

一 吕不韦

及时收住马缰绳

对于驾驭者来说，如何控制烈马的速度，则是非常有学问的。如果是平坦大道，也能收一收缰绳，等到下一个平坦大道时再加劲，一下超过他人，此为胜术。再者及时收住缰绳的好处是——避免冒险。吕不韦的精明之处正在于收住缰绳之功，不过分把自己放开，让自己在划定的一个圈子里，求稳求进，即为一种隐身术。你别小看这种“收线法”，它在关键时刻是相当起作用的，否则越过了红线，就会出麻烦。

审时度势，根据大局改变经营地

一个不善于审时度势的人，一定是缺乏机灵的头脑、敏锐的眼光。这一点是许多人一事无成之本。对于吕不韦来说，却不是这样，他一边想自己如何做成事，一边想自己如何做大事？他思前想后，终于悟出了一条“审时度势”的人生策略，并且一步一步地隐身而行。

春秋战国时期，诸侯混战讲究的是弱肉强食，那些弱小的诸侯国或很早就被吞并，或依附强国苟延残喘。它们能被接受为附庸，也只不过是因其处于两国或多国的交接之处，允许其存在能给各方提供一个缓冲地带。因此，其灭亡也仅仅是时间问题而已。

卫国早先也是个大国。公元前 11 世纪西周王朝建立之初，周武王封其弟康叔为卫君，建都朝歌（今河南淇县）。春秋时代的卫国，上层腐败，政治混乱，后来被翟打败，后来靠齐国帮助，将国都迁到楚丘（今河南滑县），从此成为无足轻重的小国。之后不久又迁往帝丘（今河南濮阳西南），战国时帝丘改名为濮阳。

在春秋战国的四百余年中，卫国的国君一个比一个昏庸无能，卫国国势江河日下。到战国中期，卫国已成为任人宰割的小国，衰落日甚一日：公元前 356 年（卫成侯十六年），卫国国君的地位已由“公”被贬为“侯”。再过二十余年，即公元前 335 年（卫嗣君五年），卫侯又被贬为卫君。国土更加缩小。

而此时的各大国之间正在以“合纵”和“连横”的策略相互攻伐。所谓“合纵”即“合众弱以攻一强”，就是许多弱国联合起来捌抵一个强国。这种活动主要是在关东的韩、赵、魏、齐、楚、燕之间展开，目的是对付秦军的东进；所谓“连横”，就是“事一强以攻众弱”（《韩非子·五蠹》），即由一强国拉拢一些弱国来进攻另外的弱国。这主要是秦国为达到其兼并土地的目的而采取的外交策略。而小小的卫国处于各国“合纵”、“连横”的夹缝之中，常常是被凌辱、被兼并、蚕食的对象。大约在吕不韦一二岁

时，卫国的国君卫怀君去朝拜魏昭王。这原是小国讨好大国的表示，不料怀君一去即被魏国囚禁起来，随即杀掉。然后，魏国竟擅自作主立元君为卫国国君因为元君乃是魏昭王的女婿。魏国在强大的秦国进攻面前虽节节败退，而在弱小的卫国面前却称王称霸，这正是战国时代各国之间的外交准则。此时的卫国已成了魏国的附庸。而卫国的国土实际上也只剩下濮阳一地了。



在这种形势下，有远见的人已对卫国失去希望，连卫国本国的一些王公贵族和政治家都纷纷流向其他诸侯国，其中生于卫国左氏（今山东曹县北）的吴起（？—前 381 年）就是一个杰出的人才。但他在卫国无用武之地，很早就离开本土，先在鲁、后到魏国为将，都立有战功，最后到楚国辅佐楚悼王实行变法改革，为楚国的强大立了不朽功勋。卫国的公子王孙卫鞅（即商鞅）也是有谋略的政治家。他同样不留在卫国，而先到魏国，又投奔秦国，自公元前 361 年至前 338 年协助秦孝公在秦国实行变

吕不韦的精明之处正在于收住缰绳之功，不过分把自己放开，让自己在划定的一个圈子里，求稳求进，即为一种隐身术。法，使秦国由落后的小国一跃成为先进强国，奠定了统一中国的基础。可见，卫国并非没有人才，只是由于国内政治腐败，而使卫国人才外流，成为一个历史趋势，结果，人才愈外流国势愈弱，国势愈弱人才愈留不住。

对于有意在发家致富后结交权贵以登仕途的吕不韦来说，在卫国这种环境下是没有发展前途的。因此，当赵国使者提出购买百件圭璧之器时，吕不韦很快就作出决断接下了这单生意，当时圭璧是用以礼定王公贵戚的爵位，在卫国属于严禁运进和出售的商品，违者全家斩首。在这种风险之下，吕不韦仍然敢接这单生意，固然是因为其利润极高，更重要的是吕不韦已经决定离开卫国去大国发展。

吕不韦选择去了韩国的首都阳翟。他之所以如此选择，是因为阳翟乃是当时最大的玉器交易中心，各国商人都从此进购玉器，吕不韦在这里做生意，赢利丰厚。但是，吕不韦很快又发现了韩国也并非久留之地。

韩国源于晋国。晋国在春秋时期势力庞大，曾一度争霸中原，但后来由于内乱，势力日渐衰弱。

晋国从献公时起，不许立公子、公孙为贵族，致使“晋无公族”，这是晋国政治上的一大特色。由于没有公族，就使异姓的卿大夫的势力不断扩大。文公、襄公时，有狐、赵、先、胥等氏权势较大的宗族。以后又出现了韩、魏、栾、范、荀等强盛的大族。到春秋中叶以后，晋国“政在私门”，卿大夫的家族占据了晋国的卿位，并获取军权。而晋国的公室则陷于要兵无兵，要将无将的窘境。那时候，卿大夫之间兼并剧烈，从厉公时开始，栾氏、胥氏、原氏、狐氏、续氏、庆氏、伯氏等先后“降在皂隶”。到春秋晚期，只剩下韩氏、魏氏、赵氏、范氏、中行氏、智氏六家最大的宗族，就是所谓“六卿”。后来，赵氏、韩氏、魏氏陆续吞并了其他贵族，三家分晋，成为赵、韩、魏三国，史称“三晋”。

战国初年，“三晋”最为强大，经常合兵攻打别的国家。但是后来，魏国经过变法成了头等强国，并在军事上接连取得胜利，使疆土得到很大扩展。这就引起了韩国和赵国的顾忌。于是三晋的关系破裂，实力大大削弱。三国中，韩国因为处于秦国与魏国之间，经常被攻击，势力最为孱弱。公元前观年，秦攻韩、魏获胜，从此连年向韩、魏用兵，韩国国土越来越小，势力也就越来越弱。

吕不韦在韩国之时，秦昭襄王执政，他任用范雎为相，实行“远交近攻”的策略。吕不韦预见到，韩国会首先成为秦国鲸吞蚕食的目标，这个诸侯国将像秋风中的残枝败叶一样衰微下去。秦国的地理位置是，北部是魏国，南部是楚国，西部是蜀国，东部是韩国。在这四个诸侯国中，韩国与秦国的土地纵深交错，相连最紧，成为秦国的心腹之患。所以秦国定会首先大动干戈，攻势凌厉地向韩国发动军事进攻。

吕不韦清楚地看到，韩国政局动荡不安，人民流离失所。阳翟城内大部分男丁都被征编到军队去打仗，剩下的妇孺残叟也人心惶惶，不少居民举家逃匿到别的诸侯国。他不能无可奈何地看着他的珠宝生意日甚一日地萧条下去。他觉得在韩国，别说是封侯拜将，就是贵为韩王，最终也将成为“最是仓皇辞庙日，教坊犹奏别离歌，垂泪对宫娥”的亡国之君。

看清楚了各国形势后，吕不韦决定离开阳翟，另觅去处。当时赵国乃

是七国中仅次于秦的强国，兵强马壮，实力雄厚，而且有蔺相如、平原君赵胜等贤臣辅佐，加上吕不韦玉店的最大一个分号就在邯郸，他决定迁移到赵国。

公元前 325 年，赵国历史上最有作为的一位国君赵武灵王即位。他一直认为：要想建立盖世功业，必然会遭到庸人流俗的议论和反对；有独到见解的人，必然会遭到一般见识的人的不满。有此清醒认识，他便义无反顾地进行军事改革，推行“胡服骑射”，以建立一支强大骠悍的骑兵部队。

赵人长袖子、肥腰、宽领口、大下摆的长袍大褂，严重妨碍骑马射箭打仗，于是，赵武灵王下诏改穿胡服小袖短褂、皮带束腰，脚着皮靴，他自己头一个穿上胡服，练习骑射。

诏令一出，果然遭到激烈反对，首先是宗族的抵制。其理由是“循法无过，修礼无邪”不然“百姓大乱”。

武灵王对宗族中的反对者说：“治理国家要有常法，就是以福利人民为根本，拟定政策有固定的法规，而以施行命令为最高目的。因此为彰明道德，关键在于使低层人都能明白，要想政令能通行无阻必须先使贵族遵守。现在改穿胡服的用意，并不是放纵情欲贪图享乐，事情有产生的原因，功业有成功的道理。事情成功，功业建立，那盛德就可以表现出来。”

接着，他细数胡服骑射所带来的好处，终于说服了叔父公子成、公族赵文、赵造等人，而对于不听劝告的公族赵燕等人，则恩威并济，严厉警告“要处以极刑，以示天下执法之严”，迫其听命。四年之后，赵武灵王藉由强大的骑兵，攻灭中山国，击破林胡、楼烦，国势大盛。北边的燕国，西面的秦国，南边的韩国，从此对赵国不敢轻举妄动。

吕不韦赴赵国时，赵国取得阏于之战胜利不久，国力正强。吕不韦的生意越做越大，他巧妙地结识了质于赵的秦王孙异人，动了去秦国发展的念头。他决心将异人捧为秦王，从而实现自己的梦想。其间，他又通过平原君成为赵王的座上宾客。他发现赵王处事刚愎自用，却又偏偏目光短浅。他断定赵王不足以成大事，正在此时，秦赵又起战端，更加验证了其看法，也坚定了其离开赵国的意愿。

公元前 265 年，秦军大举伐韩，占领韩国大片领土。到公元前 262 年，秦军在白起统率下，占领了野王城，切断了上党郡与韩国本地的联系。韩王决定将上党割让给秦国以求其退兵。可是上党郡守靳嬭拒绝向秦军投降。

靳嬭说：“常言道：‘即使是一个拿着瓶子打水的小人物，也懂得维护

他的打水器具。’虽然君王有命令下达，但如果臣遵照军令，君王和公子都会对臣表示怀疑。因此臣愿意动员上党全体军民，跟秦军进行殊死决战，如果不幸一战而败，那臣甘愿以身殉国！”

韩王仍然决定割地，于是派冯亭代替靳嬗做上党郡守，再率众投降。可冯亭上任后也拒不投降，在坚守了一个月后，他决定将上党交给赵国，以免其落入秦国之手

赵孝成王很高兴，决定派人接收上党，大臣们为此争论不休，平阳君赵豹回答说：“秦国为了吞食韩国土地，就故意切断上党与韩国的联络，认为这样就可以轻取上党为已有。况且韩国所以要把上党献给我赵国，是企图把秦攻上党的战祸转嫁给我。秦国蒙受损失，而赵国坐享其成。强大的秦国不能从弱小的韩国得到上党，那弱小的赵国又怎能从强大的秦国得到上党？现在君王接受上党，可又有什么缘故吗？而且秦国在上党屯田耕种，同时靠水运送军粮，把善战的死国之士都派到上党，法令严格，政治清平，我赵国绝对无法和他们交战，但愿君王能够谨慎考虑！”赵孝成王生气地说：“用一百万大军攻打一年多，也不见得能攻下一座城池，现在一兵一卒不用就能白得七十城，寡人为什么不接受呢？”

于是赵王派遣平原君带人去接收了上党。秦昭襄王得知后大怒，立刻派兵攻打赵国。赵孝成王贪图小利的做法将赵国推进了战火之中。赵孝成王为了守住长平，派老将廉颇驻守由上党通往邯郸的咽喉之地长乎，以抵御秦军。

廉颇接受任务后，分析敌我双方实力，他认为秦军以得胜之师进攻赵国锐不可当，但其军队远离本土，兵源、给养皆诸多不便，一定急于攻城取胜、而赵国军队虽有距后方近的优势，但战斗力则远逊于秦军，不宜急于与秦军展开正面较量。因此，廉颇决定采取以逸待劳的战术，坚持守城以消耗秦军实力。他向军中宣布：秦军攻城，赵军坚不出战，违者以军法处置。于是，无论秦军如何挑战，赵军皆巍然不动，坚守壁垒。在当时的武器条件下，这种战术竟使秦军毫无办法，只好长期围城，赵军坚持守城，双方在长乎对峙近三年之久，始终不分胜负。

早在秦国进攻韩国后不久，吕不韦就为立异人为太子嫡嗣之事而远赴咸阳。

一进入秦国的境内，吕不韦就感受到这里与关东地区迥然不同的风土与民情。他的车骑缓缓地走在华山脚下通往咸阳的“平舒道”上。左侧巍峨的华山耸立，右侧湍急的黄河在这里向东流去，函谷关像一个瓶口控制

住出入秦国本土的道路。极目向西望去，八百里秦川一片沃野。南山郁郁葱葱长满了檀、柘、松、竹，平原上种植着稻、麦、菽、稷。村落间鸡犬之声相闻，农田里阡陌井然有序。尽管吕不韦是个商人，也能看出秦国的关中地区是个土地肥美、物产丰富的地方。一路上，吕不韦所见到的秦国人，也都保留着先民周人的遗风，对种田、稼穡之事十分认真、这一点与他的老家濮阳和他到过的邯郸完全不同。秦人不像关东人那样浮华、也没有那么多人趋利去弃农经商，而是安分地固守踏踏实实地种田为生。仅从装束上观察，秦人也不像卫、赵等国人们穿戴时髦、轻佻，一般百姓都相当朴素。刚刚从繁华、奢靡的邯郸来的吕不韦，愈接近秦国首都咸阳，感受愈深。一路走来使他对秦国必胜的信念愈来愈有把握……

吕不韦回到邯郸后，回想秦国的富饶和强大，再反观赵国，那种繁华、奢靡只是一种黄昏前的辉煌而已，背后隐藏的是赵国国力的衰退。战争的发展证明了吕不韦的眼光。

长达三年的持久战，显然对运途出击的秦军十分不利。秦国君臣为破坏赵军“以逸待劳”坚守不出的战略，使用了反问计，到赵国四处散播消息，说秦军并不怕廉颇，只怕赵奢之子赵括。

愚蠢的赵孝成王轻信了谣言，不顾蔺相如等大臣以及赵母的劝阻，以只会纸上谈兵而毫无实战经验的赵括代替了廉颇。赵括一上任即下令全面出击，中秦军圈套自己被乱箭射死，四十万赵军向秦军投降，结果被秦将白起全部坑杀。赵国元气大伤，势力越来越弱。秦军包围了邯郸，被信陵君率魏、楚联军击败。吕不韦带着异人趁乱逃出邯郸到了秦国。

玩出“雪中送炭”的花样

“雪中送炭”常指在别人最困难的时候伸手帮助人。实际上，这也是一条获得许多人缘的技巧。吕不韦明白人缘关系的重要性，所以在明里暗里都想方设法把人际关系理得顺顺当当。故他自有一套“雪中送炭”之技。

吕不韦迁入阳翟后，已是一个锦衣玉食、富甲一方的巨贾。但是，吕不韦并不满足，因为吕不韦少年时便立志要走曲线入仕之路，现在虽然经商有成，可是跻身于庙堂之上的人生梦想还没有实现。于是，吕不韦开始四处留意，意图结识一个能在君王周围活动并说得上话的人为自己引荐。

很快，吕不韦便注意了自己玉店的一个常客。经过打探，吕不韦知道了他叫韩仲婴，是韩厘王身边的客卿。这种幕僚似的官爵在其他诸侯那里，无足轻重，但在韩国却得到了超乎寻常的礼遇。《先秦官职表》上说：“韩重客卿 位在相国之下一等。”

吕不韦注意到这位与自己年纪相仿的客卿似乎有收藏癖，是到玉店来得最勤的买主，而且从不讨价还价，看好了便问明价格付钱。天长日久，吕不韦发现，他所购的皆是价格最贱的那些玉璧。有一次吕不韦把一块昂贵的玉璇玑以玉璧的价格卖给他，他推辞再三，对无功受禄表现出来本能的尴尬。在吕不韦真诚实意的坚持下，他只好接受了。对吕不韦这种情义的回报，是请吕不韦到他府上赴宴。

不出吕不韦所料，韩仲婴买玉器确为收藏，而且其家境并不富裕。吕不韦与韩仲婴在觥筹交错之中，从珠宝玉器谈到了道德文章，从韩国现状谈到了天下大势。俩人都感到对方是大略雄才，国之栋梁。

韩仲婴语重心长地说：“凭不韦贤弟的饱学之才与经商之策，双脚不能涉足朝堂，只能倘佯三尺柜台内外，真是身不得舒，志不得展！”

吕不韦有些无奈地说：“谁人不想扶摇直上，建功立业，但苦于没有门径，无处投靠！”

韩仲婴说：“如果贤弟真想跻身朝堂，一登龙门，有一个人日后可为贤弟铺展进身之阶。”

吕不韦问：“何人也？”

韩仲婴说：“季展也。此人文韬武勇，志向存远，曾贵为太子桓之太傅，为太子桓出谋划策，情如手足。有一次，出言稍有狂慢，得罪了大王，被贬为庶人。一旦山陵崩，大王千秋之后，太子桓做国君，授季展相国印万无一失。季展现困窘山泽，樵渔为业。如果贤弟现在能慷慨解囊，雪中送炭，一旦这位龙蟠凤逸之士东山再起，必能知恩图报，举贤任能，贤弟的君侯生涯一定大有可为！”

韩仲婴告诉吕不韦，季展正‘隐居于阳翟城西的雪泥村，而且季展不同凡俗，视富贵权柄如浮云之物，因此初去拜访时只带一诚字即可，若有馈赠反而不妙。

吕不韦问：“萍水相逢，长兄可否为贤弟荐举一番？”

韩仲婴说：“贤弟有所不知，季展先生似乎看不惯大王身边的客卿与宦官。我与之没有芥蒂，也没有深交。如果贸然荐举，怕适得其反。”

吕不韦经商多年，深知“何贵何贱视行情而定”的道理。虽然大部人结交官场时都趋热门，依附权贵。但是世事无常，人生难料，谁也不知道什么时候，昨日的权贵就会成为今日的一芥草民。况且，因为热门人人都去捧，自己随波逐流的话并不能显出自己的与众不同，很难得到信任和重用；不如去“烧冷灶”，拉拢那些失意的官僚，以图将来。

当然，“烧冷灶”也不是逢灶便烧，而是放出眼光，择其有望望者，或将来必有起用之日者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“雪中送炭”的君子。有朝一日，“冷灶”变热，政客上台，烧灶者便能如愿以偿。先前的投资，便可大获厚利了。世事本来如此，患难方见真情，但凡人在有难时，只要有人伸出援手，或施银两，或解决难题，待人渡过难关之后，必定会报答恩人。到那个时候，排忧解难者就吃喝不尽了。

于是，吕不韦决定听从韩仲婴的意见，第二天就出阳翟城前往季展所隐居的雪泥村。

吕不韦的轩车刚驶进雪泥村时，吕不韦便深感此地名符其实，每间屋舍差不多都埋在雪里。同时，吕不韦暗自心惊于该村的贫穷，可转念一想，又为该村的贫穷而暗自窃喜，因为这使得他的雪中送炭之举显得更为重要了。吕不韦打探出了季展的住址，叫门之后出来了一位长者。

长者的语调像雪地上的空气一样冰冷：“找谁？”

吕不韦回答：“季展。”

长者问道：“你是他的朋友？”

吕不韦回答：“非也。”

长者又问：“你是他的亲眷？”

吕不韦回答：“非也。”

长者还问：“你与他不认不识，非亲非故，找他有什么事情？”

吕不韦说：“慕名而来，欲交一良师益友。”

“季展不在。”

“我等。”

“不知何时而归。”

“他到哪里去了？”

…很难确定。非在山里砍薪，即在城里卖炭。”

“那就有劳老伯 接纳于我 我在此等候季展先生。”

“我已经告诉你了 不知他何时而归呀！”

“那我就在此恭候看看。敢问老伯是季展何人？”

“他的兄长季重。”

吕不韦卸下轩车上的马，拴于院中一棵树下。

吕不韦看到，季展的居所就是一座烧炭的土窑。一张破棉絮如鱼网般置于墙的一角，这大概就是哥俩的栖身之地了。饮食也是粝粱之食，藜藿之羹。

这种贫寒的程度，大大地超出了吕不韦的预料。

吕不韦苦候季展不归，不得已吕不韦与季重同吃同睡了一夜。第二天，直至中午季展仍然没有回来。

吕不韦等得急不可耐了。他对这位季重产生了深深的不满，作为兄长，他不会不知道弟弟季展到哪里去了。

吕不韦知道自己的问话有敲钟问响的意味：“季兄长，季展先生到底是到哪里去了，想必你也能猜出一二！”

季重说：“我昨日已说过 非在山里砍薪 即在城里卖炭。”

吕不韦问：“季兄长所云，不在山上砍薪，即在城里卖炭。那么，敢问山是哪座山 城是哪座城？”

季重说：“山是熊窠岭 城是阳翟城！”

吕不韦又问：“熊窠岭离此多少里 如何到？”

季重说：“出门向西有条大峡谷 走到头即是 十余里。”

吕不韦还问：“作为弟兄，骨血至亲，唇亡齿寒。恕我直言，我看季兄长对弟弟此去凶吉 似乎漠不关心！”

季重对吕不韦这种指责一笑了之，未置可否。

吕不韦见问不出个所以然来，便告诉了季重自己的姓名，然后驱车前往熊窠岭看个究竟。因为雪后路滑，吕不韦好不容易才将马车一溜一滑地驶到了熊窠岭的山脚下。吕不韦举目四望，却一无所见，便大声喊着季展的名字，还是无人应答。

当吕不韦一无所获地重新回到季展的院落时，季重好像有先见之明似的站在窑门前用一种幸灾乐祸的目光迎接着吕不韦。

吕不韦并不计较这些，问道：“季重先生，你的弟弟如何模样，我明日再到阳翟城内炭薪集市上寻寻看。”

季重不无揶揄地回答：“一母所生，你看什么模样？和我一模一样。”

吕不韦回到家的第二天，就到阳翟的炭薪集市上寻找季展。吕不韦把十几丛炭薪后面的卖主看了一遍，并没有他所希望看到的那张面孔。

吕不韦有些失望地回到家中却发现季重赫然正坐在客厅与韩仲婴闲谈。吕不韦深感诧异，正要相问之时，季重看见了他。

季重鞠躬行礼，郑重其事地说：“在下即是吕先生要见的季展。”

吕不韦愣眉愣眼地问：“你不是季展的哥哥季重吗？”

季重说：“我们家独根独苗，哪有什么兄弟！我拖着戴罪之身，隐居山野，疏于交往，所以用季重之名顶替。这两天见吕先生猥自枉屈，以诚相见，求其友声，深为自己狂慢了吕先生而深感不安，特来谢罪！”

吕不韦深感不安地说：“季展先生言重了！”于是，请季展先生落坐，唤人拿出绸缎华服，换下了季展的百衲葛衣。然后备酒设宴，三人开怀畅饮，抒情言志。

席间，吕不韦请季展搬到他的府第中，以避饥劳之苦。季展说：“我在朝堂之上有些仇家，一举一动都被人家注意。如果身在阳翟，招摇过市，大有跻身朝堂，卷土重来之嫌，说不准会引出什么祸端。隐居在雪泥村，韬光养晦，装傻作痴，那些人就会放松对你的注意监视，以便有朝一日东山再起。”

韩仲婴认为季展的打算乃深谋远虑。吕不韦也觉得，小不忍则乱大谋，季展的韬晦之计，实在高人一筹。

席后，吕不韦派人将季展送回了雪泥村，并在车内装了一些食物和银两。季展回到雪泥村后，依然穿着百衲葛衣，作贫穷村夫状，但已不再清贫如初。吕不韦为避免节外生枝，每隔月余方悄悄去一趟雪泥村与季展畅谈时事。

吕不韦之父吕鑫对儿子如此礼贤下士，舍金济贫甚不以为然，说：“你把那些钱财和工夫都用在买卖上，我们的买卖就会锦上添花，明显长进。”

吕不韦说：“父亲大人此言差矣！我与季展先生的交往是一桩更大的买卖。”

吕鑫说：“那位落魄的太傅先生不就是伐薪烧炭吗？难道吾儿又要别出心裁搞炭薪之赢不成？”

吕不韦朗朗发笑，把自己与季展交往的真实企图向父亲叙说一遍。

吕不韦接着说：“有些生意，能立竿见影地赚到油水；有些生意，暂

时看，没有什么利益可图，但要放长线钓大鱼，会收到意想不到的巨大成效！”

吕鑫问：“那季展就是你钓的一条大鱼？”

吕不韦洋洋自得地说：“然也！”

吕不韦的饵食没有白下。

公元前 273 年，赵国与魏国的联军攻打韩国的华阳，形势危在旦夕。韩国向秦国告急，使者络绎不绝，秦国却不援助。韩相国对田苓说：“事情很危急了，您虽然有病，希望您辛苦一天，到秦国去一趟。”田苓见到秦国丞相穰侯魏冉，穰侯说：“韩国很危急了吧？要不然为什么派您来？”田苓答道：“没到危急的地步。”穰侯生气地说：“那么您为什么来当韩国使臣呢？韩国的使者往来不绝，向敝国报告说韩国很危急了，您却说没到危急的地步，这是为什么？”田苓说：“韩国如果危急就将会屈从赵国和魏国了，这样一来马上就会没事了。”穰侯说：“您不要见我们大王了，请让我立即振兵援救韩国。”八天之内，秦军赶到了华阳城下，打败了赵国和魏国。

这一年，在战争中被吓得心惊胆战的韩厘王去世了，他的儿子桓惠王即位。

桓惠王即位的第二天，就到雪泥村恭迎他的老师季展回朝。苦尽甜来的季展被桓惠王拜为宰相，代理相邦。吕不韦作为因季展与韩仲婴力荐的客卿，获三等爵位，可以出入王宫。那天在朝堂之上，吕不韦接过桓惠王赏赐的花团锦簇的绶带，心中波翻浪涌。他知道，自己已迈上封侯拜相的第一个台阶。

吕不韦虽然只有爵位，没有官职，但也可以大摇大摆地涉足朝堂了。桓惠王宴请各国诸侯以及他们的使臣，有时把吕不韦找去陪宴。这样，久而久之吕不韦就可以在这些人中呼朋引类了。吕不韦还经常被请到王宫同众多的客卿一起策论国事，尽管他微乎其微的发言无足轻重，但他毕竟把一个普普通通的商人的声音送到一国之君的耳朵里。过去，他到各诸侯的城邑里或购货或推销，无人理睬，只能住在客栈里打发寂寞的夜晚。现在今非昔比，每到一地，几乎都有他的朋友。他常常是在王宫或侯相的府第中消磨掉生意之外的那些时光。这种机会，为他提供了掌握各个诸侯国情况的方便。他不再是那种目光狭窄的商贾了。

在季展看来，吕不韦是一个有经天纬地之才，同时又能礼贤下士的国之栋梁。以季展之精明，他肯定能看出吕不韦与自己结交的真正目的，但

是“吃人嘴软，拿人手短”。更何况在季展潦倒之时，因涉及到韩国国君，人人对他避之而恐不及。只有吕不韦雪中送炭，扶持了他一把，让他衣食无忧，而且至少表面上是情真意切。于是，季展一登相位，即让韩恒惠王封吕不韦为客卿，满足了吕不韦的愿望，但仅有爵位而无实职。而在吕不韦看来，季展只是手中的一颗用以进阶之用的棋子。并未花费多少本钱就跻身于朝堂之上成为韩国国君的客卿，虽然无实际权力，但对一心入仕却又一直苦无门路的吕不韦来说，已经相当满意了。可以说，这笔生意是个双赢的结局。

善于以退为进

善于以退为进，常是隐身之术。但要做到十全十美，却不是一件容易的事。一般讲，一些人常是以“烧冷灶”和“趋热门”的方法达到目的，这样就成了“两面人”。吕不韦在结交他人之时，不仅仅只靠“烧冷灶”这一招，他还会“趋热门”。但是，他采取的手法却比人更深一层。

吕不韦被封为韩国客卿后，对天下形势有了更深的了解，他觉得韩国也并非久留之所，便毅然离韩赴赵。吕不韦到邯郸后不久，便设计用竞买“皓镞”夜明珠的方法让自己扬名于天下，在竞买过程中，吕不韦初次见到了四公子之首的赵国丞相平原君。

吕不韦想结交平原君作为自己的进身之途，但苦无良机。就在这时，秦赵交战，在长平对峙了三年之后，赵军因赵王中了秦国的反间计而大败，秦军大举向邯郸攻来。赵国由于连年征战，国库早就已经空虚得近乎一无所有。不得已之下，赵国只好在易货场召开了募捐大会，从民间募集资金充作军费。募捐会由平原君主持。

易货场内，神色严峻的平原君环视着场子说：“众所周知，赵、秦不和由来已久，你争我夺历年有之。此次秦国举二十万大军迅猛而来，大有直取我邯郸之势...”

平原君顿了顿接着说：“现今国库已近空虚，因此召开此募捐大会以

筹措军饷。本相以为，凡今日能来此地者，皆为爱国之士。望诸位伸出援手，为国分忧。”

主持易货会的执事上前高声喊：“募捐开始——”

场中前来捐款之人纷纷走上台，写下自己的姓名和所捐钱数。

执事站在一旁高声地报着：“庞超捐五十银——柳正文捐一百两银——罗昆捐三十银——”

吕不韦听着报数，走到台上挥笔写下所捐钱数。

执事愣了一下，随即提高嗓音：“吕不韦，捐款，一百镒黄金——”

刚走到包厢旁的平原君突然愣住。

全场闻言，“嗡”地一下，全都望向吕不韦。不时传出啧啧的称赞之声。

吕不韦回到案几前刚刚入座，平原君的侍从走了过来。

侍从客气地说：“吕公子，丞相大人请你过去一叙。”

吕不韦面露喜色地“哦”了一声，抬头向右侧包厢望去。

平原君记得这个曾经以一千金的天价从自己手中抢买走“皓镒”夜珠的商人吕不韦，但他对吕不韦这次大手笔的捐款感到不解。商人是讲求实际利益的，上一次他高价买走“皓镒”，得到的是一颗天下闻名的夜明珠，也使自己天下闻名，但这一次大笔的捐款对他并无裨益，平原君百思不得其解。因此叫人请吕不韦过来问个究竟。

管家领着吕不韦匆匆走入豪华包厢。吕不韦叩拜道：“在下吕不韦参见丞相大人。”

平原君挥挥手说：“吕公子免礼。”

吕不韦谢过后起身到案几前坐下。

平原君用疑惑的眼光看着吕不韦，试探着说：“吕公子如此慷慨解囊，令本人敬佩不已。”

吕不韦：“丞相言重了，在下虽为一介商人，却常受赵国庇护。如今赵国有难，我岂能袖手旁观。捐些钱财理所应当。”

平原君点点头说：“此次秦军大举进犯，连续攻我三城。大批难民将不断涌入邯郸，银两短缺啊。赵国若能多一些吕公子这样的人，秦国虽说强大又有何惧。”

吕不韦笑了笑说：“承蒙夸奖不胜荣幸，但在下却与丞相有不同之见。”

侍从和几名朝臣闻言一愣，面露不悦地望着吕不韦。

平原君也颇感意外地说：“哦？公子请讲。”

吕不韦侃侃而谈：“在下少年经商游历天下，所到之处都在传颂丞相之美名。如今落户邯郸，更是亲眼目睹丞相日理万机，清廉勤政，虚怀若谷，礼贤下士。在下一个普通商人，即便倾囊而出，也不过杯水车薪。在下以为，赵国缺的恰恰是丞相这样匡扶社稷 高风亮节的人。”

吕不韦趁机不知不觉地给平原君扣了顶不大不小的高帽子，让平原君觉得十分受用。但平原君马上清醒过来，提醒自己，吕不韦是一个商人，奉承正是其专长，而且吕不韦如此奉承必有所图。平原君想起吕不韦曾为韩国客卿，但现在在赵国却似乎只是一心经商而不问政治。

平原君盯着吕不韦看了片刻 突然问道：“你可愿意做我的门客？”

吕不韦一愣，随即微笑着说：“丞相如此厚爱，在下深以为荣。只是在下以经商为生，四处游荡。若做丞相门客，恐怕会玷污丞相四公子之首的美名。恕在下不能从命。”

平原君点点头说：“拒绝做我门客者，你尚属首例。以你的精明才干，封你为赵国大夫也不为过。”解下身上玉佩让侍从递过来：“拿着我的玉佩，若是日后有事，便可直接见我不必通禀。”

吕不韦双手接过玉佩施礼高兴地说：“谢丞相。”

离开易货场后，吕不韦和司空马上了一辆豪华马车一同回家。

司空马不解地问：“你曾多次感叹商人地位卑微，说要想出人头地，必须入仕为官。可今日平原君主动收你为门客，你却一口回绝，我实在不得其解。”

吕不韦笑笑说：“我若轻易答应他，定会被视为急功近利之徒。他既有心收我，又何必急于一时。看看他那些门客，一个个轻佻狂妄；我岂能与他们为伍。再说了，我们做生意不还得讨价还价嘛。”

司空马若有所思地点了点头。

吕不韦慷慨地捐赠黄金百镒，成功地吸引了平原君的关注。在平原君询问他时又巧妙地拍了平原君的马屁，加深了平原君对他的好感。但是，当平原君表示要收吕不韦为门客时，吕不韦却拒绝了，并不是因为做平原君门客有失身份，事实上不少人争相欲为平原君门客而不得。但是，吕却知道如果自己马上答应的话，一定会被视为急功近利之徒，必然会被平原君视为普通门客对待而得不到重用。于是吕不韦采用了另一种策略，他委婉地拒绝了这一很多人梦寐以求的机会。表面上看，他是丧失了一次极好的机会，但事实上这正是他的高明之处。他的拒绝果然使平原君对他另眼相看，给了他一个可以直接觐见的玉佩。这样一来，吕不韦就有了随时与

平原君相见的机会，这种机会比做平原君门客更难得也更实惠。

很快，吕不韦就借见平原君之机，给自己开辟了一个新的财源——贩卖官盐，从中大赚了一笔，还得到了一个对赵国忠心的美名。吕不韦的富名和对赵国忠诚的美名越传越远，很快就传入了赵王的耳中。

这一天，吕不韦正在他的书斋里翻阅帐簿，司空马领进一位来自赵孝成王身边的司过，诏命吕不韦到丛台听大王召见。吕不韦问这位司过，大王何以召见他。司过说，大王想与他叙谈。

受宠若惊的吕不韦有些丈二和尚摸不着头脑了。吕不韦到赵国十余年来，惨淡经营着与朝中一些将相卿士的关系。因为他有一个远大的目标，那就是加官进爵，用钱财铺就进入朝堂的台阶。赵国的一些重要的官吏或深或浅或迟或早都与他有些交往。但吕不韦从来没见过赵孝成王。觐见这位一国之君，是自从他踏人邯郸那一天直到现在愈来愈强的愿望。他想得到这位国君的接见，得到这位国君的了解，得到这位国君的赏识。然而，他没有这样的机会。

现在，诏令一切、日理万机的国君却召见了她，而且只是叙谈闲聊，决不可能如此简单。但到底是为了什么，吕不韦百思不得其解。

记得他刚到卫国大夫卫横那里当门客，随卫横进宫却被搁置。在宫门外边，他就盘算着见到卫元君。但没有如愿以偿。在相当长的一段时间里，他曾深深地为此遗憾。现在看来，那算不了什么，卫元君，一个未流小国的国君。今天，他吕不韦要见到的是千乘之强国的国君赵孝成王了。

吕不韦马上换了一身服饰随司过一起入宫觐见赵王。吕不韦一进殿即施以臣民之礼，赵孝成王赐他坐于堂下。

几句不温不烫的寒暄过后，赵孝成王问吕不韦：“贵商走南闯北，见多识广，谙于各国诸侯事务，对天下大势必能熟烂于心，见地必能鞭辟入里，寡人愿闻之。”

吕不韦听闻一愣，心知赵王召见的本意并不会是听自己论天下之事，便谦恭地推托了一下。在赵王的再次要求之下，吕不韦不得已地分析了一下近百年来的天下形势，并切合实际地断定赵国因孝成王之祖赵武灵王的变革图强而与强秦势均力敌，并驾齐驱于其他五国之上。

赵孝王感兴趣地问：“以贵商之见，谁可以王天下？”

吕不韦舒缓了一口气，知道这个问题不好回答便说：“神机妙算之举恐怕要有劳于筮史大人了。”

赵孝成王又问：“那么，贵商希望谁王天下呢？”