

自谓之糊涂，人谓之高明，才是智者  
自谓之高明，人谓之糊涂，便为愚人

# 高明做事 糊涂做人



GAOMING ZUOSHI  
HUTU ZUOREN

| 于雷◎编著 |

中国商业出版社

# 高明做事 糊涂做人



GAOMING ZUOSHI  
HUTU ZUOREN

| 于雷◎编著 |

中国商业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

高明做事 糊涂做人/于雷编著. —北京: 中国商业出版社,  
2008.4

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6119 - 3

I . 高… II . 于… III . 人生哲学 - 通俗读物 IV . B821 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053387 号

**责任编辑: 孙锦萍**

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京明月印务有限责任公司印制

\*

787 × 1092 毫米 16 开 22 印张 310 千字  
2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

定价: 39.90 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 前 言

小学时，老师讲过这样一个故事：

一个国王要在三个儿子中选一个王位继承人。他给三兄弟每人发了一颗花的种子，看谁种得好就选谁。

种子拿回去，三人都种上了。到了约定的时间，三兄弟端着自已的花盆去见国王。国王看见老大、老二的花苗都长得很好，只有老三的盆里什么也没长出来。于是，他把王位传给了老三。

答案很简单，三颗种子都是煮过的！国王要考验他们的，不是本事，而是品德。老大、老二自作聪明，偷偷换了种子，结果反而让“糊涂人”老三“拣”了王位。谁是真聪明，谁是假聪明，那就不言而喻了。

在工作中，如果你投机取巧，可能永远得不到重用；如果你锋芒太露，就容易招人陷害。世人会耍小聪明者居多，事事、处处、时时，都在争名夺利、争功诿过，却往往因小失大；而有大智者则知道，该舍小利时便舍小利，该不争时便不争，该糊涂时便糊涂。

所以说，真精明不如假糊涂，我们要高明而不要精明。身在权力旋涡之中，过于精明，必然招来祸端，此时不如糊涂，把聪明才智用到该用的地方。躲避了风险，自然也就能够随意发挥自己的才智了。

高明与糊涂本在一念之间，自谓之糊涂，人谓之高明，才是智者。不汲汲于一时一事，不戚戚于一得一失。糊涂的学问是自我解脱的学问，糊涂的哲学是解放心灵的哲学。

在现实生活中，常发现有些人，在对待一些事情上，太过于较真，尤其是一些无伤大雅的小事情。常言说：退一步海阔天空。当

然，在一些事关原则的问题上，决不可糊涂对待，姑息退让。

实际上，认真是一种态度，装糊涂也是一种态度。认真时也需要装糊涂，而装糊涂常常也是一种认真。所以两者不全对立，还有互补。装糊涂本身不是目的，成功才是目的。如果装糊涂更益于事业的成功，我们又有什么理由不装糊涂呢？而且，装糊涂并不是真的糊涂，而是明哲保身或达到成功的手段而已。

同是聪明人，又有大聪明和小聪明之分；同是糊涂人，又有真糊涂和假糊涂之分。“过程糊涂、结果不糊涂，表面糊涂、心里不糊涂，小事糊涂、大事不糊涂”是中国人糊涂哲学的精髓。大事看开些，小事糊涂些，哪里还会有那么多烦恼呢？在一颗宽厚之心里夹杂着随机应变的智慧与谋略，便会做人有人缘，做事有机缘，糊里糊涂却总是笑到最后，这才是真正的智者。

因此，我们特地为读者奉上《高明做事，糊涂做人》一书。本书思路清晰，事例详实，教您做个真正聪明的“糊涂人”，教您如何在纷繁复杂的官场和商场中做到游刃有余。希望这本书能够给各位提供一面镜子，从中可以观对错、知得失，从而立身处世。相信这本书一定会在竞争日益激烈的现代社会中帮你立足，并在发展中助你一臂之力。

本书从历朝历代为臣的经典故事中精略而有序地选取了各类颇具实践作用与指导意义的实例，详细阐述了关于高明做事与糊涂做人的重要规则，帮助读者掌握做人的准则和做事的艺术，把“能做事”与“会做人”有机统一起来，凭借人格魅力为做事创造左右逢源的环境，从而成就事业，成就人生。这些实例不但内容丰富有趣，而且在实际的生活中有相当的可行性。真心希望读者能够通过阅读本书，对解决生活中碰到的问题有所裨益，更希望它能够成为你生活中的良师益友。

——作者于北京大学尉秀园

# 目录 Contents

## 高明之一：大智若愚

### ——愚公移山的智慧 ..... 1

智，分为外智与内智；愚，分为外愚和内愚。外智者，工于心计，惯于矫饰，常好张扬，事事计较，吃不得半点亏。内智者，外为糊涂之状，从不斤斤计较，事事算大不算小，达观，大度，不拘小节。外智而内愚，实愚也；外愚而内智，大智也。

## 高明之二：容人小过

### ——六尺巷的由来 ..... 7

所谓“雅量”，是指宏阔的度量。雅量是一种高雅的精神品质，一种良好的文化品格。在中古时代，士林中人特别推崇雅量，由此而构成了当时人物品德的一个重要尺度。富有雅量的人都特别能忍，他们通常能够承受不公正的待遇甚至人格上的侮辱。或默默无言，不动声色；或自我解嘲，化仇解怨；或妙语调侃，超脱荣辱。这样的气度确实不是一般人所能具有的。

## 高明之三：忍让相安

### ——王旦小事装糊涂 ..... 13

宽容就是不计较，事情过了就算了。杭州的灵隐寺里有一尊弥勒佛，旁边有副对联：“开口便笑，笑世间可笑之人；大肚能容，容天下难容之事。”每个人都有错误，如果执著于其过去的错误，就会形成思想包袱，不信任、耿耿于怀、放不开，限制了自己的思维，也限制了对方的发展。宽容是美好心性的代表，也是最需要加

强的美德之一。它与乐观、上进是分不开的。

#### 高明之四：平静的心

——不要放大痛苦 ..... 20

宁静致远就是要我们能够永远保持一颗平静的心，能够学会“糊涂”，要经得起诱惑，耐得住寂寞。人生难得糊涂，贵在糊涂，乐在糊涂，也成在糊涂。不糊涂则难以在纷繁之世中保持宁静之心，不糊涂则难以在芸芸众生中保持超凡脱俗之态，不糊涂则难以逃避明枪暗箭之伤害，不糊涂则难以品尝人生之真快乐，不糊涂则难以成就人生真正之大业。

#### 高明之五：摒弃浮华

——圣人贤者淡泊明志 ..... 25

人是不能太聪明的，太聪明就会反被聪明误；人是不能太执著的，太执著就会陷于功利而忘记了本身的生命。“非宁静无以致远，非淡泊无以明志”。以出世的态度去过入世的生活，以无为的心态去看待有为的事业。

#### 高明之六：修养自身

——诸葛亮告诫子孙 ..... 29

所谓“修身养性”，用现在的话来说，就是锻炼增强心理承受能力和心理调节能力。在古人心目中，修身养性要达到的境界主要表现在两个方面，一是遇事沉着冷静，头脑清醒；二是与人相处宽容大度，有礼有节，能达到这种境界的人历来很受推崇。

#### 高明之七：容易满足

——胡九韶乐观知足 ..... 34

孔子在《论语·季氏篇》中说道：“君子有三戒：少之时，血气

未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。”意思是说：道德高尚的人的一生留给后人的有三个鉴诫：年轻时切莫贪恋女色，壮年时切忌蛮横好斗，年老时切戒保守满足。知足常乐是一种处世哲学和生活态度。知足常乐，宠辱不惊，对金钱、地位、得失都淡然处之，才能做到不以物喜，不以己悲，宠辱皆忘，以“把酒临风”的潇洒去面对一切坎坷。

## 高明之八：心存感激

——妈妈临死握着的年糕 ..... 40

无论你在哪里，只要你有一颗感恩的心，你会感觉世界原来是那么美好。感恩，不仅是一种心态，更是一种美德。学会感恩，就不会因为所谓的不公而怨天尤人，斤斤计较；学会感恩，就不会一味地索取，一味地膨胀自己的私欲。

## 高明之九：不要叫真

——小和尚种草 ..... 45

有人请教禅师如何修行，禅师说：“困来睡觉，饿来吃饭。”人家很奇怪，这么简单的事情，是每个人每天都在做的啊，怎么就是修行了呢？禅师说：每个人是都在吃饭，但是不好好吃饭——百般计较；每个人是在睡觉，但是不好好睡觉——百般思虑。过于计较，过于思虑，人们就会被杂念所困，就是失去自我，成为杂念之奴。禅师让我们用平常心来消除杂念，不要去想得了又如何，失去又如何，反而可能做得更好。

## 高明之十：要有原则

——吕端大事不糊涂 ..... 50

我们在生活中真诚地对待每个人、每件事；善意的去理解每个人、每件事，但这并不等于包容一切。我们不应该因为厚道而失去了原则，失去了思考事情轻重缓急的能力，失去了拒绝、批评、反



驳的能力，失去对周围人或事的责任。因为责任，我们有了自己的原则，我们有必要捍卫自己的原则，因为我们卸不下肩上的责任……

## 高明之十一：学会变通

——叔孙通的成功之路 …………… 55

做任何事都要学会通权达变，例如有句古话叫“事无不可对人言”，这是一句至理名言，但如果把这句话僵化理解，不论时机、不看对象、不分场合，一概遵行不误，往往会坏事。但这并不是说这话错了，须知道还有一句与之相对的话，叫做“逢人只说三分话”。两句话必须结合起来看。所以什么时候做，什么时候不做，关键要论时机、看对象、分场合。

## 高明之十二：辗转迂回

——楚庄王葬马 …………… 61

有的人为了功名富贵，总是不顾一切地向前争取。有的时候前面是悬崖，跌下去会粉身碎骨；有的时候前面是一道墙，撞上去会鼻青脸肿。如果这时候懂得以退为进，转个弯、绕个路，世界还是一样会有其他更宽广的空间，这正是古人所云：“退一步海阔天空。”所以，一个人在世界上要想做人处事，必须要能谦恭礼让，一个人要想成功立业，必须要懂得以退为进。引擎利用后退，反而能更顺畅地前行；空气越经压缩，反而更具爆破的威力；军人作战，有时候要迂回绕道，转弯前进，才能胜利；很多时候，我们要想成就一件事情，必须低头匍匐前进，才能成功。

## 高明之十三：追求长远

——农夫的两棵果树 …………… 68

说到底，精明是为“利”，痴呆也是为“利”，精明的人太看重“利”，往往会不择手段，机关算尽，结果反误性命；而痴呆的人也

看重“利”，但他们懂得取之有道和见好就收，更懂得放长线钓大鱼，更懂得把握分寸和度，更懂得长远利益。显然，后者比前者更聪明一些。

## 高明之十四：不厌伪诈

——司马懿装病图曹爽 ..... 73

“诈”虽然算不上高尚行为，但在战争中却屡见不鲜，而且往往是使诈的一方能够取胜。做人做事也是这样，有的时候就是要用一些非常规的手段。不过正像刘墉所说的：“我不是教你诈，是教你看清世事。免得你被卖了，还在帮人数钞票！”

## 高明之十五：临危不惧

——赵云巧设空营计 ..... 81

智者在社会交往中会根据自己所处的场合与情境的变化考虑应变的方式，而愚者不知应变，往往会被现实所抛弃。在不同的时代，不同的场合中，做事说话也要适时、待机而动，同时，还要考虑对方的身份、地位的差异，以不同的交往方式赢得不同时代、不同场合、不同人群的认同，这才是明智的举措。

## 高明之十六：以柔克刚

——乔宇四两拨千斤 ..... 86

中国的功夫，讲求以柔克刚，而且也是被发挥到了极致，像太极拳。其实在做人和做事的过程中，这种情况被应用非常好的，比比皆是。以刚碰刚，往往会两败俱伤。所以要学会“施柔术”。从战略上讲，施“柔”术者，须有“柔”的表象，“刚”的骨子。惟其外柔，始能诱之；惟其内刚，始能制之。

## 高明之十七：委曲求全

——勾践忍辱终复国 ..... 91

做人要有涵养，能忍则忍，有时需要委曲求全，但委曲求全也是有限度的，过分的委曲求全往往会被小人看作是软弱可欺。委曲求全并不是要我们窝窝囊囊做人，而是通过少惹是非、少生麻烦的方式，得以保全，成就大事。

## 高明之十八：不计得失

——武则天自立无字碑 ..... 98

宠辱不惊，意思是无论是受宠还是受辱都平静自若，能够将得失置之度外。能够做到宠辱不惊，势必是心胸开阔、有度量、淡泊功名利禄之人。人生在世，必然有得也有失，有荣亦有辱，能够以随其自然、淡泊平和的心态去面对，就像古人说的“宠辱不惊，去留无意。”这才是超尘脱俗的高境界。

## 高明之十九：甘受屈辱

——司马迁受刑著《史记》 ..... 103

在生活中要做到糊涂不难，关键是如何做到“该糊涂时糊涂，不该糊涂时决不糊涂”，要把握好这个度，那就是一种智慧，一门学问。尤其是当遇到逆境和顺境的时候，更应该做到能屈能伸，当机会在你手中的时候，要有掌控全局的豪气；当运气暂时远离的时候，要有甘于平凡的勇气。

## 高明之二十：学会圆通

——做一个“圆滑的老实人” ..... 108

对聪明人来说，正确的态度应该是什么呢？那就是“该清楚时就清楚，偶尔也要装糊涂”。这就要学会变通，学会圆融。所谓变通，就是在处理各种事物时要善于变化和选择而不是墨守和拘泥。

甚至逢大势不践小诺，处大事不拘小节，从而达到变则通，通则灵，灵则达，达则成的理想效果。能够做到圆融自如，就能够在为人处事中左右逢源而又不偏离中正之道，在成功的道路上走得更加灵活自如和自信坚定。

## 高明之二十一：不予追究

——汉高祖不计前嫌 ..... 113

既往不咎是指对已经发生的事情不要去追究。对于责任，我们要适度地追究，不要什么事情都要追究到最后的责任人才肯罢休。有些小事情，过分地追究，可能伤害别人的面子和积极性，以后的事情就不好做了。这个原则是要对聪明人用的，你不追究，对方也知道自己错了，双方都心知肚明。但是对于一些没有自知之明的人，还要经常敲打一下，否则对方不能得到提高。

## 高明之二十二：藏而不漏

——刘备借雷巧掩饰 ..... 120

韬光是隐藏自己的光芒，养晦是处在一个相对不显眼的位置。它是一种低调，也是一种谦卑。因为低调和谦卑，所以很容易进入对方的心，被别人接纳。韬光养晦不只是一种生存策略，也是一种美德。一个甘愿处于次要位置的人，一个谦卑的人，最后会赢得大家的尊重和爱戴。而一个骄傲的人，一个锋芒毕露的人，常常因为无法接纳他人的意见而失去他人的支持。

## 高明之二十三：左右逢源

——王熙凤八面玲珑 ..... 126

八面玲珑实际上已渐成为一种文化。它告诉我们不要过于执著、学会变通，要求我们在生活中要想得开，看得开，该糊涂的时候就糊涂。在生活中，真正的聪明人都是在遇到任何事情的时候都绝不自作聪明，大发议论，相反他们总是做出一副什么都不知道、

什么都不清楚的样子，躲躲闪闪装糊涂。这样的人心知肚明，但是什么人也不会得罪。他们在生活中能够左右逢源，活得逍遥自在。在一颗宽厚之心带着随机应变的智慧与谋略，使得做人有人缘，做事有机缘，糊里糊涂却总是笑到最后。

## 高明之二十四：自然无为

——曹参“不理政事” ..... 132

老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然”，为人行事之关键在于不违“道”，要顺其自然，遵循客观规律。这就是所谓的“无为而治”。“无为”是指不妄为、不乱为、顺应客观态势、尊重自然规律。

## 高明之二十五：谋求自保

——郭子仪明哲保身 ..... 138

实际上，认真是一种态度，装糊涂也是一种态度。认真里面有时也需要装糊涂，而装糊涂常常也是一种认真。所以两者不全对立，还有互补。装糊涂本身不是目的，成功才是目的。如果装糊涂更易于事业的成功，我们又有什么理由不装糊涂呢？而且，装糊涂并不是真的糊涂，而是明哲保身或达到成功之重要手段。

## 高明之二十六：甘心受罚

——曹操割发代首 ..... 143

有句话叫：“禁胜于身则令行于民”。这句话的意思也就是我们常说的“只要以身作则，就能令行禁止”。作为一名领导者，需要以身作则，只有这样才能保障法令的贯彻实行。古代教育家孔子在教育学生时不仅重“言教”而且重“身教”，处处以实际行动感化、影响学生。西汉教育家董仲舒说：“吾为人师，既美其通，又慎其行。”意思是说，当一名好的老师，既要有渊博的知识，正确的教育方法，又要有高尚的品德，良好的行动，以身作则，为人师表。

## 高明之二十七：深藏不露

——曹操妒才杀杨修 ..... 149

中国人常常强调的“内方外圆”，我们把它叫做“有原则的应变”。我们看一个纯粹痴呆的人，人们看他的眼神或许怪异，却总带了一丝同情与和善，他即使什么也不会做，也有人送给他吃喝，这样纯粹痴傻的人尚能活下去，更何况一个只有三分痴呆的人呢？他更会活得如鱼得水。

## 高明之二十八：不计小事

——廉颇负荆请罪 ..... 156

装糊涂在人际关系上很重要。心胸开阔些，宽容大度些，也就大事化小，小事化了了。如果与别人意见不一致，争论一阵，见不出高低，也就算了。没有多少原则性的大是大非，何必非争个清楚明白呢？你知道自己的意见正确，对方同样认为自己正确。有些时候，就应当装糊涂，让争论在和平的气氛中结束。

## 高明之二十九：决不放弃

——曹操败走华容道 ..... 163

穷困是一把双刃剑，既有利也有弊。穷困也是一块磨刀石，常言说得好：自古英雄多磨难，从来纨绔少伟男。人生哪能尽如人意，当我们穷困潦倒的时候，要能够使自己头脑清醒，意志坚定，脚踏实地。穷且益坚，不坠青云之志。只有自强不息，才是我们人生昂扬向上的力量源泉。

## 高明之三十：平衡之道

——张之洞的折衷主义 ..... 169

“中者天下之正道，庸者天下之定理。”在今日的语境下，“中

庸”就是度的正确把握和关系的良好协调，就是在平衡中寻求发展。孔子的“中庸”思想的本意是：“去其两端，取其中而用之。”也就是去除偏激，选择正确的道路。它体现的是端庄沉稳、守善持中的博大气魄和宽广胸襟。

### 高明之三十一：专注细微

——千里之堤，溃于蚁穴 ..... 175

海尔总裁张瑞敏说：什么是不简单？把每一件简单的事做好就是不简单；什么是不平凡？能把每一件平凡的事做好就是不平凡。这句话精辟地阐述了一个道理：想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手。其实，人生就是由许许多多微不足道的小事构成的。小事成就大事，细节成就完美。

### 高明之三十二：功成身退

——范蠡激流勇退 ..... 180

历史和现实生活告诉我们：必须学会放弃！放弃是为了更好地拥有。激流勇退就是一种放弃，就是一种目光高远，就是一种趋利避害，就是以退为进、就是弃旧图新。学会放弃，学会激流勇退，自己的人生就会有一个新的起点。激流勇退是智慧的表现，激流勇退是清醒的选择，激流勇退是明智之举。

### 高明之三十三：乐于吃亏

——塞翁失马，焉知非福 ..... 187

吃亏是福，吃小亏占大便宜。但是吃亏也是有技巧的，会吃亏的人，亏吃在明处，便宜占在暗处，让你被占了便宜还感激不尽，这就是为人处事的智慧。在物质利益上不是锱铢必较而是宽宏大量，在名誉地位面前不是先声夺人而是先人后己，在人际交往中不是惟我独尊而是尊重他人，抬举他人。如此这般以吃亏为荣为乐，势必赢得人们的尊重和抬举。

## 高明之三十四：分清现实

——狄仁杰智脱牢狱灾 ..... 195

时势是变幻莫测的。得势者昌，失势者亡。所以我们要因时制宜，因势利导。古语说：“知进退者是高士，识时务者为俊杰”。可见，审时度势在你人生旅途中时来运转是起最重要的作用。所以那些成大业者，平时敢作敢为，然而审时度势，却慎之又慎。成功最重要的因素，不是什么伟大的理想，也不是什么少有大志，而是能否审时度势，能否乘势而为！

## 高明之三十五：保持乐观

——父亲的“性格改造计划” ..... 200

有人曾经说过：“我们的心灵像摄像机，眼睛便是摄像机的镜头。面对社会，面对生活，我们拍下什么录像片在自己的心上，全由自己说了算。”所以我们要学会不断调节自己的视角，不要老是自己觉得委屈，顾影自怜；不要由于没有成功就责备这个世界不够完美；更不要拒绝他人真诚的帮助和指引。要培养乐观的人生态度，我们必须使自己“向好的方面看”，同时尽最大努力解决问题。只要能在人生的每一个障碍面前都能够看到光明的一面，就可以形成积极乐观的人生态度。

## 高明之三十六：有来有往

——人际交往的互酬心理 ..... 205

我国是一个讲究礼仪的国家，也十分讲究礼尚往来，所谓来而不往非礼也。礼，在我国传统文化中占有重要的地位，仁、义、礼、智、信，礼排在第三位。礼尚往来的目的是往来，是先往后来，目的是通过礼的往实现来的结果。



## 高明之三十七：装聋作哑

——天不言自高，地不言自厚 ..... 209

生活中有许多时候是不需要语言的。沉默，可以减少许多不必要的误解，堵塞无中生有、故意制造事端的小人们生事的源头，更可以为自己创造一个为人己的好环境。沉默是金确实是难得的箴言，大多时候沉默可以给对方和自己都留有余地。

## 高明之三十八：等待时机

——刘备后发制人取益州 ..... 213

后发制人，就是先让对方尽情表露自己的言行。然后，采取有针对性的话语或行动来制服对方。后发制人可以摸清彼情，以此掌握更大的主动权。后发，看起来似乎是让先发者占了优势，实际上是后发者在等待优势到来。让对方先表露，是为了摸清情况，做到心中有数。所以，先让于对方，看似与人方便，实则是于己有利的。

## 高明之三十九：识别贤能

——管仲知人善任 ..... 219

知人善任，包括知人与善任两个相互联系的层面。“为政之本，在于选贤”，选贤务必知人善任。知人就是要了解人，善任就是要用好人；知人是善任的前提，善任是知人的目的；通过知人以达到善任，又在善任中进一步知人识人。

## 高明之四十：扬长避短

——鲍超作诗讽群臣 ..... 225

一个人总是有所长有所短，既有优点，也有缺点。鲁迅曾说过：“倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”在用人时，最重要的是用人之长，避人之短。正像俗语所说的：“骏马驰千里，耕田