
超值金版
29.00

天下第一奇书

(明)冯梦龙一著 雅瑟一译

白话译本

智囊

大全集

智

一部唯恐『失一哲人，漏一慧语』的智慧锦囊

◆ 大处着眼的智囊
 ◆ 远见卓识的智囊
 ◆ 通晓人情的智囊
 ◆ 迎刃而解的智囊
 ◆ 避祸求福的智囊
 ◆ 料人如神的智囊
 ◆ 明辨是非的智囊
 ◆ 理财安邦的智囊
 ◆ 洞察真情的智囊
 ◆ 辩诬诘奸的智囊
 ◆ 威制敌人的智囊
 ◆ 果敢识断的智囊
 ◆ 委曲求全的智囊
 ◆ 去显用隐的智囊

◆ 大处着眼的智囊
 ◆ 远见卓识的智囊
 ◆ 通晓人情的智囊
 ◆ 迎刃而解的智囊
 ◆ 避祸求福的智囊
 ◆ 料人如神的智囊
 ◆ 明辨是非的智囊
 ◆ 理财安邦的智囊
 ◆ 洞察真情的智囊
 ◆ 辩诬诘奸的智囊
 ◆ 威制敌人的智囊
 ◆ 果敢识断的智囊
 ◆ 委曲求全的智囊
 ◆ 去显用隐的智囊

责任编辑：会 芳
 策划推广：兴盛乐图书
 封面设计：李尘工作室

上策建议，国学·谋略

ISBN 978-7-80255-575-4



9 787802 555754 >

定价：29.00元

天下第一奇书

(明)冯梦龙著 雅瑟译

白话译本

智囊

大全集

智

失一哲人，漏一慧语



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

智囊大全集 / (明)冯梦龙著;雅瑟译.—北京:企业管理出版社,2010.8
ISBN 978-7-80255-575-4

I. ①智… II. ①冯…②雅… III. ①谋略—中国—明代 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 089780 号

书 名: 智囊大全集

作 者: 冯梦龙 雅 瑟

责任编辑: 会 芳

书 号: ISBN 978-7-80255-575-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 28 印张 580 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

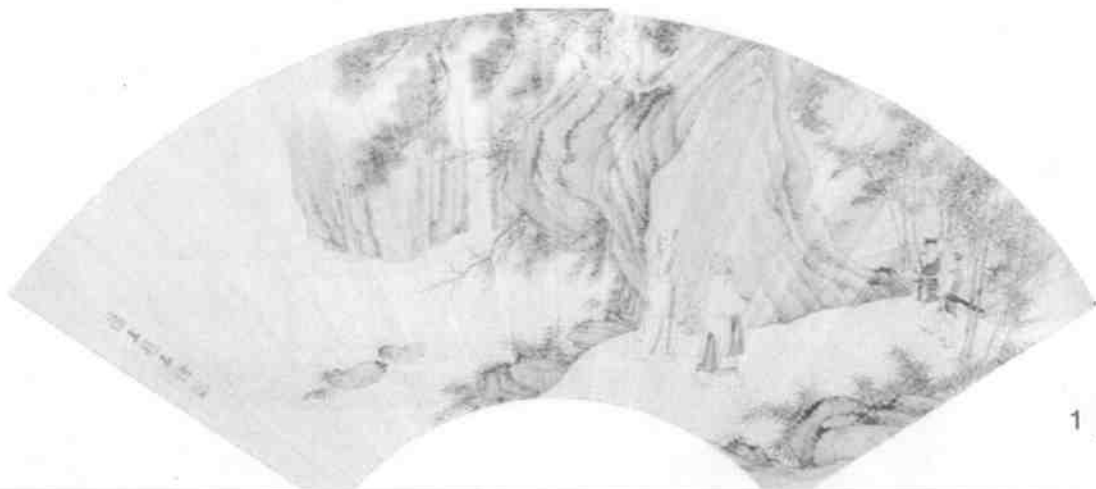
前言

此书是根据《智囊补》编译的,《智囊补》是明末文学大师冯梦龙先生晚年呕心沥血编纂的一部反映古人巧妙运用聪明才智来排忧解难、克敌制胜的处世奇书,也是中国文化史上的一部搜罗宏富、篇幅庞大的智谋锦囊。书中搜集了从先秦至明末三千多年间经史百家、稗官野史,以及民间传说中二千余则以智取胜的事例。

全书共分十部二十八卷,所记的人物三教九流、多种多样;所叙故事,上至治土安邦的经国大略,治军作战的用兵之策,决讼断案的明察睿智;下至治家理财的精明算计,立身处世的生活锦囊,逢凶化吉的机敏权变;甚至于宠宦奸臣的阴谋诡计,损人利己的狡黠小慧。“惟恐失一哲人,漏一慧语”。所叙谋略智囊,共十部二十八卷,每部前有总叙,每卷前有题诗,于史料辑录之外附有许多颇有见地的评述和按语,故“其描写摹神处,能令人击节起舞;即平铺直叙中,总属血脉筋节,不致有嚼蜡之诮”(冯梦龙:《新列国志·凡例》)。

因此,此书自问世以来,便受到历代帝王将相乃至平民百姓的青睐。但由于受时代和作者世界观之局限,此书中存在不少封建糟粕,正人君子的大智大勇与奸邪人的阴谋诡计互现,加之作者用当时所流行的却不为当代人所卒读的古文写就,所以,按照“古为今用”、忠实于原著的原则,我们特地组织了十来位多年从事古文研究的专家学者,精心地选译和评点,隆重地推出这部中华传统文化的智慧结晶——《智囊大全集》。

书中难免错谬之处,敬请批评指正!



目 录

第一卷

大处着眼的智囊

1

具有超人智慧的人,识人、用人、操纵人、驾驭人,常常超越一定的规则,出乎一般人的意料之外。因此一般人对此惊讶不已,而英雄豪杰却是胸有成竹。因此,辑有《大处着眼的智囊》一卷。

第二卷

远见卓识的智囊

19

在位者不能深思熟虑、缺乏远见,这是谋士们需要极力强谏的。因为社会人生犬牙交错,吉凶福祸相辅相成。精于世故的人,考虑问题宁可复杂些,而不可流于肤浅。因此,辑有《远见卓识的智囊》一卷。

第三卷

通晓人情的智囊

33

世界上本来就没有什么特别复杂的事情,而庸人们却总是没事找事,自寻烦恼;只要通情达理,事情的处理也并不复杂,就像太阳出来冰雪自然融化一样。因此,辑有《通晓人情的智囊》一卷。

第四卷

迎刃而解的智囊

49

前面层峦群峰阻拦,后面有惊涛骇浪涌来;面对如此险峻的局面,一般人早已吓得束手无策;而我却振作精神,奋勇向前,胸有成竹,出其不意,身怀庖丁解牛的神技,临危不惧而游刃有余。因此,辑有《迎刃而解的智囊》一卷。

第五卷

避祸求福的智囊

63

聪明人不会被置之死地,善良者没有必败的结局;因为他们一开始就能从细微之处洞察到祸害,所以能独自避祸求福;而一般人愚昧无知,于是就陷于“败局”之中。因此,辑有《避祸求福的智囊》一卷。

第六卷

料人如神的智囊

81

明察事物的真情,探求事物的本源;福先至还是祸早来?转眼便可得到验证。掌握了这一条,世上一切阴谋诡计,都将预先洞察出来。因此,辑有《料人如神的智囊》一卷。

第七卷

明辨是非的智囊

97

社会的谣言像波涛一样汹涌而来,世俗的偏见像钱币一样不易化开;人们睁眼所见的都是迷津,人世上所弥漫的全是毒雾;没有火眼金睛般的慧眼,谁又能在谎言密布的荆棘中开辟坦途?当火红的太阳高高升上天空时,牛鬼蛇神魑魅魍魉自然就会遁形销迹。因此,辑有《明辨是非的智囊》。

第八卷

理财安邦的智囊

113

假如江中翻了船,那么,对船上的人来说,一个平时看不上眼的葫芦就价值千金了;做人宁愿像铅刀那样钝拙但实用,而不能像楮菜那样光是外表好看却毫无用处;只有迅速斩断盘根错节的病树,才能展示出刀斧的利钝高低;只有懂得时务的人,才能称得上俊杰。因此,辑有《理财安邦的智囊》一卷。

第九卷

洞察真相的智囊

135

花言巧语者信口雌黄,大权在握者指鹿为马;坏蛋群魔乱舞,好人冤魂夜哭;果有洞察真情,片言便可断案;只有曾参与再求,才被尊奉为人师。因此,辑有《洞察真相的智囊》一卷。

第十卷

辩诬诘奸的智囊

149

国家大法不正,执法官吏渎职;狼狽为奸互庇,淫乱邪恶环生;要像老农除害,剪除社会蠹虫;揭发邪恶坏蛋,重振圣上威德。因此,辑有《辩诬诘奸的智囊》一卷。

第十一卷

威制敌人的智囊

165

敢于踩老虎尾巴者,老虎却不能吃掉他;敢于鞭打卧龙头部者,卧龙却献给他珠宝。之所以如此,这并不是因为老虎和卧龙就那么愚蠢,而是因为制服它们的人很有奇谋。因此,辑有《威制敌人的智囊》一卷。

第十二卷

果敢识断的智囊

181

智慧产生胆识,胆识产生决断。当断不断,反受其乱。因此,辑有《果敢识断的智囊》一卷。

第十三卷

委曲求全的智囊

197

人生的道路是弯弯曲曲的,圆满的事物看来是有缺陷的;像莲藕生长在污泥之中,出了水后才见得洁净雪白;先嚎啕大哭,再放声大笑,运用自如,才能吉相环生而避开灾祸。因此,辑有《委曲求全的智囊》一卷。



第十四卷 去显用隐的智囊 209

璞玉形似石子,其实为玉;以铸为利刃,实际上用的是铸;世上聪明人,去掉其明显,使用其隐蔽;管仲曾有言:“凡事可以隐晦。”因此,辑有《去显用隐的智囊》一卷。

第十五卷 耍弄权术的智囊 227

夏禹仿效尧舜迈步,潜移默化父传师导;三人都说老虎要来,来人吓得跳墙便跑;权术是不讲礼仪的,唯要防止敌人残暴,荒诞与诚实相伴随,正计与奇谋欲比高;你看那腐儒真可笑,不通世故胡乱说教。因此,辑有《耍弄权术的智囊》一卷。

第十六卷 随机应变的智囊 243

如果一个将军一天之中指挥打了一场战役,那么,他的成败就像发丝那样细微;有时经过三年辛辛苦苦地建造起来的车辆,或许在刹那一瞬间遭到破坏;排除凶恶的险情,走向胜利的彼岸,这并不是哪个人事先就能够预料的,有时需要学习一点随机应变的本事。因此,辑有《随机应变的智囊》一卷。

第十七卷 临机应变的智囊 259

纵使大江里有满江的水,但也救不了远处只须斗升之水的涸辙之鲋;所以说,一壶清水,一碗米饭,有时比价值连城的玉璧还要珍贵;这样说,并不是要我们不考虑长远利益,而是说在碰到危急时如何解救燃眉之急。因此,辑有《临机应变的智囊》一卷。

第十八卷 聪明机智的智囊 269

彩绸裁剪成的花朵,纵然再美丽,也会受到春天里的百花的嘲笑;因为纵然人工再怎么辛苦勤劳,也比不上自然育成的动人灵巧;所以,世上聪明机智的人,既不需要占卜问吉,也不需要绞尽脑汁思考。因此,辑有《聪明机智的智囊》一卷。

第十九卷 能言善辩的智囊 279

子产善于辞令,郑国赖以生存;仲连聊城一矢,名声近播远扬;排疑难解纠纷,策士能言善辩;世上群贤士,切勿轻视讽谏。因此,辑有《能言善辩的智囊》一卷。

第二十卷 热嘲冷讽的智囊 299

孔子登谏陈侯,善言者的舌头巧如转轴,但需凭借智慧去启动;孟子不是说过过这样的话吗?“语言很浅显,含义却很深刻。”语言是要靠智慧去组织的,话出口前则要严密谨慎,不动一刀一枪,谈笑间凯歌而还。因此,辑有《热嘲冷讽的智囊》一卷。

第二十一卷 不战而胜的智囊 311

在兵法的运用上,诉诸形体不如诉诸声音;善用智慧者胜过拙用力者;能运筹帷幄之中的,就不必决战于疆场;万一要在战场上决一胜负,也并不是全靠弓箭枪战;只有凭借着智慧,才能打遍天下无敌手!因此,辑有《不战而胜的智囊》一卷。

第二十二卷 因宜制敌的智囊

325

兵事变化无常,因时因地因势;狡黠可令敌恐惧,冷静可胜热躁;攻击时由天而降;防守时入地所藏;呼风唤雨由我,方能百战百胜。因此,辑有《因宜制敌的智囊》一卷。

第二十三卷 兵不厌诈的智囊

345

世上处事为人,贵在诚实忠厚;战场两军相争,贵在兵不厌诈;真实卓以虚假,虚假装作真实;使敌疑神疑鬼,而我胜券在握;敌人不明就里,而我胸有成竹;我们获得新生,置敌人于死地;如此出奇变幻,使敌不知所以。因此,辑有《兵不厌诈的智囊》一卷。

第二十四卷 学以致用的智囊

367

依靠书本行医的医生,要伤害人命;嘴上夸夸其谈的将军,要牺牲士兵。这不是说书本全无用处,而是说买书贵在求精。前车之覆,后车可鉴;学习前人的成功经验,汲取他人的失败教训;使它们像青山绿水一样清晰,如彩图绘画一般分明。因此,辑有《学以致用的智囊》。

第二十五卷 贤达明理的智囊

385

不是贤慧便是愚昧,唯有聪明才能仿效;可叹世上糊涂男儿,从巾幗那里得到指教。因此,辑有《贤达明理的智囊》一卷。

第二十六卷 雄才大略的智囊

401

世上有男似弱女,有的女子像强男;有的女子不出门,智勇双全人人佩服;目睹她们如日中天,真叫弱男羞煞人。因此,辑有《雄才大略的智囊》一卷。

第二十七卷 奸诈狡黠的智囊

417

英雄偶尔也会骗人,强盗有时也要手腕;智慧愈来愈深沉,奸诈愈来愈老道;贼人掌握神灵宝物,奸雄秉持生死大权;百姓粗知魑魅魍魉,莫不躲藏回避。因此,辑有《奸诈狡黠的智囊》一卷。

第二十八卷 耍小聪明的智囊

427

从缝隙里面透露出来的光亮虽然微弱,但它也是光明不可缺少的重要部分;这好比一只萤火虫发出的亮光虽说不太起眼,但如果把众多的萤火虫装进纱囊,却也能用以照明;又好比我的心胸像海洋一样开阔,但也不排斥吸收路边的积水。因此,辑有《耍小聪明的智囊》一卷。



第一卷

大处着眼的智囊

具有超人智慧的人，识人、用人、操纵人、驾驭人，常常超越一定的规则，出乎一般人的意料之外。因此一般人对此惊讶不已，而英雄豪杰却是胸有成竹。因此，辑有《大处着眼的智囊》一卷。

孔子尽人之用

孔子带着他的弟子周游列国，他的一匹马跑进农民的庄稼地里吃了庄稼。那个农民十分愤怒，就把马扣下了。孔子的学生子贡去向农民求情，说了许多好话却没有把马取回来。孔子感叹他说：“用别人不能理解的话去说服人，好比用最高级的牺牲——太牢（牛羊猪各一）去供奉野兽，用最美妙的音乐——《九韶》去取悦飞鸟，有什么用呢？”于是孔子就派养马的人前往处理这件事情。养马人对那个农民说：“你老哥不是在东海耕种，我也不是在西海旅行，我们既然碰到一起了，我的马怎么能不侵犯你的庄稼呢？”农民听了，十分痛快地解下马，还给了他。

各种人因类别、品性相同而聚合。

在农民面前大谈诗书之理，这正是腐儒误国误民的根源所在。养马人的话固然不错，假如由子贡去说，农民仍不会听从。为什么呢？因为儒生与农民在外貌和修养上相距甚远，他们的精神也必然互相背离。那么孔子为什么又不直接派养马人去，而要先听任子贡前去呢？如果先派养马人去，即使他一去就取回马，子贡也不会心服，不如先让子贡自己去碰钉子，养马人的妙处自然会显露出来。圣人通达人情，所以能恰当地发挥各人的长处，而后来的朝代，往往用金科玉律束缚人，以论资排辈限制人，又总是指望一个人各方面都要冒尖，天下的事怎么能办得好呢？

【智囊】 劝说者要了解被劝说的对象，把握被劝说者的性格特点，以及当时的心态，从而有针对性地采取被劝说者能够接受的方式。因为一般人只懂得浅显的语言，勉强地讲高深宏大的道理让他们听，就如同用仙丹妙药去治疗鼻塞咳嗽，穿着貂皮虎裘去砍柴挖野菜一



样。当年苏秦曾经用精深的学说去赵国游说,结果秦阳君听了之后不高兴;商鞅以“帝道”、“王道”去游说秦孝公,而秦孝公却不愿意采纳。凡是不符合当事人内心所追求的东西,即便你说的天花乱坠,表达的眉飞色舞,引用的全是古圣人的话语,那也如同用酒饮牛、用肉喂马一样毫无效果。所以,那种华丽深奥的辞藻,只有华丽的表面,而缺乏实质的内涵,只适合庸人自乐而不适合深入人心。因此,子贡固然有出色的劝说能力,但在此处的“妙称”,还不及马夫的“谐说”。道理很简单,因为子贡面对的不是有修养懂得大道理的君主或者士大夫,而是一文不识的山野之人,自然美妙的言辞对于山野之人而言,犹如对牛弹琴,这是劝说的时候不注意被劝说者的身份和地位。因此,王充曾精辟地分析了子贡与山野之人交涉失败的原因,他说:“拿圣人的经典给小孩子看,把高雅的言论说给山野之人听,他们不会明白其中的内容,也就没有不被顶回来的了。”这就告诉我们劝说的时候要注意劝说的对象。

愚侍者挂败智徐铉

南唐广陵人徐铉、徐锴兄弟和钟陵人徐熙,号称“三徐”,三人都以学识渊博、见多识广、通达古今闻名于北宋朝廷,其中又以徐铉的声望最高。

一次,南唐派徐铉向朝廷纳贡,照例要由朝廷派官员去做押伴使。满朝文武都因为自己的辩才不如徐铉而生怕中选。宰相赵普也不知究竟选谁为好,就向宋太祖请示。太祖说:“朕亲自来选择。”

过了一会儿,宦官命令殿前司听旨,要他写出十个不识字的殿中侍者的名字送来,殿前司写好后,宦官将名单送给太祖,太祖御笔一挥,随便点了其中一个人的名字,并说:“就这个人。”这使在朝的官员都大吃一惊。赵普也不敢再去请示,就催促那人赶快动身。

那位殿中侍者不知为什么派他去做使臣,又得不到任何解释,只好前去执行命令。一上船,徐铉就滔滔不绝,词锋如云,周围的人都为他的能言善辩而惊讶。那位侍者当然无言以对,只一个劲点头称是。徐铉不了解他的深浅,愈发喋喋不休,竭力与他交谈。一连几天,那人却不与徐铉论辩,徐铉说得口干舌燥,疲惫不堪,再也不吭声了。

岳珂就这件事情说道:“当时陶穀、窦仪等名儒衣冠楚楚出入于朝廷,若谈论辩之才,难道不如徐铉吗?宋太祖作为大国之君,不应当这样办事。其实宋太祖用的是不战而使敌人屈服这个兵家策略啊!”孔子指派养马人是以愚治智,宋太祖派遣殿中侍者,是以愚困智。以智者去对付愚者,愚者无法理解;以智者与智者较量,谁也不会服输。

白沙的陈公甫到定山拜访庄孔易,庄孔易乘船送他回家。船上有一个书生,平时就油嘴滑舌,当时在船上肆无忌惮,十分猖狂地说下流话。庄孔易愤怒得难以忍受,而陈公甫却在那人胡言乱语时,好像没有听见他的声音一样,等到那人走时,好像根本不认识他似的。庄孔易对陈公甫非常佩服。这也就是宋太祖制服徐铉的办法。

【智囊】冯梦龙先生在《古今谭概·机警部》里同时引用了这个故事,并且评论说:“有人说宋朝此举展现了大国的气度,是不屑于和南唐这样一个小国在口舌方面争个胜负的,却不知当时宋朝没有徐铉的对手。倘若有了晏婴、秦宓那样的能言善辩的臣子,口舌如簧地同他辩论一番,得胜回朝,那于宋朝这个大国的体会岂不是更添光彩?孔子讨厌那些花言巧语的人,但并不排斥能言善辩的才能,这是有道理的。”



但是,愚侍者取胜的关键在于运用了“以愚困智”的策略。在企业管理中,主管对部属的“管理”,无非是一种制衡,制衡的原则也是一成不变:打压能力最强的部属,扶持能力最弱的部属,削弱影响力最大的部属的影响,强化部属对主管的依赖性。这种内部的斗争升级到企业的高度上来,就会演化成为高管们的“理念”之争。事实上,主管及高管用来保持自己地位的手段还有许多,这些招术因情况而变化,可以说是五花八门、七彩缤纷。其中“以愚困智”,指的是把纵横千里的良驹与跛脚的骡子凑成一个“团队”,把在某一方面能力不足的员工与在此方面能力强的员工组合起来,形成彼此的互补。

从表面上来看,主管的这种伎俩都是“不利于企业发展”的,是一种为了维护自己权利与地位的阴谋。但在实际上,正是这种方式才最有可能促成企业内部的良性运作,因为只有这种方式才能达成管理者与被管理者双方的利益互动与制衡。反过来,那些天真地认为主管应该主动交出权利或让渡自己生存空间的想法与愿望,不仅不切合实际,而且是企业内部发展的最大隐患。

燕昭王尊郭隗为师

燕昭王励精图治,礼贤下士,是战国时代很有作为的国君。一次他向郭隗询问治国之道,郭隗回答:“国君的臣子,是他的老师;诸侯的臣子,是他的朋友;伯爵的臣子,是他的门客;而不安宁的国家总是用奴才为臣。请大王自己选择吧!”

燕昭王说:“寡人愿学帝王,但没有可做老师的大臣。”

郭隗说:“大王如果真的想招贤纳士,振兴国家,我请求为天下有识之士开路。”

隐士郭隗在这里并没有把自己看成是个如何了不起的人才,他向燕昭王讲了一个模拟的寓言:古代一个臣子为国君买千里马,结果他花了“五百金”买回了千里马的骨骼。经臣子一再说明,国君接受了这一堆骨头,表明了他尊重千里马的诚意。结果,不到一年,三匹生龙活虎的千里马便送到了国君的身边了。

于是燕昭王为郭隗改建寝宫,并以老师的礼节尊崇他。

不到三年,苏秦从东周洛阳来到燕国,邹衍从齐国来到燕国,乐毅从赵国来到燕国,屈景也从楚国归顺了燕国,各地的人才都纷纷投奔燕国。

郭隗通晓招贤纳士之术,长于吸取人才的方法,具有大臣的宽广气度,真不愧为帝王的老师。汉高祖刘邦赐封与自己有宿怨的雍齿为侯,使群臣都停止了争功。许靖倜傥瑰伟、足智多谋、品行高洁,在刘璋手下曾做巴、蜀等郡太守。刘备打败刘璋后,封许靖为将军长史、太傅,对他以礼相待,使蜀国的士大夫们都一心报效于朝廷。这些事都是君王给那些有识之士以名誉,而君王获得的是实利。

【智囊】 治理国家要尊重人才,管理一个部门、一家企业何尝不要尊重人才。现在很多单位都认为他们非常尊重人才,理由是他们投入大量人力物力做招聘工作,出台了吸引人才的优惠政策,给人才良好的待遇和发展空间等等。这确实是尊重人才,但是另一方面,他们却没有意识到,在招聘时设置诸多苛刻的、不合理的硬性条款,正是不尊重人才的表现。尊重人才,首先要给予人才平等公正的竞争机会。评价一个人是否是人才,毫无疑问应该以其知识、技能、综合素质、个性品质等为核心,而年龄、学历、身体条件等只是参考因素,把年龄、

学历等作为硬性的“门槛”，显然是本末倒置。

丙吉容人小过，郭进不杀仇人

西汉丙吉做丞相时，他的一个车夫好喝酒，喝醉了行为就很不检点。有一次车夫驾车随丙吉外出，酒醉后呕吐到丞相的车上，相府的主管骂了车夫一顿并想辞退他。丙吉说：“他如果因为醉酒失事而遭辞退，还有哪里会收容他呢？你就忍忍吧，不过就是弄脏了车上的垫褥罢了！”于是仍然留他做车夫。

这个车夫家在边疆，经常目睹边疆发生紧急军务的情况。那天出门，恰好看见驿站骑手拿着红白两色的口袋，将边境的紧急文书送来。他就随后跟到皇宫正门负责警卫传达的公车令那里打听。知道敌人已经侵入云中、代郡等地。他马上回到相府，将情况告诉了丙吉，并说：“恐怕敌人所侵犯的边郡中，有些太守和长史已经又老又病，无法胜任用兵打仗的事了，丞相最好是预先查看一下。”丙吉认为他说得很对，就召来负责高级官吏任免事项的官员，查阅边境郡县官员的档案，对每个人都仔细地逐条审查。不久，汉宣帝召见丞相和御史大夫，询问敌人所入侵的郡县官员的情况，丙吉一一正确答复。御史大夫仓促间十分窘迫，无言禀告，只得降职让贤。而丙吉能以时时忧虑边疆、忠于职守被称道，全凭车夫的提醒之功。

北宋初年，郭进任山西巡检，有个军校到朝廷控告他，宋太祖召集官吏审讯，查明是军校诬告，就将他押送回山西，命令郭进亲自杀了他。当时正赶上北汉国入侵，郭进就对那人说：“你敢告我，确实有胆量。现在我赦免你的罪过，如果你能消灭敌人，我马上向朝廷推荐你。如果你被打败了，你就自己去投河，不要玷污了我的宝剑。”于是，那个军校在战斗中英勇杀敌，终于打了大胜仗。郭进就向朝廷推荐了他，提升了他的职务。

容忍别人的小过失，他必将以自己的一技之长来酬答；宽恕自己的仇人，他必将会以死来相报。只因为要报答恩人的感情激荡在胸中，所以他的长处一遇触发的机会就跃跃欲试，他的才智一受到激励，就会尽量发挥。至于那些专爱找别人过错、与人结仇者，他们难道不是最愚蠢的吗？

【智囊】 人谁无过？过而能改，善莫大焉。古今豁达之士都懂得这个道理。汉宣帝时的丙吉，北宋的郭进，都是这样的明白人，所以能容忍车夫、军校的过错。车夫、军校也都十分感激上司的宽容，反省自己的错误，后来也都充分发挥了自己的智勇，将功补过。当今社会，注重人权，更不会轻易地处分一个人，都寄希望于犯错误的人改过自新，改恶从善。即使是对罪犯，也不是一味地惩处，而是强调“改造”，使他们脱胎换骨，重新做人。

常言道：“救人一命，胜造七级浮屠。”在腥风血雨中，丙吉冒着生命危险，不但救了皇曾孙的命，将他抚养长大，而且辅佐他登上皇帝的宝座，此恩可谓深似海，此德可谓比天高。但是丙吉却绝口不提。这既说明了他有高尚的品德，也表现出了他深沉的处世智谋。

因为，从处世的智谋说，大德不言谢，是一种避祸自保的韬晦之计。侯门似海，君心难测，皇帝对臣下的要求，历来是只准你出力，不准你邀功。丙吉对此是不会不知道的。

此外，在现实生活中，谦而不争，既可以赢得他人的敬佩，在你的领导看来，你也是一个稳妥的下属，对你会比较信任和器重。



写假信的人

秦桧当权时,有个书生假借他的名义写了一封信去拜见扬州太守。太守发觉此信是伪造的,便扣下书信并押送那个盗名之人去见秦桧。秦桧见了那人后,当即授予他官职。有人问秦桧这是什么原因,秦桧说:“此人有胆量敢借我名写信,这人必定不是平常人,如果不给以官职束缚他,他就会投奔北面的金人,或者会向南跑到越人那里,无论是为金人所用还是为越人所用,都给我们造成威胁。”

北宋与西夏作战时,有姓张、姓李的二位青年想为宋朝当权的韩琦、范仲淹出谋划策,却又羞于自荐,于是在石碑上刻诗一首,使人拖着从韩琦、范仲淹二位大人面前经过。韩琦、范仲淹二人心中怀疑,也就没启用他们,过了很长一段时间后,此二人便投奔西夏,化名为张元、李昊,到处题诗。西夏国主元昊对此很是奇怪,随召见二人,并与他们谈话,元昊听后,非常高兴,便封张、李二人为谋士,成为宋朝当时最大的祸患。

奸臣秦桧的举措,远胜于韩琦和范仲淹,这就是说,即便是次而又次的人,也有很高明的上等智谋。曾有人伪造了一封韩魏公韩琦的信,去拜见蔡襄。蔡襄虽然心中疑惑,可此人士气豪爽,于是就给他3000钱,并写了封回信,派4名兵卒送走他,还带了不少果品给韩魏公。那人到了京城后,向韩魏公谢罪。过了一回儿,韩魏公才慢慢说:“我权力不大,恐怕难为您办事。夏太尉在长安,您可前往见见他。”并当即给他写了介绍信。韩魏公的门生们颇不理解,认为能原谅他就不错了,再没必要给他写介绍信了。韩魏公说:“他能假造我书,且又感动了君谟先生,可见其才智不同凡响。”后来那人来到关中,夏太尉果然给他安排了一个官职。

还有,宋哲宗元祐年间,苏东坡出任杭州知府,上任不久,都商税务就押解来一名偷税的人。这人叫吴味道,是南剑州的乡试合格举人。他带着两个巨大的包袱且冠以东坡名衔,送到京城苏侍郎的住宅。苏东坡问这包袱中是什么东西,吴味道胆怯地皱着眉头说:“我今秋承蒙乡试推荐,乡亲们筹集了百千贯钱助我参加省试,于是我就买了建阳纱二百卷。因考虑到一路所经之地很多地方都要征税,到了京都后剩不下一半了。我认为当今天下最有声望的,只有您翰林学士大人苏侍郎了。纵然破绽败露,您也能同情宽恕,于是我就借先生您的名衔,封好包裹来到这里,不曾想先生您已在此上任,我的罪行实在难逃啊。”苏东坡看着他,笑呵呵地叫掌管笈吏的人去掉包上的封皮,贴上他亲笔题写的新封皮,送交东京竹竿巷。并且给弟弟苏辙写了一封信,交给吴味道,说:“您现在就是上天也没有关系了。”第二年,吴味道考中了进士,特地来拜访苏东坡。这两件事充分表现了长者的智慧和度量。

【智囊】 不拘一格大胆用人——识人是引人、育人、留人、用人的第一步,能否准确识别人才是企业管理者所面临的共同挑战。用什么样的眼界识人,就会招来什么样的员工;用什么样的员工,就会打造什么样的企业。因此,能否准确快速识别优秀的人才关系到企业的兴衰成败。我们要敢于打破常规,不拘一格用人才,坚持优秀人才破格使用、先进人才优先使用、实绩平平末位调整等一系列措施,切实把创新业绩突出的能人放在重要岗位,发挥他们在创新中的带头作用。



楚庄王不辱下臣 袁盎厚待侍儿

春秋时，楚庄王有一次设宴招待群臣，命令美姬依次为大臣们斟酒。傍晚时分，夜幕降临，众臣都醉了，忽然蜡烛熄灭了。黑暗中有一位大臣拉着美姬的衣带不放，那美姬顺手便揪断了他的帽缨，告诉楚庄王，赶紧拿到有火光的地方去辨认。楚庄王说：“为何只顾显示你的妇人贞洁，而羞辱于我的大臣！”于是下令说：“今日我与大家同饮，若拉不断帽缨，不算尽兴！”大臣们于是都纷纷拉断自己的帽缨投入火中，直玩到兴尽方才罢休。后来，在围困郑国的战争中，有一位臣子总是冲锋在前，五次交战都取下敌将的首级，大败敌军，全军获胜。楚庄王询问他是何人，原来他就是那次在黑暗中被美姬拉断帽缨的那位大臣。

汉朝的袁盎曾做吴王刘濞的丞相，他的一位从史私通其侍妾，袁盎得知后从没泄露过此事。有人恐吓那位从史，于是从史悄悄逃跑了。袁盎知道后亲自把他追回来，竟把其侍妾赐给他，待他还象以前一样。汉景帝时，袁盎担任太常，又奉命出使吴国。吴王当时正谋划反叛朝廷，准备杀死袁盎，派五百人包围了袁盎的住宅，袁盎并未察觉。恰逢那位从史在围困袁盎的军队里担任校尉司马，他买好两百石酒，请那五百多人畅饮，把他们灌醉了。那些人个个喝得烂醉如泥，校尉就在夜中喊醒袁盎，对他说：“您快走吧！不然天一亮吴王将会杀您。”袁盎问道：“您是什么人？”校尉说：“我就是原来偷了您侍妾的那位从史啊。”袁盎听后十分吃惊，急忙逃离吴国。

五代时梁的葛周，宋代的种世衡，都是运用这种战术攻打敌军，讨伐叛逆的。再如唐朝张说躲过祸殃之事，可算得上是突然间的转机。金兀术不杀那个谋杀他的小兵的妻子，也是胡人之中的俊杰之士。

葛周曾与其宠爱之姬一起饮酒，旁边有个侍卒目不转睛地看着葛周的美姬，葛周问他什么，都答非所问。那个侍卒自觉失态，害怕葛周惩罚他，可葛周什么也没有说。后来葛周与后唐交战失利，葛周呼此侍卒，侍卒奉命出战且奋勇破敌，葛周竟把他的美姬赐给他做妻子。

北宋初年，西北各部落中，苏慕恩的部落在胡人中是最强大的。当时镇守边关的种世衡夜间与他一起饮酒，并叫出侍姬来劝酒。饮了一会儿后，种世衡站起来走进屋子里去了，苏慕恩便悄悄调戏那个侍姬。种世衡乘其不备突然走出来，给苏慕恩难看。苏慕恩十分惭愧，忙向种世衡请罪。种世衡笑说：“你喜欢她吗？”随即就将这名美姬送给了苏慕恩。从此，各部落凡是居有二心的，种世衡都派苏慕恩前去讨伐，没有不成功的。

唐代张说有个门生，私通其宠爱的一个女婢，张说打算依法处置他。这个门生突然大声急呼道：“相公，难道您就没有急用人才的地方吗？为何连一个女婢也舍不得！”张说听其言语奇特，便把那个女婢赐给他，并将他打发走了。以后再没有这个人的音信。等到张说遭姚崇陷害，祸深难测时，一天夜里，那个门生突然来到，送给他一挂夜明珠，并让张说献于九公主，替他在玄宗面前求情，这才使张说免祸。

金兀术喜欢上了一名小卒的妻子，便杀了小卒霸占了他的妻子，对她十分宠爱。一天兀术白天休息刚醒，忽然看见那妇人拿着刀向他逼近，金兀术大惊而起，急忙抓起这个女子问原因，女子说：“我要为我的丈夫报仇！”金兀术目瞪口呆，摆手让她出去。第二天设宴款待将士们，把那女子叫出说：“杀你吧，你没有罪；留下你吧，也很不合适。今日任凭你在众将中选择一个，和他一起去吧。”那妇人指中一人，金兀术遂即把女子赐给了他。如此以来，将士感



恩,女子也不再有什么怨恨。

【智囊】 楚庄王不辱下臣,就是著名的楚王绝缨。这故事之所以能流传千古,除了这个故事表现了楚庄王的大度以外,更向人们说明:对人不能求全责备,一个再聪明的人,也难免会犯错误。对错误要具体问题具体分析,有时候宽容一点,多些知心关怀,获得的回报也会出人意料。

领导者与被领导者在日常工作中,偶尔也会为某件事发生摩擦,甚至争得面红耳赤。一般地,事情过后,大多能够握手言和。美国迪卡尔财政公司经理狄克逊,在管理方法上曾提出“有摩擦才有发展”的观点。一次,狄克逊无意中说了一句话,戳痛了双方,双方在理智失去控制的情况下,激烈争辩,把长期郁积在内心的话倾吐了出来。然而,这次争吵却使双方真正交换了思想,反倒觉得双方的距离缩短了。以后双方坦率相处,关系有了新的发展。

在人与人之间的关系中,尤在领导者与被领导者之间的关系中,时常出现“敬而远之”的现象,这种现象使彼此的思想无法进一步沟通。因为越是“敬而远之”,就越无法增加交换意见的机会和可能。这样,偏见和误解就会逐步加深。作为领导者应该敢于面对冲突,站在员工的角度来考虑问题,进一步改善人际关系,使全体员工襟怀坦白、精诚合作。领导者如果没有面对冲突的勇气,没有解决冲突的能力,就难以改变恶化的人际关系,从而也就难以领导部门的工作。

正确对待组织内部的人与人、人与组织的关系,是企业内部公共关系的重点之一。因此,每个领导者都应从全局着想,认真对待这个问题,要善于处理面对面的冲突。做一名管理者,需要很多技巧和艺术,尤其是在处理员工与你的关系时,更应当设法让他们佩服你,认真地完成自己的工作。

王猛息怒赦徐成

前秦王苻坚的重臣王猛,曾率领十六万重兵讨伐前燕国。前燕太傅慕容评统领大军屯据潞州。王猛的军队迅速推进,在潞州城外与他相持。

王猛派大将徐成去侦察燕国,命令他在中午前来禀报。徐成到黄昏时才回来,王猛大怒,要斩首徐成。邓羌为徐成求情,说:“现在敌军众多而我军人少力薄,明早还要开战,还是饶恕了徐成吧!”王猛说:“今若不斩徐成,难振我军规。”邓羌坚持为徐成求情,说:“徐成是我的部下,虽违期该斩,我愿与徐成同往破敌,以求将功赎罪。”王猛还是不答应。邓羌大怒,回到营中擂鼓集兵,要攻打王猛。王猛看到邓羌对部下如此重义,又勇气十足,便派人邓羌说:“将军您先停下来,我现在就赦免徐成。”徐成被赦免后,邓羌亲自向王猛致谢。王猛拉着邓羌的手,笑着说:“我是想试一下将军,将军您对部下如此重义,何况对国家呢!”

违犯了法令而请求宽恕,是讲私情;擂响战鼓集合部队反抗上级,是显示强悍,部下将要攻打我,我因此就赦免了违法的下级,不大大损害了主帅的威信吗?然而事实上邓羌却与徐成打败了燕军,以此还报主帅之恩。这与王猛显示一下主帅的威风相比,哪一样更值得呢?军法是很威严的,但何必非要用它来惩罚奋勇杀敌的将军呢?所以说:“圆若用智,唯圆善转。”智慧好像圆一样,是可以转动的,能够随机应变,融会贯通。智慧就是因此而灵妙无穷。

【智囊】顾全大局与随机应变是不矛盾的。鼓励人们在顾全大局的同时,对人、对事随机应变。其中,求同存异,是合作间的顾全大局;共同进退,是管理中的顾全大局;以人为本,是经营中的顾全大局。随机应变则是发展的必胜守则;应天时者,是顶尖创业者;承地利者,是顶尖经营者;顺人和者,是顶尖管理者。

良好的职业道德与素养,主要表现在做事务实仔细,遇事沉稳,能顾全大局,独立自主,认真负责。抗压能力强,喜欢接受挑战,易于接受新事物,善于学习,能够灵活地适应新情况,有熟练的随机应变的能力。

魏元忠以盗治盗

唐高宗在东都洛阳巡幸时,正赶上关中一带闹饥荒。高宗担心路上草寇盗贼太多,于是命令监察御史魏元忠作车驾检校官,在车前开路,车后保驾。魏元忠接受诏命后,便去察看赤县的监狱,在狱中他发现了一名盗贼,此盗贼谈吐与其他犯人非同一般,就下令拆去其身上的枷锁,放他出狱,把他当作心腹,让他骑马相随,且与他吃住在一起。魏元忠拜托他盘诘其他的贼寇,此人非常高兴地答应了。高宗一行从东都返回时,上万人马中未曾遗失过一文钱财。

慧眼识人,因材施教,根据每个人的德才学识来安排合适的工作,连盗贼也可以派上用场。平庸的书生嘲笑战国四公子之一的孟尝君田文是“鸡鸣狗盗的首领”,岂不知他们到需要的时候连鸡鸣狗盗之徒也使用不着啊!

【智囊】人常常是经不起戴“高帽子”,盗贼也是如此。魏元忠的权谋是“以盗治盗”,举一反三的有“以邪制邪”等。例如在学校里,常常会遇见一些调皮捣蛋的学生,一些老师为这样的学生伤透了脑筋,认为这些学生是害群之马,正是这些坏学生搞得班级一团糟。因此,面对这些学生,一些老师不知所措,从思想上排斥这些学生,任其懒散而不管不问。而一些老师则比较聪明,他们觉得这些学生从本质上是好的,积极上进的,潜力也是无穷的,关键是给他们创造一个良好的氛围,他们就会迎难而上的。于是,这些老师善于发现调皮孩子身上的闪光点,善于挖掘调皮孩子的潜能,常常根据这些孩子的爱好特长委以班级重任,鼓励他们模范带头。事实证明,这些调皮的孩子在受到老师的赏识和重用之后,增强了自信心,树立了责任感,比原来更懂得做人,做事,做学问。

柳玭对人以表扬为主

唐朝大夫柳玭被贬为泸州郡守。此时,渝州有个秀才叫牟良,是都校牟居厚的儿子。牟良文采不高,却拿着自己所做文章前来拜见柳玭。柳玭对此人大大表扬,赞赏了一番。柳玭的门生们都认为柳玭做得太过头了。柳玭说:“巴蜀之地豪杰很多,牟良只是一名押衙的儿子,却偏好文学,如果不引导他上进,他便会意志衰退,丧失学习的劲头。今天,因为我称赞了他,别人也必然会看重他,大家也会因此而感受到习文的荣耀,这样以来,巴蜀之地将会减少三五个贼人,不也是做了一件好事吗?”

