，弟子朝北行敬师之礼，燕昭王对郭隗北面事之，以表自己对老师的敬重。

⑤苏子：指苏秦。

⑥乐毅：战国时期杰出的军事家，曾辅佐燕昭王以少胜多，连下齐国七十余城。燕昭王死后，受到燕惠王猜忌，不得已投奔赵国。

⑦屈景：战国时期燕国大夫，楚屈氏之后。

⑧休休：形容宽容，气魄大。出自《诗经·唐风·蟋蟀》：“好乐无荒，良士休休。”

⑨汉高封雍齿而功臣息喙：《史记·留侯世家》中记载，汉高祖登基之初，封大功臣二十余人，其余还没有封功的诸将日夜争功不绝，议论纷纷。刘邦担忧这些人生怨谋反，张良便建议先给数次羞辱过刘邦的雍齿封侯。群臣看到后，都欢喜地说：“雍齿尚为侯，我属无患矣。”于是安定下来。

⑩先主礼许靖而蜀士归心：《三国志·蜀书》中记载，刘备曾因许靖背主而不肯重用他，法正却说：“许靖虽然是个有名无实的人，但主公现在刚开始创立大业，虽有招贤纳士之心，只恐天下人不知。许靖的浮名播流四海，如果您不礼遇他，恐怕会落下看不起贤士的话柄，不如对他更加敬重，让天下人都知道您的爱才之心，恰如燕昭王对待郭隗那样。”于是刘备厚待许靖。

【译文】

燕昭王询问治国之道。郭隗说：“上古帝王会将臣子当作老师；德行高尚的君王会将臣子当作朋友；成就王霸之业者会把臣子当作自己的宾客；而危亡衰落之国的国君，却只将臣子当作听从自己差遣、上阵打仗的将帅鹰犬。要做哪一种，听凭大王您选择。”燕王说：“寡人愿意学习却苦于没有老师。”郭隗说：“如果您确实想要振兴王道，就请让我郭隗来为天下士人开路吧。”于是燕王为郭隗修筑扩建居所，用侍奉老师的礼节来对待他。短短数年，苏秦便从洛阳而来，邹衍也从齐国而来，乐毅自赵国而来，屈景也从楚国归服。

[冯梦龙述评]郭隗很明白招引贤士的方法，有着宽容大度的大臣气魄，不愧为君主的老师。

汉高祖封雍齿为侯，功臣们便停止了抱怨，刘备礼遇许靖，蜀国的人才便都心悦诚服地前来归附。这些统治者给出去的，都只是一些虚名，却能收获到实实在在的好处。

孔子：别让你的善心干扰制度的运行

①②

鲁国之法：鲁人为人臣妾于诸侯，有能赎之者，取金于府。子贡赎鲁人于诸侯而让其金。孔子曰：“赐失之矣。夫圣人之举事，可以移风易俗，而教导可施于百姓，非独适己之行也。今鲁国富者寡而贫者多。取其金则无损于行，不取其金，则不复赎人矣！”子路拯溺者，其人拜之以牛，子路受之。孔子喜曰：“鲁人必多拯溺者矣！”

③

[冯述评]袁了凡曰：“自俗眼观之，子贡之不受金似优于子路之受牛。孔

子则取由而黜赐，乃知人之为善，不论现行论流弊，不论一时论永久，不论一身论天下。”

【注释】

①为人臣妾于诸侯：成为其他诸侯国的奴隶。臣妾，男奴为臣，女奴为妾。

②子路：仲由，字子路，又字季路，孔子弟子，“孔门十哲”之一，为人勇武爽直。

③袁了凡：袁黄，号了凡，明朝思想家。曾任兵部职方主事，率军抗击倭寇。博学多才，涉猎百家，一生著作颇丰。

【译文】

鲁国的法律规定：鲁国人成了其他诸侯国的奴隶，有能将他们赎回的，可以到官府去领取赏金。子贡从其他诸侯国赎回了鲁国人，却辞让了应得的赏金。孔子说：“端木赐这样做是错误的啊。圣人制定政策法令，是以移风易俗为目的，让他们的教导可以为百姓所接受，并不只是让其适用于某个人的道德准则。现今鲁国富人少而穷人多，领取赏金不会减损你的品行，但如果你不领取赏金，大家就都不好意思去领，长此以往，大家就都不再去赎人了！”子路救了溺水的人，那个人送牛感谢他，子路接受了。孔子高兴地说：“以后必定会有更多鲁国人去拯救溺水者！”

[冯梦龙述评]袁了凡说：“按照俗人的眼光去看，子贡不接受赏金的行为似乎比子路接受赠牛更高尚。孔子却认为子路的行为可取，而子贡的行为不可取，这是因为他知道人做善事，不应论眼下的行为本身，而该着眼于长久的影响；不应论一时的好坏，而该着眼于长久的得失；不应论己身的荣辱，而该着眼于天下人的利害。”

汉光武：不翻旧账，才能让手下归心

①②③④

光武诛王郎，收文书，得吏人与郎交关谤毁者数千章。光武不省，会诸将烧之，曰：“令反侧子自安！”

⑤⑥⑦⑧⑨⑩，

【冯述评】宋桂阳王休范举兵浔阳，萧道成击斩之。而众贼不知，尚破台军而进。宫中传言休范已在新亭，士庶惶惑，诣垒投名者以千数。及至，乃道成也。道成随得辄烧之，登城谓曰：“刘休范父子已戮死，尸在南冈下。我是萧平南汝等名字，皆已焚烧，勿惧也！”亦是祖光武之智。

【注释】

①王郎：本为卜相工，王莽末年，诈称成帝之子子舆，西汉宗室刘林与赵国大豪李育等拥立其为天子，都邯郸。未几，刘秀攻破邯郸，郎夜亡走，被斩。

②交关谤毁：互相串通、毁谤刘秀的信件。

③不省：不理睬。

④反侧子：指怀有二心的人。

⑤宋桂阳王休范：刘休范，南朝宋文帝刘义隆第十八子，初封顺阳王，后改封桂阳王。明帝时为江州刺史，自谓宗戚之首，然不得居宰辅之位，不满，招聚勇士，缮制器械。元徽二年（474年）举兵反，仅数日便攻至都城建康，后在新亭被萧道成等人以诈降之计杀死。

⑥萧道成：南朝齐开国君主。本为南朝宋武将，官至散骑常侍、太子左卫率。后废帝元徽二年，桂阳王刘休范反，自请屯兵新亭，以当其锋。平叛有功，进爵为公。趁南朝宋皇室自相残杀之际，独掌军政大权，杀后废帝，立顺帝，后又废顺帝，代宋自立，改国号齐。在位四年，谥号高，史称齐高帝。

⑦台军：南朝时对官军的称谓。

⑧新亭：位于南朝宋都城建康南十余里，在今江苏南京市。

⑨诣垒投名：去叛军军营报名投降。投名，投递名帖。

⑩萧平南：萧道成当时驻守新亭，封平南将军。

【译文】

光武帝诛杀王郎后，收集王郎军中的文书，获得了几千份手下官民与王郎串通毁谤他的书信。光武帝不理睬这些书信，他让手下将领集合起来，当着他们的面将这些信烧掉了，说：“让那些怀有二心的人安心！”

【冯梦龙述评】南朝宋时期，桂阳王刘休范举兵造反，大军攻至浔阳，被萧道成击破，刘休范被斩杀。然而刘休范的兵众尚不知道这件事，依旧在向官军进攻，并不断乘胜挺进。宫中有传言称，刘休范已经抵达新亭，官员和百姓都十分惶恐惊惧，去叛军军营报名投降的有几千人。等到大军到来，他们才知道是萧道成来了。萧道成得到投降名册后，就将它们烧掉了，登上城楼说：“刘休范父子已经被杀死，尸体在南冈下。我是平南将军萧道成，你们这些投降之人的名字都已经被焚毁了，不用害怕！”这也是在效法光武帝的智计。

诸葛孔明：做事妥当最难得

①②③④

丞相既平南中，皆即其渠率而用之。或谏曰：“公天威所加，南人率服。然夷情叵测，今日服，明日复叛，宜乘其来降，立汉官分统其众，使归约束，渐染政教。十年之内，辫首可化为编氓，此上计也！”公曰：“若立汉官，则当留兵；兵留则口无所食，一不易也。夷新伤破，父兄死丧，立汉官而无兵者，必成祸患，二不易也。又夷累有废杀之罪，自嫌衅重，若立汉官，终不相信，三不易也。今吾不留兵，不运粮，纲纪粗定，夷汉相安。”

⑤⑥

【冯述评】晋史：桓温伐蜀，诸葛孔明小史犹存，时年一百七十岁。温问曰：“诸葛公有何过人？”史对曰：“亦未有过人处。”温便有自矜之色。史良久曰：“但自诸葛公之后，更未见有妥当如公者。”温乃惭服。凡事只难得“妥当”，此二字，是孔明知己。

【注释】

①南中：古地区名，在今云南、贵州和四川一带。三国时期蜀汉在巴、蜀地区，其地在巴蜀之南，故名。蜀汉建兴元年（223年），南中诸郡

并皆叛乱。蜀汉建兴三年（225年），亮率众南征，于其年秋季平定叛军。

②渠率：首领，部落酋长。率，同“帅”。

③辫首：古时未汉化的少数民族多结发为辫，故以此代称。古代汉人将辫首、左衽视为夷狄的标志。

④编氓：编入政府户籍的平民。

⑤桓温：东晋权臣，穆帝永和初任荆州刺史。永和三年（347年），率众伐蜀。

⑥小史：古小官名，汉代以后，成为对一般小吏的通称。

【译文】

诸葛丞相平定南中叛乱后，把当地的部落酋长都找过来并任用他们为官吏。有人劝谏他说：“您天威加身，南中的蛮夷都已经臣服。然而蛮夷的民情难以预料，今日臣服，明日又反叛，应当趁他们来投降的时机，设立汉人官吏来统率他们，让他们归附于汉人礼法的约束，渐渐受到政令教化的熏陶。在十年之内，这些蛮夷就可以转化为齐民，这是上好的计策！”诸葛亮说：“如果设立汉人官吏，就要在当地留驻军队；军队留驻却没有食物，这是困难之一。蛮夷最近才被打败，伤亡惨重，他们的父兄或死或伤，设立汉人官吏却不留驻军队镇守，必然会成为祸患，这是困难之二。而且蛮夷经常出现废掉或杀死部落酋长的事，内部嫌隙仇恨颇多，如果再设立汉人官吏，终究难使蛮夷信服，这是第三件不易的事。现在我不留驻士兵，不往这里运粮，只粗略地定下纲纪，这样夷人和汉人就能够相安无事。”

【冯梦龙述评】《晋史》记载：桓温征伐蜀地的时候，诸葛孔明手下的小吏还活着，时年一百七十岁。桓温问他：“诸葛公有什么过人之处？”小吏答道：“也没有什么过人之处。”桓温便流露出一负的神色。过了很久，小吏又说：“但自从诸葛公去世，我再也没有见过像他那般做事妥当的人了。”于是桓温惭愧而心服。凡事只难得“妥当”，能说出这两个字，可说此小吏是诸葛孔明的知己。

①

文彦博：手下当面顶撞怎么办？冷处理

②，③④

文潞公知成都，尝于大雪会客，夜久不罢。从卒有谇语共拆井亭烧以御寒，军校白之，座客股栗。公徐曰：“天实寒，可拆与之。”[边批：落得做人情。]神色自若，饮宴如故。卒气沮，无以为变。明日乃究问先拆者，杖而遣之。

[冯述评]气犹火也，挑之则发，去其薪则自熄，可以弭乱，可以息争。

⑤⑥⑦

苏轼通判密郡。有盗发而未获，安抚使遣三班使臣领悍卒数十人入境捕之。卒凶暴恣行，以禁物诬民，强入其家，争斗至杀人，畏罪惊散。民诉于轼，轼投其书不视，曰：“必不至此。”悍卒闻之，颇用自安，轼徐使人招出戮之。遇事须有此镇定力量，然识不到，则力不足。

【注释】

①文彦博：北宋宰相。仁宗时曾以龙图阁、枢密直学士知益州，成都在益州治下。

②谇语：叫骂，牢骚话。

③井亭：遮蔽水井的亭子。

④军校：任辅助之职的军官。

⑤苏轼：字子瞻，号东坡居士，宋朝著名文学家。仁宗嘉祐二年（1057年）进士，神宗熙宁中，上书论王安石变法之不便，出为杭州通判，徙知密、徐、湖三州。

⑥安抚使：宋朝掌管一方军民两政之官，常由知府、知州兼任。

⑦三班使臣：宋朝低级别供奉武职的泛称，武散官号。

【译文】

文潞公在成都担任知州时，曾在大雪天招待宾客，直到深夜也没有散席。跟从的士卒生气地发起牢骚，共同拆毁并烧掉了井亭来御寒，军校将这件事报告给文潞公，在座的客人听后吓得两股战战，唯恐士卒哗变。文潞公慢慢说道：“天气确实寒冷，可以将井亭拆掉给他们烧火取暖。”[边批：乐得做人情。]说完神色自若，还像之前那样继续饮酒吃饭。士卒气馁了，也没有了发动变乱的借口。到了第二天，文潞公才追究责问是谁先动手拆井亭的，将这人处以杖刑后赶了出去。

[冯梦龙述评]人的怒气就像火焰一样，越是去挑拨，它就越会爆发，但如果抽去其中的薪柴，火自然就会熄灭，用同样的道理，也可以平息变乱，可以停止争端。

苏轼在密郡做通判的时候，有大盗在境内作乱，并且未被擒获，安抚使便派遣三班使臣带领数十个凶悍的兵卒入境抓捕。兵卒凶暴横行，用赃物禁品诬赖百姓，强行闯入百姓家中，并于争斗中杀了人，这些兵卒十分惊恐，当即畏罪逃散。百姓向苏轼状告此事，苏轼扔掉他们的诉状不看，说：“必然没到这种地步！”凶悍的兵卒听说了苏轼的话后，自以为非常安全，就放松了警惕，苏轼再慢慢命人将他们引出来，处死了他们。遇到事情需要有这样的镇定力量，然而倘若没有足够的见识，也是力不从心的。

①

韩愈：让你的工作被部属看见

②③

韩愈为吏部侍郎，有令史权势最重，旧常关锁，选人不能见。愈纵之，听其出入，曰：“人所以畏鬼者，以其不能见也；如可见，则人不畏之矣。”

[冯述评]主人明，不必关锁；主人暗，关锁何益？

【注释】

①韩愈：唐朝著名思想家、文学家。德宗贞元八年（792年）进士。宪宗年间，历迁国子博士、中书舍人、刑部侍郎。因谏迎佛骨，贬潮州刺史。召拜国子祭酒，转兵部侍郎，后以吏部侍郎为京兆尹。卒谥文，世

称“韩文公”。尽通《六经》、百家之学。工诗文，提倡散体古文，抒意立言，自成一家。

②令史：唐朝官署吏职，尚书省六部诸司、诸台省、东宫詹事府、左右春坊及其下各局署低级事务员，掌文书案牒，亦常充他职，为流外官。

③选人：唐朝称候补、候选官员。

【译文】

韩愈做吏部侍郎的时候，吏部有位令史权势最重，过去常常关起门来，让候选的官员都不能见到他。韩愈让他将门打开，任由这些候选官员出入，说：“人之所以害怕鬼，是因为人看不见鬼；如果能看见，那么人就不会畏惧鬼了。”

[冯梦龙述评]如果主事之人贤明磊落，那么便不需要关锁大门；如果主事之人昏庸愚昧，那么关锁大门又有什么好处呢？

周公 太公：空降的领导不要对团队大刀阔斧改革

①②③④⑤！”

太公封于齐，五月而报政。周公曰：“何疾也？”曰：“吾简其君臣，礼从其俗。”伯禽至鲁，三年而报政。周公曰：“何迟也？”曰：“变其俗，革其礼，丧三年而后除之。”周公曰：“后世其北面事齐乎？夫政不简不易，民不能近；平易近民，民必归之。”周公问太公何以治齐，曰：“尊贤而尚功。”周公曰：“后世必有篡弑之臣！”太公问周公何以治鲁，曰：“尊贤而尚亲。”太公曰：“后寝弱矣

⑥

[冯述评]二公能断齐、鲁之敝于数百年之后，而不能预为之维；非不欲维也，治道可为者止此耳。虽帝王之法，固未有久而不敝者也，敝而更之，亦俟乎后之人而已，故孔子有“变齐、变鲁”之说。陆葵日曰：“使夫子之志行，则姬、吕之言不验。”夫使孔子果行其志，亦不过变今之齐、鲁，为昔之齐、鲁，未必有加于二公也。二公之子孙，苟能日儆惧于二公之言，又岂俟孔子出而始议变乎？

【注释】

①报政：陈报政绩以告成功。

②伯禽：西周鲁国国君。姬姓，字伯禽，亦称“禽父”，周公姬旦长子。成王以商奄之地及殷民六族封伯禽，国号鲁，都曲阜。

③北面事齐：对人称臣称为北面，此句意为鲁国后世将臣服于齐国。

④后世必有篡弑之臣：春秋末期，齐国公室腐败，陈国妨姓田氏逐渐强大，掌握国政，取代姜姓吕氏成为齐侯，史称“田陈篡齐”。

⑤后寝弱矣：寝弱，逐渐衰落。鲁国崇尚公祖亲属，致使身为鲁桓公之后的孟孙氏、叔孙氏和季孙氏三家（史称“三桓”）日益强大，与公室争权不断，鲁国公室衰微，卑弱如小侯。

⑥孔子有“变齐、变鲁”之说：《论语·雍也》：“子曰：‘齐一变，至于鲁；鲁一变，至于道。’”意为齐国的政治一改革，便可以达到鲁国的样子；鲁国的政治一改革，就可以达到符合大道的境界了。因为孔子崇尚周礼，而鲁国虽国力不及齐国，但对周礼的保存更加完备，更容易达到“复礼”的境界，故云。

【译文】

太公被分封在齐地，仅仅过了五个月，就向周公陈报政绩以告成功。周公问：“为什么这么快？”太公说：“我简化君臣的上下之礼，同时顺应了当地的风俗。”伯禽到达封地鲁国，过了三年才向周公陈报政绩以告成功。周公问：“为什么这么慢？”伯禽说：“我变易当地的风俗，改革当地的礼法，命令国人亲丧三年后才能除去孝服。”周公说：“鲁国后世将臣服于齐国吗？行政如果不简要、平易，百姓就不能与国君亲近；行政平易，百姓必然会归服。”周公问太公靠什么来治理齐国，太公说：“尊重贤才并且推崇有功绩的人。”周公说：“齐国后世必然会有篡逆弑君的臣子！”太公问周公靠什么来治理鲁国，周公说：“尊重贤才并且尊崇公族亲属。”太公说：“鲁国的公室后世将会逐渐衰弱！”

[冯梦龙述评]周公和太公能推断出齐国和鲁国数百年后的政弊，却不能预先为之做好防范；并非不想做好防范，而是施行治国之道，能做到的仅此而已了。即使是古代圣明君主的治国之法，也没有真正能够经久不

衰的，一旦出现弊端就改革它，也只能等待后人来实现了，因此孔子才会有“变齐、变鲁”的言论。陆葵日说：“假使孔子的志愿能够实现，那么姬旦（周公）和吕尚（太公）的话就不会应验。”假使孔子真的实现了自己的志愿，也不过是将当时的齐、鲁，改变为过去的齐、鲁，未必有能超过周公和太公的地方。周公和太公的子孙，如果能日日警醒，敬畏二公的预言，又哪里需要等到孔子出现再来议论变革之事呢？

①

班超：对不服管的人要抓大放小

②③④⑤

班超久于西域，上疏愿生入玉门关，乃召超还，以戊己校尉任尚代之。尚谓超曰：“君侯在外域三十余年，而小人猥承君后，任重虑浅，宜有以诲之。”超曰：“塞外吏士，本非孝子顺孙，皆以罪过徙补边屯，而蛮夷怀鸟兽之心，难养易败。今君性严急，水清无鱼，察政不得下和，宜荡佚简易，宽小过，总大纲而已。”超去后，尚私谓所亲曰：“我以班君尚有奇策，今所言平平耳。”尚留数年而西域反叛，如超所戒。

【注释】

①班超：东汉时期著名军事家、外交家。其父班彪、其兄班固以及其妹班昭皆是著名史学家。为人有大志，少拥书养母，后投笔从戎。汉明帝时随窦固北击匈奴，受命率三十六人出使西域。在西域活动三十一年，平定五十余国。永元十四年（102年），以年老乞归洛阳。官至西域都护，封定远侯。

②玉门关：汉时为通往西域门户，故址在今甘肃敦煌市西北，班超从西域返回洛阳必经此关。

③戊己校尉：官名。西汉元帝初置，为西域都护属官，掌管屯田事务。

④君侯：汉时对列侯的尊称。

⑤荡佚：放纵，不拘束。

【译文】

班超在西域已有多年，他向皇帝上书请求，希望能在活着的时候从玉门关回到中原，于是汉和帝下诏让班超回来，派戊己校尉任尚接任西域都护。任尚对班超说：“定远侯您远在外域三十余年，如今由我这样的人来继任您的位置，我深感自己责任重大而智虑浅薄，希望您能教诲我一些经验。”班超说：“塞外的官吏和兵士，本就不是什么孝子顺孙，都是因为犯罪或有过错才被流放到边境戍守的，而外族蛮夷的性情接近鸟兽，难以驯养而容易败坏。你的性情比较严厉急切，水太过清澈了鱼就难以生存，长官过于明察，下属就很难与你一条心，你应该适当地放纵他们，简易行事，宽恕他们的小错误，只要把握好大的原则就可以了。”班超离去后，任尚私下里对亲信说：“我还以为班超会有什么好策略，可如今他和我说的这些话也都平平无奇啊。”任尚留守数年后，西域就反叛了，一切果然如班超所告诫的那样。

①

西门豹：以其人之道还治其人之身

②③④⑤⑥⑦⑧⑨、⑩

魏文侯时，西门豹为邺令，会长老问民疾苦。长老曰：“苦为河伯娶妇。”豹问其故，对曰：“邺三老、廷掾常岁赋民钱数百万，用二三十万为河伯娶妇，与祝巫共分其余。当其时，巫行视人家女好者，云‘是当为河伯妇’，即令洗沐，易新衣。治斋宫于河上，设绛帷床席，居女其中。卜日，浮之河，行数十里乃灭。俗语曰：‘即不为河伯娶妇，水来漂溺。’人家多持女远窜，故城中益空。”豹曰：“及此时，幸来告，吾亦欲往送。”至期，豹往会之河上。三老、官属、豪长者、里长、父老皆会。聚观者数千人。其大巫，老女子也，女弟子十人从其后。豹曰：“呼河伯妇来。”既见，顾谓三老、巫祝父老曰：“是女不佳，烦大巫姬为入报河伯：更求好女，后日送之。”即使吏卒共抱大巫姬投之河。有顷，曰：“姬何久也？弟子趣之！”复投弟子一人河中。有顷，曰：“弟子何久也！”复使一人趣之，凡投三弟子。豹曰：“是皆女子，不能白事。烦三老为入白之。”复投三老。豹簪笔罄折向河立待，良久，旁观者皆惊恐。豹顾曰：“巫姬、三老不还报，奈何？”复欲使廷掾与豪长者一人入趣之；皆叩头流血，色如死灰。豹曰：“且俟须臾。”须臾，豹曰：“廷掾起矣！河伯不娶妇也！”邺吏民大惊恐，自是不敢复言河伯娶妇。

[冯述评]娶妇以免溺，题目甚大。愚民相安于惑也久矣，直斥其妄，人必不信。唯身自往会，簪笔罄折，使众著于河伯之无灵，而向之行诈者计穷于畏死，虽驱之娶妇，犹不为也，然后弊可永革。

【注释】

①西门豹：战国初魏国人。魏文侯时为邺令，到任后破除“河伯娶妇”的迷信，兴建水利，开凿十二条渠，引漳河水灌田，改良土壤，发展生产，并实行寓兵于农、存粮于民等措施。

②魏文侯：战国时期魏国国君，名斯，一作都。在位期间选贤举能，先后任用魏成子、翟璜、李悝为相，乐羊、吴起为将，西门豹守邺。力行改革，使魏成为战国初年著名强国。

③河伯：古代神话传说中的黄河水神，当时漳河为黄河支流。唐张守节《史记正义》注：河伯姓冯，名夷，一名冰夷，一名冯迟。因为渡河而淹死，天帝封之为水神。

④三老：战国时期魏国掌教化的乡官。

⑤廷掾：县令的属吏。

⑥斋宫：供斋戒祭神用的宫室、屋舍。

⑦父老：古时乡里管理公共事务的人，多由有名望的老人担任。

⑧大巫：指为首的或法术高明的巫师。

⑨巫祝：事鬼神者为巫，祭主赞词者为祝，后连用指掌占卜祭祀的人。

⑩簪笔罄折：插笔备礼，曲体作揖，以示恭敬。

【译文】

魏文侯在位时，西门豹担任邺城令，他将当地的年长者叫到一起，询问民生疾苦。老人们说：“百姓苦于为河伯娶新妇。”西门豹询问其中的缘故，老人们答道：“邺城的三老和廷掾每年都在民间征收数百万钱为赋税，其中二三十万钱用于为河伯娶新妇，其余的钱他们就和掌管祭祀的巫师一起分了。每到要为河伯娶新妇的时候，巫师们便到每家每户去查

看，看见谁家的女儿美貌，就说‘她应该去给河伯做媳妇儿’，便立即命令她沐浴，并穿上新衣服。又在漳河上建起祭神用的宫舍，设置绛色的帷幔和床席，让女孩儿住在其中。到了吉日，他们就让女孩儿和床席漂浮在河面上，漂浮几十里后便沉没了。俗语说：‘要是不给河伯娶新妇，黄河之水就会泛滥成灾。’百姓大多带着女儿逃得远远的了，因此邺城越来越空。”西门豹说：“到了河伯娶新妇的日子，请来告诉我，我也想去送亲。”到了那一天，西门豹便到漳河边与祭祀的众人相会。当时，三老、各部官员、当地有钱有势的人、里长和父老都会聚在那里。聚众观看的有数千人。为首的大巫是个年老的女人，有十个女弟子跟在她身后。西门豹说：“把河伯的新妇叫来。”见到了那个女孩儿后，西门豹回头对三老、巫祝、父老说：“这个女子不够美貌，烦劳大巫到漳河中去报告河伯，就说我们会为他准备更美的女子，后天送过去。”随即便让衙役一起抱起老巫婆将她投进河中。过了一会儿，西门豹问：“老妇为什么去了那么久？让她的弟子也去一趟吧！”又将一个弟子投进了河中。又过了一会儿，西门豹说：“弟子怎么也去了那么久！”又把一个弟子投了进去，总共投进了三个弟子。西门豹说：“想必是因为她们都是女子，不能把事情说清楚，那就烦劳三老前去说明吧。”又将三老投进河水中。西门豹则在河边恭敬地插笔备礼，曲体作揖等待着，等了许久，旁观者都非常惊恐。西门豹看向他们说：“老巫女和三老都不回来给我们答复，这该怎么办呢？”又想把廷掾和一个当地有钱有势之人投到河中去；廷掾和那个人都磕头磕到流血，面色如死灰。西门豹说：“那就再等一会儿吧。”过了一会儿，西门豹说：“廷掾起来吧！河伯不娶新妇了！”邺城的官吏和百姓都非常惊恐，自此以后再也不敢提给河伯娶新妇的事了。

[冯梦龙述评]靠给河伯娶新妇来避免城池被淹没，这个名头太大了。愚昧的百姓被这个谎言迷惑了太久，已经安于现状了，如果直接斥责它的荒诞，百姓必然不相信。只有亲身前去，再插笔备礼，曲体作揖，恭敬以待，才能让众人明白河伯并不是真实存在的，而过去那些骗子也会因为怕死而无计可施，即使再驱使他们为河伯娶新妇，他们也不干了，从此之后这种弊病就可以被永远地革除。

①

刘晏：考虑下属的利益更能激发下属的积极性

②③④

唐刘晏为转运使时，兵火之余，百费皆倚办于晏。晏有精神，多机智，变通有无，曲尽其妙。尝以厚值募善走者，置递相望，覘报四方物价，虽远方，不数日皆达，使食货轻重之权悉制在掌握；入贱出贵，国家获利，而四方无甚贵甚贱之病。

【注释】

①刘晏：唐朝大臣、理财家。七岁举神童，肃宗时拜京兆尹，加户部侍郎判度支，后迁吏部尚书、同平章事，不久罢相。晏以转运为己任，改革了榷盐法和常平法，改进了南北水运方法，使得“官用足而民不困”，为安史之乱后唐朝的经济恢复做出了重要贡献。

②转运使：官名。唐朝始设，主管水陆转运和全国谷物财货转输、出纳。

③置递：设置驿站。递，传递文书信息或货物的驿站。

④食货：《汉书·食货志》云：“食谓农殖嘉谷可食之物，货谓布帛可衣，及金刀龟贝，所以分财布利通有无者也。”这里泛指包含粮食、货物等在内的一切商品。

【译文】

唐朝的刘晏担任转运使时，正值兵荒马乱的年头，国家各项财政费用都要倚仗他来管理。刘晏精力充沛，机智敏锐，善于变通，能够将国家财政事务处理得细致巧妙。他曾经高价雇用擅长跑步的人，又在各地设置了许许多多的驿站，让他们查访并报告各地的物价，即使是遥远地方的物价讯息，也不过几日就都可以传达到，他通过这种方式让操控全国商品价格的权力都掌握在朝廷的手中；他以便宜的价格买来货物，再以贵价将其卖出去，这样不但国家可以获利，各地也没有再出现物价过贵或过贱的弊病了。

①②③④⑤⑥⑦

晏以王者爱人不在赐与，当使之耕耘织纴，常岁平敛之，荒则蠲救之。诸道各置知院官，每旬月具州县雨雪丰歉之状。荒歉有端，则计官取赢，先令蠲某物、贷某户，民未及困而奏报已行矣。议者或讥晏不直赈救而多贱出以济民者。则又不然，善治病者，不使至危急，善救灾者，不使至赈给。故赈给少则不足活人，活人多则阙国用，国用阙则复重敛

矣！又赈给多侥幸，吏群为奸，强得之多，弱得之少，虽刀锯在前不可禁——以为“二害”。灾沴之乡，所乏粮耳，他产尚在，贱以出之，易以杂货，因人之力，转于丰处，或官自用，则国计不乏；多出菽粟，资之赇运，散入村间，下户力农，不能诣市，转相沿逮，自免阻饥——以为“二胜”。

【注释】

①蠲（juān）：蠲免，免除赋税劳役。

②知院官：官名，唐朝诸道盐铁、转运、度支巡院官的别称。

③计官：主管财赋、百物会计、出纳之官。

④灾沴（lì）：自然灾害。

⑤菽粟：豆类和小米，泛指粮食。

⑥赇（tiào）：卖粮食。

⑦沿逮：指余润所及，得到好处。沿，同“沾”。

【译文】

刘晏认为统治者爱护百姓不在于赏赐给百姓什么，而是应当让百姓能够安心地耕耘织布，在正常年景里朝廷应当不增不减地征收赋税，遇到荒年再用免除赋税劳役的方式来赈济灾民。他在全各国道设置负责盐铁、转运和度支的知院官，每隔一段时间就向朝廷详细汇报各州县的天气及粮食收成。如果是正当理由导致田地荒芜、粮食歉收，计官在收取赋税的时候，就可以暂且免除一部分赋税或劳役，或借给歉收的农户一部分钱粮，这样百姓还没有到穷困潦倒的程度，各种赈灾措施就已经奏请朝廷实施了。有大臣对此发表议论，讥讽刘晏不直接赈济灾民，只靠低贱出售粮食这种方式来救济百姓。但这样说也不对，善于治病的医者，不会让病人病重垂危再去救治，善于救灾的官员，也不会让灾民穷困到需要赈济来救命的程度再去挽救他们。真到了灾民难以生存的程度的话，那么赈灾的钱粮少了就不足以让百姓活下去，要让尽可能多的百姓活下去，国库就必定会变得空虚，国库空虚则朝廷就必定要再度征敛重赋！又因为赈济灾民这种事很难保证完全公平，官吏们狼狈为奸，有权有势

者得到的赈灾钱粮就多，贫苦百姓得到的就少，就算用严刑峻法来惩治，也无法完全禁止这种情况——这样于国于民都有害。受灾的地区最缺的就是粮食，其他物产还可以正常供应，可以低价卖出这些物产，用来交换生活所需的其他杂货，百姓可以通过官府的力量，将这些物产转卖到丰收的地方，或者给官府自用，这样国家的生计就不会匮乏；或者由国家将囤积的粮食卖出，让它们尽可能地被运输售卖到缺粮的乡间，这样不擅长交易的贫民和农户也能通过这种方式间接地获得好处，自然就可以免于遭受饥饿——这样于国于民都有利。

①②③④⑤

先是运关东谷入长安者，以河流湍悍，率一斛得八斗，至者则为成劳，受优赏。晏以为江、汴、河、渭，水力不同，各随便宜造运船，江船达扬州，汴船达河阴，河船达渭口，渭船达太仓，其间缘水置仓，转相受给。自是每岁运谷至百余万斛，无升斗沉覆者。又州县初取富人督漕挽，谓之“船头”；主邮递，谓之“捉驿”；税外横取，谓之“白著”。人不堪命，皆去为盗。晏始以官主船漕，而吏主驿事，罢无名之敛，民困以苏，户口繁息。

⑥

【冯述评】晏常言：“户口滋多，则赋税自广。”故其理财常以养民为先，可谓知本之论，其去桑、孔远矣！王荆公但知理财，而实无术以理之，亦自附养民，而反多方以害之，故上不能为刘晏，而下且不逮桑、孔。

【注释】

①一斛得八斗：一斛为十斗，但因为水流湍急，粮船沉覆，最后能成功运到长安的，平均下来大概只有八斗。斛，古代量器名，亦是容量单位。

②漕挽：指水运和陆运。

③船头：船上监督货运的头目。

④捉驿：受命主管邮递的人。

⑤白著：指安史之乱后，以元载为首的唐朝官府对百姓进行的强制搜刮。唐代宗年间，官府以拖欠赋税为由，对江淮百姓横征暴敛，朝廷派

豪吏督征，不问是否欠税，凡有粟帛之家，皆取其半数，多则十之八九。

⑥桑、孔：桑，指桑弘羊，汉武帝时期的政治家、理财家，出身商贾之家，历任侍中、大农丞、治粟都尉、大司农等职，掌管天下盐铁；推行盐、铁、酒类收归官营，并设立平准、均输机构，平抑物价，使商贾不得获大利，国家财政因此丰饶；后坐燕王刘旦、上官桀等谋反事，被杀。孔，指孔仅，汉武帝元鼎二年（前115年）为大农丞，与东郭咸阳同领盐铁事，主管盐铁专卖；三年中官至大司农。

【译文】

在此之前，关东的谷物运到长安来，因为河流水势急猛，运一斛差不多只能得到八斗，损失两斗，平安到达的人就是成功者，会受到优厚的奖赏。刘晏认为长江、汴河、黄河和渭河的水力各不相同，于是让人根据各水道的具体情况造运粮船，让长江之船从江南运粮到扬州，汴河之船从扬州运粮到河阴，黄河之船从河阴运粮到渭口，渭河之船则从渭口运粮到长安官仓。在这之间根据河流走向设置粮仓，让各地的粮食互相补给。从此以后这四条水道每年运输谷物的数量多达百万斛，却再也没有一升半斗沉没入水中。此外，州县官府过去派富人主管水运和陆运的监工，称之为“船头”；派富人主管邮递，称之为“捉驿”；派富人以征收欠税为由，对不欠税的百姓进行横征暴敛，称之为“白著”。百姓快要活不下去了，就都去做盗贼。从刘晏开始，让官员主管漕运之事，让小吏主管邮递之事，停止没有名目的敛财行为，百姓的困境慢慢得以缓解，于是人口得以繁衍。

[冯梦龙述评]刘晏常说：“人口增多，赋税自然也会跟着增加。”因此他治理财政时，常常把实行使人民得以谋生的政策放在第一位，他这番言论可以称得上知道了财政的本质，比汉武帝时的桑弘羊和孔仅还要强得多呢！王安石只知道要治理财政，实际上却没有好的方法去治理，也自我标榜要实行养民的政策，结果反而通过各种方式危害百姓的生活，因此他向上比不上刘晏，向下也比不上桑弘羊和孔仅。

①②

晏专用榷盐法充军国之用，以为官多则民扰，[边批：名言。]故但于出盐之乡置盐官，取盐户所煮之盐转鬻于商人，任其所之，自余州县不复置官。其江岭间去盐乡远者，转官盐于彼贮之；或商绝盐贵，则减价鬻

之，谓之“常平盐”，官获其利，而民不困弊。

[冯述评]常平盐之法所以善者，代商之匮，主于便民故也。若今日行之，必且与商争鬻矣。

【注释】

①榷盐法：原指汉武帝时实施的国家垄断食盐产销制度。唐代宗时，刘晏任盐铁使，他在前朝基础上对前人之法进行了改革，在保证国家利益的前提下，采用官商分利的贩盐制度，允许商人在官府的监督下售卖官盐，同时加大了对私盐的缉查力度。榷，专卖。

②常平：古代一种调节物价的方法，汉时设有“常平仓”。汉宣帝时，耿寿昌奏诸边郡应在谷贱时增价而籴，谷贵时则减价而粜，“常平”之名由此而来。

【译文】

刘晏专靠实行榷盐法获得的利润，作为供给国家和军队的费用，他认为官员一旦多了，百姓的生活就会受到惊扰，[边批：名言。]因此他只在食盐的产地设置盐官，让他们将盐户煮好的食盐转卖给商人，任由商人自行贩卖到各地去，在其他州县便不再设置盐官。他还将官盐转移到那些处于江水和山岭之间，离食盐产地很远的地方贮藏起来。每当商人惜售，藏盐而不卖，盐价昂贵的时候，就减价售卖那些贮藏起来的盐，将其称为“常平盐”，这样官府可以从中获利，百姓也不会因为商人售高价盐而遭受困苦。

[冯梦龙述评]常平盐这种方法之所以好，就在于它在食盐紧缺的时局下，可以弥补仅靠商人贩盐的不足，从而为民生提供便利。如果在当今这种正常的情况下实行这种方法，必定会导致官府和商人争利。

分将：赏罚要以功绩论，不以职位论

①②③

仲淹知延州。先是，总官领边兵万人，钤辖领五千人，都监领三千人，寇出，则官卑者先出御。仲淹曰：“将不择人，以官为次第，败道也。”乃大阅州兵，得万八千人，分六将领之，将各三千，分部训练，

使量贼多寡，更番出御。

④⑤⑥

【冯述评】梅少司马克生疏云：“古之诏爵也以功，今之叙功也以爵。”二语极切时弊。夫临阵，则卑者居先；叙功，又卑者居后。是直以性命媚人耳，宜志士之裹足而不出也！分将迭出之议固当，吾谓论功尤当专叙汗马，而毋轻冒帷幄，则豪杰之气平，而功名之士知奋矣！

【注释】

①总官：宋朝官名，即总管，为地方高级军政长官、军事长官或专门管理事务的行政长官的职称。

②钤辖：宋朝军职名，即兵马钤辖，资历深者称兵马都钤辖，掌统兵出征、禁军驻屯、训练等事务，受本州（路）都总管节制。宋仁宗康定元年（1040年），内侍始差充都钤辖。

③都监：宋朝官名，即监军，大多由宦官兼任，掌本州（路）军队屯驻及训练、军器、边防等事务，受本州（路）钤辖节制。

④梅少司马克生：梅国桢，字克生，明朝大臣。万历十一年（1583年）进士，迁任监察御史。万历二十年（1592年），担任监军，举荐名将李如松为宁夏都督，定计一举攻破宁夏哱拜叛军。

⑤诏爵：由皇帝下诏赐予爵位。

⑥轻冒帷幄：指将帅冒领参与谋划之功。帷幄，原指行军时将帅所处的幕府、军帐，为决策之处，后衍生出“运筹帷幄”一词，意为在帐幕中谋划军机，拟定作战策略。

【译文】

范仲淹在延州担任知州。在此之前，按照惯例，由总官统率边境士兵一万人，钤辖统率士兵五千人，都监统领士兵三千人，遇到敌寇来攻时，则由官位较低的将领先行出战抵御敌军。范仲淹说：“不根据个人能力来选派将帅，而是以官位作为确定出战次序的标准，这样的作战方法会导致失败。”于是他大规模地检阅了延州的士兵，最终共得兵卒一万八千人；他将这些士兵分由六位将领统率，每位将领各统兵三千，分别进

行训练，再根据敌寇数量的多少，轮番出战。

[冯梦龙述评]梅国桢曾在奏疏中写道：“古代依据军功来赐予爵位，现在按等级来认定功绩大小。”这两句话正好击中了如今的社会弊病。临阵杀敌的时候，是地位卑下的人冲在前面；到了论功行赏的时候，地位卑下的人却只能排在后面。这简直是用地位卑下者的性命来讨位高者的欢心，也难怪有志之士都裹足不出了！范仲淹分派将领出战的方法固然恰当，但我认为在论功的时候，更应当特别为那些立下汗马功劳的将士表功赐爵，而不是都归功于那些冒领参谋之名却不参加实际作战的位高者，这样社会上的义愤之气就可以平息，而求取功名的将士也知道奋进了！

①

徐阶：做决策只考虑该不该做；分管任务必要承担相应责任

②③④

世庙时，倭蹂东南，抚按亟告急请兵。职方郎谓：“兵发而倭已去，谁任其咎？”尚书惑之。阶相持不可，则以羸卒三千往。阶争之曰：“江南腹心地，捐以共贼久矣。部臣于千里外，何以遥度贼之必去，又度其去而必不来，而阻援兵不发也？夫发兵者，但计当与不当耳，不当发，则毋论精弱皆不发以省费；当发，则必发精者以取胜，而奈何用虚文涂耳目，置此三千羸卒与数万金之费以喂贼耶？”尚书惧，乃发精卒六千，俾偏将军许国、李逢时将焉。国已老，逢时敢深入而疏，骤击倭，胜之；前遇伏，溃。当事者以发兵为阶咎，阶复疏云：“法当责将校战而守令守。今将校一不利辄坐死，而府令偃然自如；及城溃矣，将校复坐死，而守令仅左降。此何以劝怨也？夫能使民者，守令也，今为兵者一，而为民者百，奈何以战守并责将校也！夫守令勤，则粮饷必不乏；守令果，则探哨必不误；守令警，则奸细必不容；守令仁，则乡兵必为用。臣以为重责守令可也。”

⑤⑥⑦⑧

[冯述评]汉法之善，民即兵，守令即将，故郡国自能制寇。唐之府兵，犹有井田之遗法，自张说变为彍骑，而兵农始分，流为藩镇，有将校而无守令矣。迄宋以来，无事则专责守令，而将校不讲韬铃之术，有事则专责将校，而守令不参帷幄之筹，是战与守两俱虚也。徐文贞此议，深

究季世闾茸之弊。

【注释】

①徐阶：明朝中期名臣。嘉靖二年（1523年）进士，授编修，累迁至礼部尚书，兼文渊阁大学士。为严嵩所忌，度未可与争，乃谨事之，嵩不能图。严嵩致仕后，代为首辅。世宗卒，阶草遗诏，悉罢斋醮、土木等弊政，为言事得罪的大臣们平反。明穆宗时致仕，卒谥文贞。

②世庙：指明世宗朱厚熹，年号嘉靖。此为嘉靖三十三年（1554年）左右发生之事。

③抚按：明朝巡抚和巡按的合称。

④职方郎：官名，隋朝始设，为兵部职方司长官，掌天下地图、城隍、镇戍、烽堠等事。明洪武年间改置职方清吏司。

⑤汉法：指汉朝时，实行全面的郡县制，在各郡设郡守。郡守秩两千石，权位甚重，兼管一郡的民政和军事，对地方军队有便宜支配之权，因其负防守边郡的职能，亦称“郡将”。

⑥井田之遗法：西周时推行井田制，据《周礼》记载，“九夫为井”，将九户设置为户籍编制的一个单位，进行农业生产；战争发生时，乡官也以此为标准来征兵作战。井田制在春秋时期就已经基本瓦解，这里指的大致是唐朝府兵制沿袭了井田制的耕战之法，兵农一体，一旦战争发生，抽调出的耕农可以随时从军打仗。

⑦彍骑：唐朝宿卫兵名。玄宗时，因宿卫京师的府兵大量逃亡，开元十一年（723年），用宰相张说建议，以招募的方式选京兆、蒲、同、岐、华等州府兵和白丁，每年宿卫两个月，称“长从宿卫”，开元十三年改名“彍骑”。

⑧闾（tà）茸：资质驽钝愚劣。

【译文】

明世宗时，倭寇践踏东南沿海地区，当地巡抚和巡按向朝廷报告紧急军情，并请求速速派兵援助。职方郎问：“如果朝廷发兵到了那里，倭寇却已经逃走了，谁来负这个责任？”兵部尚书也被其说法迷惑而犹豫不

决。后来在徐阶的据理力争下，兵部才派出了三千名羸弱兵卒前去。徐阶争论说：“江南是国家的重要地区，朝廷纵容倭寇作乱已经很久了。您作为兵部的长官，在千里之外，是怎么隔空推测出倭寇必然会逃走，又怎么推测出他们逃走后不会再回来？而您竟然就因此阻止朝廷发出援兵！发兵这件事，应该考虑的只有该发还是不该发。如果不该发的话，那么无论是精兵还是弱兵，都不应发出，以此来节省军费；如果该发，那么必须发精兵来取胜，怎么能用‘派出了三千名羸弱兵卒前去’这样不切实际的表面功夫来掩人耳目，是要将这三千羸弱兵卒和数万金的军费拱手送与倭寇吗？”兵部尚书听后十分畏惧，才派出偏将军许国和李逢时率领六千精兵前去。当时许国已经年老，而李逢时敢深入敌阵却疏忽视察，因此军队奇袭倭寇获得了胜利，却在前方又遇到伏兵时大败。当权者以徐阶坚持发兵之事为由，追究他的责任，徐阶又上书说：“按照国法，作战是将领的责任，而防守是州府长官的责任。现如今将领一旦作战失利就会被处死，而州府长官却依然能够安然自得；等到城池失守的时候，将领也要被处死，而州府长官受到的处罚却仅仅是降职。这样下去要怎样才能平息将领心中的怨气？能够支配百姓的只有州府长官，而现今兵卒只有百姓的百分之一，怎么能将出战和守城两件事都归责到将领身上！州府长官勤勉，那么粮饷必然不会匮乏；州府长官果敢，那么侦察敌情必定不会出现错误；州府长官警醒，那么城中必然不会出现为敌方刺探情报的人；州府长官仁爱，那么民兵必然会听由调遣。我认为可以从重处罚当地的州府长官。”

[冯梦龙述评]汉朝军制的好处就在于，百姓就是士兵，而当地的州郡长官就是守将，因此汉朝的郡和封国都能自行抵御敌人。唐朝的府兵，也保留着周朝时井田制兵农一体的耕战之法，自从张说劝唐玄宗将府兵改为彍骑后，军事和农业才开始分离，也为藩镇割据埋下了隐患，从此以后作战的便只有将领而没有地方长官了。宋朝以来，没有战事发生的时候，就只依靠地方长官治理州府，而将领则不习谋略兵法；等到战争发生时，作战之事就只依靠将领，当地官员则不参与军事上的出谋划策，因此不管是出战还是防守，实力都不够。徐阶的这段主张，深入剖析了王朝末期官员弩钝的弊病。

①②③④⑤

阶又念虏移庭牧，宣、大与虏杂居，士卒不得耕种，米麦每石值至中金三两，而所给月粮仅七锶，米菽且不继。时畿内二麦熟，石止直四锶，可及时收买数十万石。石费五锶，可出居庸，抵宣府；费八锶，可出紫荆，抵大同。大约合计之，费止金一两，而士卒可饱一月食，其地米

麦，当亦渐平。乃上疏行之。

【注释】

①移庭牧：指迁移其部落往南游牧。

②中金：白银。

③镗：古钱量词，一镗等于一钱，十钱为一两。

④居庸：关名，旧称军都关、蓟门关等，是长城重要关口，控军都山隘道，在今北京市昌平区境内。

⑤紫荆：关名，与居庸关、倒马关合称为内三关，是进出太行山的交通要道，在今河北易县西北。

【译文】

徐阶又考虑到北方的少数民族每年会迁移部族往南游牧，与宣府、大同地区的百姓杂居，戍守的士兵没法儿好好耕种，米麦这类粮食每石价值白银三两，而每个月发给士兵的月钱却只有七镗，士兵粮食供应不上。当时都城附近的大麦和小麦都已经成熟了，每石只需要四镗，可以趁机收购几十万石麦子。每石花费五镗，可以将其运出居庸关，送抵宣府；花费八镗，可以将其运出紫荆关，送抵大同。再加上买麦子的成本，大概合计只需要花费一两银子，而士兵却可以饱食一个月，宣府、大同当地的粮食，也会渐渐降到平时的价格。于是徐阶上奏皇帝，朝廷批准施行这种方法。

①

周文襄：管理要管到毛细血管

周文襄公忱巡抚江南，有一册历，自记日行事，纤悉不遗，每日阴晴风雨，亦必详记。人初不解。一日某县民告粮船江行失风，公诘其失船为某日午前午后、东风西风，其所对参错。公案籍以质，其人惊服。始知公之日记非漫书也。

②③④

[冯述评]蒋颖叔为江淮发运，尝于所居公署前立占风旗，使日候之置籍焉，令诸漕纲吏程亦各记风之便逆。每运至，取而合之，责其稽缓者，纲吏畏服，文襄亦有所本。

【注释】

①周文襄：周忱，明朝官员。永乐二年（1404年）进士，宣德五年（1430年）经杨荣推荐授工部右侍郎，巡抚江南，总督税粮。在任期间，稽理欠赋，修改税法，履请减免江南重赋税。迁工部尚书，卒谥文襄。

②蒋颖叔：蒋之奇，字颖叔，北宋官员。仁宗嘉祐二年（1057年）进士，神宗时任殿中侍御史，因诬劾欧阳修贬监道州酒税。熙宁中行新法，为福建转运判官，迁淮东转运副使，募流民修水利，累擢江淮荆浙发运副使，长于理财，治漕运，以干练称。

③占风旗：占测风向的旗子。

④漕纲吏：督率漕船的官吏。

【译文】

文襄公周忱在江南为巡抚的时候，有一本记事簿，用来记录每天发生的事情，再细微的事他也不遗漏，就连每天是阴、晴、风、雨，也必定要详细记录下来。起初，人们对他的做法感到不解。一天，某县的百姓向官府报告一艘粮船在江上行驶的时候，因遇到了大风而失事，周忱便追问他粮船失事的时间是某日的上午还是下午，刮的是东风还是西风，那个人的回答混乱错误。周忱便去核实记事簿，而后质问那人，那个人惊讶地认了罪。众人这才知道周忱每天的记录不是随便写写的。

[冯梦龙述评]蒋之奇担任江淮发运副使的时候，曾经在自己居住的公署前竖立起占测风向的旗子，让人每天观测风向并将其记录在册，又让督率漕船的官吏也在行船时各自记下风向的顺逆。每当漕运船只抵达时，他便取来这些对风向的记录并进行整合，据此来责罚那些延误的官吏，于是漕运官都感到畏惧从而敬服他，看来周忱也是参照了前人的做法。

①

王世贞：善用犯错下属的“将功赎罪”心理

②③

王世贞备兵青州，部民雷龄以捕盗横莱、潍间，海道宋购之急而遁，以属世贞。世贞得其处，方欲掩取，而微露其语于王捕尉者，还报又遁矣。世贞阳曰：“置之。”又旬月，而王尉擒得他盗，世贞知其为龄力也，忽屏左右召王尉诘之：“若奈何匿雷龄？往立阶下闻捕龄者非汝邪！”王惊谢，以飞骑取龄自赎。俄龄至，世贞曰：“汝当死，然汝能执所善某某盗来，汝生矣。”而令王尉与俱，果得盗。世贞遂言于宋而宽之。【边批：留之有用。】

④

官校捕七盗，逸其一。盗首妄言逸者姓名，俄缚一人至，称冤。乃令置盗首庭下差远，而呼缚者踞阶上，其足蹑丝履，盗数后窥之。世贞密呼一隶，蒙缚者首，使隶肖之，而易其履以入。盗不知其易也，即指丝履者。世贞大笑曰：“尔乃以吾隶为盗！”即释缚者。

【注释】

①王世贞：明朝官员，文学家、史学家，累官至南京刑部尚书，明朝文坛“后七子”领袖。

②海道宋：姓宋的海道副使。明朝在浙江、福建、广东、山东等沿海地区设立巡海道，全称提刑按察使司巡视海道副使，主管海防事务，兼及外贸和外交。

③掩取：乘其不意而夺取或捕捉。

④官校：泛指低级文武官吏，这里指低级武官。

【译文】

王世贞率军在青州驻守时，当地有个名叫雷龄的匪盗在莱州和潍州之间横行，当地的海道副使姓宋，花重金通缉他，雷龄见情势不妙，就逃走了，宋海道便将抓捕雷龄的任务交付给王世贞。王世贞查到了雷龄的藏身之处，正想乘其不备实施抓捕，但他不小心将消息透露给了一个姓王的捕尉，王捕尉又将此事密报给雷龄，于是雷龄又逃走了。

王世贞假意说：“就这样吧。”过了一段时间，王捕尉抓到了其他的盗贼，王世贞知道他是依靠雷龄的力量才抓到的，便突然屏退身边的人，招来王捕尉质问他：“你为什么要藏匿雷龄？之前站在台阶下偷听我抓捕雷龄计划的人难道不是你吗！”王捕尉惊恐地向王世贞赔罪，又骑快马去抓雷龄，以弥补自己的过错。不久雷龄被抓来，王世贞对他说：“你应该被处死，但如果你能将与你关系好的某某盗贼抓来，你就能活命。”又让王捕尉和他一起前去，果然抓到了那个盗贼。于是王世贞对宋海道说明了这件事并且宽恕了雷龄。【边批：留下他还有用处。】

武官抓捕了七名盗贼，还有一个逃跑了。盗贼首领便谎报了那个逃跑者的姓名，过了一会儿，一个人被绑来，并自称冤枉。于是王世贞将盗贼首领带到庭下一个略远的地方，又让被绑的人双膝跪在台阶上，他的脚上穿着丝制的鞋子，盗贼多次回头偷看。王世贞又偷偷叫来一个衙役，蒙住被绑的人的头，让那个衙役模仿他的样子，再换上他的鞋进去。盗贼不知道换人了，就指认那个穿丝制鞋子的人。王世贞大笑着说：“你居然把我这儿的衙役认成盗贼！”随即释放了被绑的人。

杨素：断掉员工的退路，才能激发士气

①②

杨素攻陈时，使军士三百人守营。军士惮北军之强，多愿守营。素闻之，即召所留三百人悉斩之。更令简留，无愿留者。又对阵时，先令一二百人赴敌，或不能陷阵而还者，悉斩之。更令二三百人复进，退亦如之。将士股栗，有必死之心，以是战无不克。

③④

【冯述评】素用法似过峻，然以御积惰之兵，非此不能作其气。夫使法严于上，而士知必死，虽置之散地，犹背水矣。

【注释】

①杨素攻陈时：此条记载的是杨素平定汉王杨谅之事。隋炀帝即位时，并州总管汉王杨谅起兵反叛，旋为杨素所破。而隋文帝下诏攻陈为开皇八年（588年）之事，故“陈”该读“阵”。

②北军：杨谅之军在北，故称。

③散地：兵家谓诸侯在自己领地内作战，其士卒在危急时容易逃亡离散。《孙子兵法·九地篇》：“诸侯自战其地，为散地。”李筌作注：“卒恃土，怀妻子，急则散，是为散地也。”

④背水：意为背水而战。司马迁《史记·淮阴侯列传》：“（韩）信乃使万人先行，出，背水陈（阵）……军皆殊死战，不可败。”背水列阵本是兵家大忌，但韩信以这种切断退路的方式置之死地而后生，激发士气，以弱胜强。

【译文】

杨素在一次与敌军对阵时，征求三百名军士留下来守营。军士对强大的北军心怀畏惧，都愿意留守营中。杨素听说后，就将自愿留营的三百名军士都处斩了，之后再下令征求人留营，便没有愿意留守的人了。对阵的时候，杨素先下令派一两百人对敌，不能攻入敌人阵地死战就逃回来的人，将他们一律斩首。再派二三百人继续进攻，退后的也这样处置。将士都非常恐惧，抱着必死之心去作战，因此战无不胜。

[冯梦龙述评]杨素的方法过于严苛，但统率长年怠惰的士兵，如果不这样，就不能激发他们的士气。统兵者立法严苛，士兵深知如果不力战则必死无疑，即使将他们置于容易逃散的地界，他们也会如背水作战般奋力拼杀。

①

黄盖 况钟：严惩坏典型，就能杀一儆百

②③④

黄盖尝为石城长。石城吏特难检御，盖至，为置两掾，分主诸曹，教曰：“令长不德，徒以武功得官，不谙文吏事。今寇未平，多军务，一切文书，悉付两掾，其为检摄诸曹，纠摘谬误。若有奸欺者，终不以鞭朴相加！”教下，初皆怖惧恭职。久之，吏以盖不治文书，颇懈肆。盖微省之，得两掾不法各数事，乃悉召诸掾，出数事诘问之。两掾叩头谢，盖曰：“吾业有敕：终不以鞭朴相加。不敢欺也！”竟杀之。诸掾自是股栗，一县肃清。

【注释】

①黄盖：三国时期孙吴名将。字公覆，初为郡吏，从孙坚起兵，拜别部司马。坚死，又随孙策、孙权。赤壁之战，献火攻计，并诈降纵火，致曹军大败，拜武锋中郎将，官至偏将军。

②令长：秦汉时，治万户以上县者为令，不足万户者为长，后以令长泛指县令。这里是黄盖自称。

③检摄：约束监督。

④鞭朴：或称“鞭扑”，用鞭子或棍棒抽打。

【译文】

黄盖曾担任石城县令。石城县的属吏特别难以督查驾驭，黄盖到了之后，为此特地设置了两个佐吏，分管各部官员，并教令属吏说：“我无德无才，只是靠军功获得的官职，对文职官吏之事务没有经验。现在贼寇没有被平定，还有许多军务，所有的文书都交由两位佐吏负责，由他们来约束、监督各部属吏，纠正指摘谬误之处。如果有奸诈欺瞒之徒，最终也不会遭受鞭打之刑！”教令刚刚下达的时候，所有属吏都很畏惧，恭敬且谨慎地履行自己的职责。时间一长，属吏就因为黄盖不懂得如何处理文书之事，变得颇为懈怠放肆。黄盖稍微得知了这件事，他查出两个佐吏做下的数件不法之事后，才将所有属吏都招来，用这些事来诘问那两个佐吏。两个佐吏都叩头认罪，黄盖说：“我早就已经有命令：（这样的人）最终也不会遭受鞭打之刑。我不敢出尔反尔！”最后直接杀掉了这两个佐吏。从此之后，属吏都十分畏惧黄盖，石城县的官场风气都被肃清了。

①②③④

况钟字伯律，南昌人，始由小吏擢为郎，以三杨特荐为苏州守。宣庙赐玺书，假便宜。初至郡，提控携文书上，不问当否，便判“可”。吏藐其无能，益滋弊窦。通判赵忱百方凌侮，公惟“唯唯”。既期月，一旦命左右具香烛，呼礼生来。僚属以下毕集。公言：“有敕未宣，今日可宣之。”内有“僚属不法，径自拿问”之语，于是诸吏皆惊。礼毕，公升堂，召府中胥，声言：“某日一事，尔欺我，窃贿若干，然乎？某日亦如之，然乎？”群胥骇服。公曰：“吾不耐多烦！”命裸之，俾隶有力者

四人，舁一胥掷空中，立毙六人，陈尸于市。上下股栗，苏人革面。

【注释】

①况钟：明朝官员，早年曾为尚书吕震属下小吏，后被吕震重视，荐为仪制司主事。永乐年间，迁为礼部郎中。宣德五年（1430年），任苏州知府，在任长达十三年，刚正清廉，孜孜爱民，深得民心，民间奉之若神，呼为“青天”。

②宣庙：明宣宗朱瞻基，庙号宣宗。

③玺书：钤盖皇帝玺印，并由皇帝钦赐给重要官员的诏书，一般用于告谕、答报、奖劳、责让，某些时候，臣子可根据书内所载条款越权用事。

④礼生：司礼者，祭祀时在旁提唱起、跪、叩首之仪者。

【译文】

况钟，字伯律，南昌人，最初从小吏被擢升为礼部郎中，又因为三杨的特别推荐得以担任苏州太守。明宣宗御赐给他盖有皇帝印信的诏书，并授予他便宜行事的权力。况钟刚刚到郡中的时候，小吏拿着文书上呈给他，他也不问该不该这样做，便判决“可”。属吏都藐视他无能，滋生出更多的弊病和漏洞。通判赵忱对他各种欺凌侮辱，况钟也只是恭敬地应答。一整个月后，一天，况钟命令左右近侍准备香烛，又唤来主管礼仪的人。官僚下属都集合完毕了。况钟说：“我有一道敕令还没有宣读，今天可以宣读了。”明宣宗御赐的诏书中有“官吏下属中有行不法之事的，可以直接抓捕问罪”的文字，于是那些属吏都十分惊恐。仪式完毕后，况钟升堂，招来府中胥吏，声称：“某天有一件事，你欺瞒我，窃取贿赂若干，是这样吧？某天也是这样，没错吧？”胥吏都惊骇地服罪。况钟说：“我不想为这么多琐事烦恼！”命令他们脱光衣服，又派四个有力气的衙役一同将一个胥吏抬起来，扔到空中，有六个人当场因此而死，况钟将他们的尸体陈于市集。于是上下官吏自此十分畏惧况钟，苏州本地官吏因此洗心革面。

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭

[冯述评]盖武人，钟小吏，而其作用如此。此可以愧口给之文人，矜庄之大吏矣！○王晋溪云：“司衡者，要识拔真才而用之。甲未必优于

科，科未必皆优于贡，而甲与科、贡之外，又未必无奇才异能之士。必试之以事，而后可见。如黄福以岁贡，杨士奇以儒士，胡俨以举人，此皆表表名臣也。国初，冯坚以典史而推都御史，王兴宗以直厅而历布政使。唯为官择人，不为人择官，所以能尽一世人才之用耳。”

况守时，府治被火焚，文卷悉烬。遗火者，一吏也。火熄，况守出坐砾场上，呼吏痛杖一百，喝使归舍。亟自草奏，一力归罪己躬，更不以累吏也。初吏自知当死，况守叹曰：“此固太守事也，小吏何足当哉！”奏上，罪止罚俸。公之周旋小吏如此，所以威行而无怨。使以今人处此，即自己之罪尚欲推之下人，况肯代人受过乎？公之品，于是不可及矣！

【注释】

①口给：口才敏捷，能言善辩。

②矜庄：严肃庄敬。这里指故作持重，实无才干。

③司衡者：负责评阅试卷的官员。

④甲：明朝科举，称进士为甲科，举人为乙科，这里的“甲”即指进士。

⑤科：指举人。

⑥贡：贡生。明朝挑选府、州、县生员（秀才）中成绩或资格优异者，升入京师国子监读书，称为贡生。《明史·选举志》记载，明朝贡生分为岁贡、选贡、恩贡和纳贡四类。

⑦黄福：明朝名臣。明初太学生出身，以言国家大计受太祖赏识，超拜工部右侍郎。成祖时任工部尚书，掌交趾布政、按察二司事，在任十九年，随事制宜，上下帖然。及还，交趾父老扶携走送，号泣送别。历事六朝，多所建白，操节之正，始终一致。官至南京守备参赞机务、少保兼户部尚书。

⑧儒士：读书人。这里指当时被荐举的秀才。

⑨胡俨：明朝名臣，洪武中以举人授华亭教谕。永乐初荐入翰林，授检讨，后累官北京国子监祭酒，参与机务。俨博学多才，于天文、地理、律例、医卜无所不究览，兼工书画。曾作为总裁官参与重修《太祖实录》《永乐大典》《天下图志》。

⑩冯坚：明朝大臣。洪武时任南丰典史。洪武二十四年（1391年）上书言事，帝称其知时务、达事变，擢左佥都御史。

(11)典史：小官名，为县令以下掌管缉捕、监狱的佐杂官。

(12)都御史：此处指左佥都御史，官名。洪武十六年（1383年）置，二人，与左右都御史、左右副都御史、右佥都御史同掌都察院事，总理一方军政。

(13)王兴宗：原为差役，明太祖下婺州，用为金华知县，以治行闻名。历任知县、知府、河南布政使。为官勤勉清廉，卒于官。

(14)直厅：守厅的人，这里指官府大厅的差役。

【译文】

[冯梦龙述评]黄盖是武夫，况钟是小吏，都能有这样的作为，足以让那些夸夸其谈、巧言善辩的文人和故作持重、实无才干的大官惭愧了！王晋溪说：“负责评阅试卷的官员，要有识别提拔并任用有真才实学的人的本事。进士未必就比举人优秀，举人未必都比贡生优秀，而进士和举人、贡生之外，又未必没有具有奇才异能的人士。必须用具体的事情去考验他们，之后才能发现他们的才能。譬如黄福凭借当年选送的贡生这一身份入仕为官，杨士奇是凭秀才身份入仕，胡俨则是凭举人身份入仕，这些人都是卓越拔尖的名臣。国朝之初，冯坚凭借典史身份被推举为都御史，王兴宗凭借差役身份而历任布政使。只为官职挑选人才，而不为某个人挑选官职，这样才能用尽这一时期所有的人才。”

况钟担任苏州太守时，有天府衙被大火焚烧，里面的文卷都化为灰烬。因失职而造成这场火灾的是一个吏。大火熄灭后，况钟走出房间坐在废墟上，叫来小吏将他狠狠地杖责了一百下，便喝令他回家。随后他急忙自己草拟奏疏，将全部罪责归于自己，再不牵累那个小吏。起初小吏也知道自己该死，但况钟感叹：“这本来就是太守的事，一个小吏哪里能承受！”奏疏呈上后，朝廷对他的处罚仅限于裁减俸禄。况钟和小吏打交道都能做到这种程度，因此他即使用武力处罚属下，官吏对他也没有怨恨。假使让现在的人处在这种情境下，即便是自己的罪责尚且要推给下级官吏，何况是代替他人承担过错的责任呢？况钟的人品，在这一点上便让人望尘莫及！

①

孔融：对那些触犯领导权威的事要冷处理

②③④⑤

荆州牧刘表不供职贡，多行僭伪，遂乃郊祀天地，拟斥乘舆。诏书班下其事，孔融上疏，以为“齐兵次楚，唯责包茅。今王师未即行诛，且宜隐郊祀之事，以崇国体。若形之四方，非所以塞邪萌”。

⑥

【冯述评】凡僭叛不道之事，骤见则骇，习闻则安。力未及剪除而章其恶，以习民之耳目，且使民知大逆之逋诛，朝廷何震之有？召陵之役，管夷吾不声楚僭，而仅责楚贡，取其易于结局，度势不得不尔。孔明使人贺吴称帝，非其欲也，势也。儒家“虽败犹荣”之说，误人不浅。

【注释】

①孔融：东汉末年官员、名士，“建安七子”之一。性好学，有异才。献帝时为北海相，后历少府、太中大夫，名重天下。因触犯曹操，被杀。

②僭伪：指越礼不轨之事。

③郊祀天地：古代皇帝会在一年中的某些重要时日，带领朝廷重臣在郊外祭祀天地。此举唯天子可行，宗室诸侯行郊祀，则为僭越。

④拟斥乘舆：效仿帝王制度，自比天子。乘舆，原指天子所乘车驾，后也用以代指天子。

⑤齐兵次楚，唯责包茅：《左传》载，齐桓公伐楚，楚国派使者前去交涉，管仲只是责问楚国“包茅不入，王祭不共，无以缩酒”，即楚国没有按时向周天子进贡缩酒用的包茅，而不言楚君僭越称王之事。

⑥召陵之役：楚成王十六年（前656年），齐桓公率诸侯之师攻蔡，蔡溃，桓公挥师直逼楚国，以楚不向周王室贡纳包茅相质询，与楚盟于召陵而还。

【译文】

荆州牧刘表不向朝廷进献应进贡的土产，并且多次做出越礼不轨的事，甚至到郊外去祭祀天地，自比天子。皇帝颁下诏书谴责这件事，孔融进呈奏章，认为“齐桓公率兵攻打楚国，也仅仅是责怪楚国没有向天子进献包茅。现在官军还没有前去讨伐刘表，应该暂且隐去刘表到郊外祭祀天地这件事，来维护朝廷的尊崇和体面。如果向天下人揭露这件事，不利于遏制奸邪之事的发生”。

【冯梦龙述评】但凡越礼不轨的事，刚刚听说，人们都会感受到惊骇，但要是常常听到，内心也就不会有什么大的波动了。如果在力量还不足以剪除叛逆之辈的时候就宣扬他们的恶行，让百姓看惯、听惯这些事，并让百姓知道这样的大逆不道之辈竟也逃避了诛罚，那么朝廷还有什么威望可言？召陵之役中，管仲不声张楚国的僭越行为，而仅仅指责楚国没有进贡包茅的事情，为的就是日后即便战败了也好收场，是在衡量局势后不得不这样做。诸葛孔明派人恭贺孙权称帝，也不是他愿意这样做，只是形势需要如此。儒家那种“为了纲常道义而贸然出师，即使战败了也认为自己很光荣”的说法，实在是对世人造成了很严重的误导。

狄青：因事制宜地提振手下的信心

①②③④⑤

南俗尚鬼。狄武襄征侬智高时，大兵始出桂林之南，因祝曰：“胜负无以为据。”乃取百钱自持之，与神约：“果大捷，投此钱尽钱面！”左右谏止：“倘不如意，恐阻师。”武襄不听。万众方耸视，已而挥手倏一掷，百钱皆面。于是举军欢呼，声震林野。武襄亦大喜，顾左右取百钉来，即随钱疏密，布地而帖钉之，加以青纱笼，手自封焉，曰：“俟凯旋，当谢神取钱。”其后平邕州还师，如言取钱。幕府士大夫共视，乃两面钱也。

【冯述评】桂林路险，士心惶惑，故假神道以坚之。

【注释】

①南俗：南方风俗，这里的南方指闽、粤、黔、桂等地。

②狄武襄：狄青，谥号武襄。

③侬智高：宋时广源州壮族首领。宋仁宗皇祐元年（1049年）反，皇祐四年（1052年），率众攻破邕州，自称仁惠皇帝，改元启历。又相继破横、贵、龚、浔、藤、梧、封、康、端九州，进围广州，屡败宋军，杀伤官民甚众。皇祐五年，仁宗命枢密副使狄青为征南节度使，统军南下，大破侬智高于邕州。智高遁入大理，后死于此。

④面：钱之正面的简称，即铸有称量、年号或国号文字以标志钱名的一面。

⑤邕州：州名，治所在今广西南宁。

【译文】

南方有迷信鬼神的风俗。狄青征讨侬智高的时候，大军刚到达桂林的南面，狄青就祝祷：“这次征讨不知道胜负如何。”说完便取来一百枚铜钱拿在手里，与神灵约定：“如若这次出征果真大胜，那就让我投的这些铜钱全都是有文字的一面朝上！”左右亲信劝谏道：“如果掷钱的结果不如意，恐怕会影响大军前进的士气。”狄青不听。所有人都敬畏地注视着狄青，狄青继而迅速地一扔，一百枚铜钱都是有文字的一面朝上。于是全军欢呼，声音震动整片林野。狄青也非常高兴，让左右亲信取来一百枚钉子，根据钱的疏密，将它们牢牢钉在地上，再用青纱蒙覆，并亲手将其封存好，说：“等大军凯旋，理当感谢神灵，再取回铜钱。”之后大军平定邕州凯旋，狄青果然像他之前说过的那样，回来取钱。幕府的士大夫聚在一起查看那些铜钱，才发现狄青那天掷的都是两面钱。

【冯梦龙述评】桂林路途艰险，士兵人心惶惑，狄青因此借神道的说法来坚定他们的决心。

张良：如果想树立公正的形象，不妨重奖那个和你最不对付的下属

①②③

高帝已封大功臣二十余人，其余日夜争功不决。上在洛阳南宫，望见诸将往往相与坐沙中偶语，以问留侯。对曰：“陛下起布衣，以此属取天下。今为天子，而所封皆故人，所诛皆仇怨，故相聚谋反耳。”上忧之，曰：“奈何？”留侯曰：“上生平所憎，群臣所共知，谁最甚者？”上

曰：“雍齿数窘我。”留侯曰：“今急，先封雍齿，则群臣人人自坚矣。”乃封齿为什方侯。群臣喜曰：“雍齿且侯，吾属无患矣！”

④⑤⑥⑦⑧

【冯述评】温公曰：“诸将所言，未必反也。果谋反，良亦何待问而后言邪？徒以帝初得天下，数用爱憎行诛赏，群臣往往有觖望自危之心，故良因事纳忠以变移帝意耳！”袁了凡曰：“子房为雍齿游说，使帝自是有疑功臣之心，致三大功臣相继屠戮，未必非一言之害也！”由前言，良为忠谋；由后言，良为罪案。要之布衣称帝，自汉创局，群臣皆比肩共事之人，若觖望自危，其势必反。帝所虑亦止此一著，良乘机道破，所以其言易入，而诸将之浮议顿息，不可谓非奇谋也！若韩、彭、沮、醢，良亦何能逆料之哉！

【注释】

①偶语：相聚议论或窃窃私语。

②留侯：张良，封留侯。

③雍齿：秦末沛县豪族。本从刘邦反秦，后趁刘邦出兵在外，献丰邑投魏，又多次在战场上挫败刘邦。后雍齿复归，但刘邦始终对他心怀怨恨。

④温公：司马光，封温国公。

⑤觖（juǐ）望自危：因心生怨望而自感处于危险之中。

⑥子房：张良，字子房。

⑦罪案：犯罪的事端，此处指张良为害死三大功臣的罪魁祸首。

⑧沮醢：剁成肉酱。韩信和彭越均为汉朝开国功臣，后韩信被吕后和萧何诱至长乐宫，夷灭三族；而彭越则被做成沮醢，盛其醢遍赐诸侯。

【译文】

汉高祖封赏大功臣二十余人后，其余功臣无休无止、日夜不停地争功。高祖在洛阳南宫远远看见将领们经常一起坐在沙地中议论纷纷，便就此

事去询问留侯。留侯答道：“陛下您出身平民，是靠这些人取得的天下。现在做了天子，而您封赏的都是些同您有旧交的人，诛杀的都是和您旧日有仇怨的人，因此这些人聚在一起是在商量谋反呢。”高祖十分忧虑，问：“该怎么办呢？”留侯说：“您平生最厌恶的且为大臣们所共知的人是谁？”高祖回答：“雍齿多次窘辱于我。”留侯说：“现在事态紧急，请您先封赏雍齿，这样大臣们便都会明白，自己是可以固位自保的了。”于是高祖封雍齿为什方侯。大臣们都高兴地感叹：“雍齿都封侯了，我们这些人没什么可忧虑的了！”

[冯梦龙述评]司马温公说：“将领们所议论的，未必是谋反之事。如果他们真的要谋反，张良又为什么要等到高祖来问才说呢？只是因为汉高祖刚刚夺得天下，多次凭自身的喜爱和憎恶来进行封赏和诛杀，大臣们往往心生怨望，继而感觉自己身处危险之中，所以张良就此进献忠言，以改变高祖的心意！”袁了凡说：“张子房是在为雍齿游说，让汉高祖从此产生了对功臣的疑心；三大功臣接连被屠戮，未必不是他这一句话害的！”如果按照前面的话来看，那么张良做的便是忠诚的谋划；要是按照后面的话来看，那么张良就是罪魁祸首。总而言之，高祖以平民的身份称帝，这在汉朝之前是从未有过的，大臣们都是和他共事的人，如果他们心生怨望，时刻觉得自己处于危境中，那么他们势必是要谋反的，高祖所忧虑的也只是这一件事，张良乘机道破，这也就是为什么他的言语这么容易被高帝采纳，将领们的议论也这么快就平复下来，不可以说这不是奇谋！像韩信被夷灭三族、彭越被剁成肉酱这些事，又哪里是张良所能预知的呢！

李光弼：太严苛的领导留不住人

①②③④⑤

史思明屯兵于河清，欲绝光弼粮道。光弼军于野水渡以备之。既夕，还河阳，留兵千人，使将雍希颢守其栅，曰：“贼将高廷晖、李日越，皆万人敌也，至勿与战，降则俱来。”诸将莫谕其意，皆窃笑之。既而思明果谓日越曰：“李光弼长于凭城，今出在野。汝以铁骑宵济，为我取之。不得，则勿反！”日越将五百骑，晨至栅下，问曰：“司空在乎？”希颢曰：“夜去矣。”日越曰：“失光弼而得希颢，吾死必矣！”遂请降。希颢与之俱见光弼，光弼厚待之，任以心腹。高廷晖闻之，亦降。或问光弼：“降二将何易也？”光弼曰：“思明常恨不得野战，闻我在外，以为可必取。日越不获我，势不敢归。廷晖才过于日越，闻日越

被宠任，必思夺之矣。”

⑥⑦⑧

【冯述评】《传》云：“作事威克其爱，虽小必济。”然过威亦复僨事，史思明是也。

【注释】

①河清：县名，治所在今河南孟州市西南。

②栅：营寨。

③凭城：据城以守。

④宵济：夜间渡水。

⑤司空：至德二载（757年），李光弼因破退史思明、蔡希德十万大军，拜检校司徒，寻迁司空，封郑国公。

⑥《传》：指《左传》。

⑦作事威克其爱，虽小必济：这句话见于《左传·昭公二十三年》，乃吴公子光（后称吴王阖闾）所言。

⑧僨事：败事。

【译文】

史思明在河清屯兵，想要断绝李光弼的粮道。李光弼的大军在野水渡驻守以防备史思明。到了晚上，李光弼率军返回河阳，只留下了士兵千人，并派将领雍希颢留守营寨，说：“贼将高廷晖和李日越都是能敌万人的猛将，不要和他们交战，如果他们投降的话，就把他们一起带回来。”将领们不明白李光弼的用意，都偷偷笑他。不久，史思明果然对李日越说：“李光弼擅长守城，现在却来到了野外。你率领铁骑连夜渡水前去攻打他的营寨，为我将他擒来。如果抓不到李光弼，就不要回来了！”李日越便率领五百骑兵，一大早来到了李光弼的营寨外，问：“李司空在吗？”雍希颢回答：“已经连夜离开了。”李日越说：“我没擒到李光弼，若只擒到雍希颢，回去我就死定了！”于是请求投降。雍希颢和

他一起去见李光弼，李光弼厚待了他，让他做自己的心腹将领。高廷晖听说后，也投降了。有人问李光弼：“为什么这么容易就招降了这两位大将？”李光弼说：“史思明经常为不能和我在野外交战而深感遗憾，听说我暴露在野外，以为一定能打败我。李日越没有擒到我，必然不敢回去复命。高廷晖的才能要胜过李日越，听说了李日越被宠信任用的事后，必然会想着来取代他。”

【冯梦龙述评】《左传》中说：“人在做事的时候，如果威势能胜过偏爱，那么即便弱小，也能事无不成。”然而过于严苛也会败事，史思明就是例子。

①

高欢：让自己和下属立场一致，就能获得拥戴

②③④⑤⑥

欢计图尔朱兆，阴收众心。乃诈为兆书，将以六镇人配契胡为部曲，众遂愁怨。又伪为并州符，征兵讨步落稽，发万人，将遣之，而故令孙腾、尉景伪请留五日，如此者再。欢亲送之郊，雪涕执别。于是众皆号哭，声动地。欢乃喻之曰：“与尔俱失乡客，义同一家，不意乃尔！今直向西，当死；后军期，又当死；配胡人，又当死。奈何！”众曰：“唯有反耳！”欢曰：“反是急计，须推一人为主。”众愿奉欢。欢曰：“尔等皆乡里，难制，虽百万众，无法终灰灭。今须与前异，不得欺汉儿，不得犯军令，否者，吾不能取笑天下！”众皆顿首：“生死唯命！”于是明日遂椎牛享士，攻邺，破之。

【注释】

①高欢：东魏权臣。北齐王朝奠基人。鲜卑名贺六浑，曾参加杜洛周军，继归葛荣，后叛降尔朱荣。荣死，统率六镇余众及葛荣旧部起事，联络山东士族，灭尔朱兆，掌魏兵权，称大丞相。后孝武帝被迫西奔长安，他另立孝静帝，从此北魏分裂为东、西魏。欢执东魏政十六年。死后，其子洋代东魏孝静帝称齐帝，追尊其为北齐神武帝。

②尔朱兆：北魏权臣，尔朱荣从子。以骁猛过人得荣赏爱，以为爪牙。及荣死，进兵洛阳，杀孝庄帝，立节闵帝，任侍中、都督中外诸军事、柱国大将军、并州刺史、录尚书事。

③六镇人：北魏为防御北方柔然等部骚扰而设置的六个军事重镇，即沃野镇、怀朔镇、武川镇、抚冥镇、柔玄镇、怀荒镇。这里的“六镇人”指葛荣被破后，流入并、肆等州的六镇余部，多与高欢一样为鲜卑人，平日受到尔朱部契胡人的凌暴，皆不聊生，大小二十六反，被杀者过半，犹不止。尔朱兆患之，高欢遂设计让尔朱兆命其统领六镇。

④部曲：古代豪门大族的私人军队，带有人身依附性质。

⑤步落稽：古族名，亦称稽胡。

⑥孙腾、尉景：皆为高欢的属下。

【译文】

高欢意图推翻尔朱兆，于是暗中收买人心。他伪造了一份尔朱兆的亲笔文书，文书中写着尔朱兆将要把六镇流民发配给契胡，作为他们的部曲，众人听后都既忧愁又怨恨。高欢又伪造了并州的兵符，征发一万多名士兵去讨伐步落稽，将要发兵前，却又故意让孙腾和尉景假意请求再停留五日，总共拖延了两次。高欢亲自送士兵到郊外，在大雪中哭泣着和他们握手告别。于是士兵都号啕痛哭，哭声震地。高欢就对他们说：“我和你们一样，都是不得不离开故乡的人，我们的关系就好像一家人一样，没想到今日却被尔朱兆害得再度分离！现在你们如果直向西行，去讨伐步落稽，那么一定会战死；但延误了军期，也会死；被发配给契胡做部曲，还是会死。这该如何是好！”士兵说：“那就只有造反了！”高欢说：“造反是紧急商量出来的办法，应当推选出一个人作为领袖。”士兵都愿意推举高欢。高欢又说：“你们这些人都是乡亲，难以节制，即便有百万之众，没有严明的法度，也会很快被彻底消灭。今日起，必须与之前的行为作风大不相同，不能欺负汉人，不能触犯军令，如果你们不答应的话，我就不带领你们，我不能被天下人取笑！”士兵都向高欢叩拜保证：“不管生死，我们都听从你的命令！”于是第二天高欢便杀牛犒赏士兵，随后发兵攻破了邺城。