

【中外大智慧】



谢志强 主编

曾国藩

的
大智慧



官场楷模，千古完人的名臣曾国藩

◎曾国藩以一介儒生，在近代中国发展史上写下不容抹杀的一笔。他持一定之规，为人、为官、为民、为国，处处体现出强大的精神感召力，成为时人推崇的末世圣人，是每个渴望成功者的楷模。

双色版

远方出版社

【中外大智慧】



谢志强 主编

曾国藩

的
大智慧



官场楷模，千古完人的名臣曾国藩

◎曾国藩以一介儒生，在近代中国发展史上写下不容抹杀的一笔。他持一定之规，为人、为官、为民、为国，处处体现出强大的精神感召力，成为时人推崇的末世圣人，是每个渴望成功者的楷模。

双色版

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩的智慧/刘长江 著. - 呼和浩特: 远方出版社, 2009. 2

(中外大智慧丛书)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 399 - 2

I. 曾… II. 刘… III. 曾国藩(1811 ~ 1872) - 人生哲学 - 通俗读物
IV. K827 = 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 018955 号

中外大智慧丛书

(曾国藩的智慧)

主 编	谢志强
责任编辑	王松年
出版发行	远方出版社
地 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
电 话	0471 - 4919981
邮 编	010010
经 销	新华书店
印 刷	北京建泰印刷有限公司
开 本	710 × 1000 1/16
印 张	221
字 数	3500 千
版 次	2009 年 2 月第 1 版
印 次	2009 年 2 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 套
书 号	ISBN 978 - 7 - 80723 - 399 - 2
定 价	387.40 元(全十三册)

远方版图书, 版权所有, 侵权必究。



目 录

第一篇 “冰鉴”之人生智慧

第一章 识才篇	2
第二章 求才篇	40
第三章 养才篇	61
第四章 用才篇	66
第五章 衡才篇	80

第二篇 曾国藩的做人哲学

第六章 曾国藩的进退策略	90
进退必先观大局	90
做人要识时务	96
做人要靠自己	98
杯酒释兵权的悲剧	101
第七章 曾国藩的处世之道	107
一定要深谋远虑	107
要给自己留有退路	110
一定要注意度的原则	113
谨记心诚则灵	114
退一步海阔天空	118
几种做事缺乏成功的人	120
第八章 曾国藩修炼秘诀	123
天行健,君子当自强不息	123



小不忍则乱大谋	126
要加强自身修炼	129
学习是一生的事情	133
修身还要修心	136
浩然正气不可少	141
要调整自己的状态	143
第九章 曾国藩的巧借人力	148
协作才能发展	148
朋友多了路好走	150
博大的胸怀	154
真诚才能打动别人的心	156
人脉资源很重要	159
要巩固势力,那就亲上加亲	160
第十章 曾国藩稳慎的做人智慧	163
耐烦的重要性	163
稳慎是我们的原则	165
谨言慎行才能长久发展	168
要学会藏锋	170
有些风险冒不得	173
每时每刻都要小心	177
知足者常乐	178
第十一章 曾国藩的用人之计	182
培养自己的才能	182
人才的标准是什么	185
仁礼才能得到人才	189
用其所长,避其所短	191
不拘一格降人才	195
该奖则奖,该罚则罚	197

附录 曾国藩家书之交友处世篇

一、致诸弟:告兄弟相处之道	202
---------------------	-----



二、致诸弟：交友拜师以专一为要	211
三、致诸弟：良友须殷勤接近	213
四、致诸弟：常存谦虚敬畏之心	214
五、致诸弟：交友须勤加来往	217
六、致诸弟：切勿占人便宜	220
七、禀父母：述接待朋友之法	223
八、致九弟：圣门教人不外敬恕	224
九、禀叔父：不辞劳苦料理朋友的丧事	228
一零、致九弟：患难与共勿有遗憾	230
一一、致九弟：劝宜息心忍耐为要	232
一二、谕纪泽：读书当勤勉，做人需忠恕	233
一三、谕纪泽：岳家凋败，宜往宽慰	236
一四、谕纪泽：做人要有气量	237
一五、致两弟：交人带回字帖等物各得所用	239
一六、致两弟：人无完人，不可强求完美	240
一七、致四弟：不宜非议讥笑他人	241
一八、致九弟季弟：述有负朋友	243
一九、谕纪泽：安危之际，不可为一己之身名计	244
二零、谕纪鸿：凡岁考科考，须有老成者照应	245
二一、谕纪鸿：船行沿途不可误挂帅旗，不可惊动官长	246
二二、谕纪泽：如渤障请子密作缄相告	247
二三、谕纪泽：凡认证皆发给盘川，以示体恤	248
二四、谕纪泽：为人以谦敬二字为主，择交要慎重	249
二五、谕纪泽纪鸿：须按月接济邵宅	250
二六、谕纪泽、纪鸿：好而知其恶，恶而知其美	251
二七、致沅弟：与他人交际，须省己之不是	253
二八、谕纪泽：构怨太多将毁仕途	255
二九、致九弟：必须逆来顺受	256
三零、谕纪泽：勿与权贵相交及银两用度事宜	257
三一、遗嘱	260

第一篇 “冰鉴”之人生智慧





第一章 识才篇

【曾国藩语录】

选取人才的方式，首要的是要有节操而没有官气，条理清晰而不说大话。

曾国藩作为一代理学大师，以文学方面见长，然而却扬名于武功战场之上，成为大清王朝中兴的重臣。曾国藩能够取得如此辉煌的成就，是与他知人善任紧密相关的。

曾国藩认为身居高位之人最重要的是知人晓事，而且应以他是否能做到知人晓事，来判断他们是不是可用之才。虽然是有一些片面，但在用人是否得当上，对这方面的事情，理解的非常透彻。曾国藩作为一代名臣，胸怀是非常宽广的，足以成为百世的楷模。

古代的贤德之人在用人的时候，多以内举不避亲，外举不避仇为第一要意，以有操守、多条理为主，那么古贤又是怎么做的呢？

澹台子羽长得貌似君子，孔子认为他与君子相差无几，便收他做了养子；然而相处久了，孔子发觉他的品行和他的相貌并不相符。宰予的言辞高雅华丽，孔子认为他与学者差不多，便收他做了养子；然而相处久了，孔子便发现他的智慧与口才并不相符。故此孔子说：“仅仅凭借人的相貌来判断其优劣，我在子羽身上犯了错误；仅仅凭借言语来判断人的优劣，我在宰予身上犯了错误。”因此，凭着孔子的智慧，也有与事实不符的名声。如今兴起了辩论之辞，比宰予还要华丽，而当世君主听了比孔子还要迷惑，因为喜欢他的言辞，就任用这个人，怎么能不犯错误呢？所以卫国听信了孟卯的言论，造成了华阳战役的大败；赵国听信了赵括的纸上谈兵，因而有了长平兵败之祸。这两件事就是听信华丽言辞的过失。单看铸剑时加锡的多少和火候，即使欧冶子也不能断定剑的好坏；在水上击杀鸿雁，在地上斩断驹马的腿，那么即使奴仆也不会怀疑剑锋利还是不锋利。



掰开马的嘴巴看牙齿和观看马的外表，即使是伯乐也不能肯定马的好坏；给辆马车就驾驶，一直看它跑到终点，那么奴仆也不会怀疑马的好与坏了。只看容貌和服饰，只听他的言辞，孔子也未必能够断定一个人能力的高低；给他官职试验他，考察他的功绩，那么即使是平庸的人也不会怀疑自己是愚蠢还是聪明。所以英明君主的官吏、宰相一定是从小职务提升上来的，猛将一定是从士兵中涌现出来的。有功劳的人一定要赏赐，那么奖励的爵位俸禄越多，人们越感到鼓励；逐层提升官级，那么官吏们职务越大越能治理政事。爵禄丰厚而官吏尽职尽责，是统一天下的有效方法。

在识人方面，汉高祖刘邦无疑是大睿大彻。说到他能够知人善任这一点，的确有他的独到之处。汉高祖刘邦登基称帝之后，有一天在皇宫中大宴群臣。喝酒喝到半酣的时候，汉高祖说：“各位大臣可以开诚布公地议论一下，说说我为什么得到天下，项羽为什么没得到天下？”大臣高起、王陵二人回答说道：“拿陛下与项羽的待人比，陛下爱发脾气，开口就骂，而项羽却讲究礼貌而尊敬人，这是陛下比不上项羽的地方。但是陛下奖惩分明，使人去攻城略地，打了胜仗便给予奖赏，使大家都能得到好处；项羽嫉妒有本事的人，谁有功劳就排斥谁，谁有本事就怀疑谁，打了胜仗不给将士记功，得了城池不给予奖赏，因为这个他才没有能够得到天下。”

汉高祖听后说道：“你们只看到事情的一个方面，不知道事情还有另一个方面。要论运筹帷幄，决胜于千里之外，我比不上张良；要论治国安邦，安定百姓，筹集粮草，我比不上萧何；要论带兵上阵，战无不胜，攻无不克，我比不上韩信。这三个人都是人中俊杰，而我能够重用他们，这便是我能够得到天下的根本原因。项羽有范增却不会好好使用，那才是他所以失败的真正原因。”

汉高祖在宴会上说的他能知人善任这一点，的确并非自诩。在楚汉相争的过程中，他不仅重用了张良、萧何、韩信这种能独当一面的人杰，并且还使用了许多各有所长的人才。他使用人才有个特点，就是只要有真才实学就用，不论什么地位出身。在楚汉战争中立过大功，在汉朝建立后担任丞相和将军等重要职务的人当中，张良的出身算是最尊贵，也只是韩国的一个贵族子弟。其次就要数萧何和曹参，一位在沛县当过文书，另一位是沛县的监狱官，全都是位卑职微的小吏。再往下说，像陈平、王陵、酈食其等人，都是平民，根本没有当过官，更不用说韩信了。在鸿门宴上挺

身而出保护过刘邦的樊哙，原来不过是杀猪的屠夫而已；大将周勃原来是织草席的手艺人兼吹鼓手，大将灌婴原来是个绸布商人。这些没有当过官的白丁，也包括当过小吏的萧何、曹参在内，在当时的社会里只许可穿布衣，是不允许穿绸衣的，因此人们称他们为“布衣将相”。

一个人的才能和成就并不取决于他的出身，而要看他有没有真本领，愿不愿干实事。就是这些布衣之辈，在辅佐汉高祖争夺天下的过程中，凭自己的学识、智慧、胆魄，立下了汗马功劳；又为巩固汉朝统治做出了贡献，在历史上留下了他们的身影，印证了陈胜起兵时说过的一句话：“王侯将相宁有种乎？”

我们先说说萧何。他是刘邦的同乡，是位极有政治眼光和经济才干的人。他了解刘邦的能力，认定刘邦将来必定能够成就大事业。他在沛县当文书的时候，凡当刘邦与别人发生了各种纠纷，官司闹到县衙门里，萧何总是帮助刘邦，事事袒护他。刘邦当过亭长，每回往咸阳押送壮丁需要筹集路费，别人一般出三百钱，萧何常常给五百钱。陈胜、吴广在大泽乡举义以后，萧何和曹参让樊哙将刘邦找回来，将沛县县令杀了，几个人商议着一同举兵反秦，并且推举刘邦做了沛公。因此，萧何可以说是汉朝的开国元勋。义军打进咸阳的时候，别的将士忙着追求享受；只有萧何进入咸阳后，先到秦朝的各个办公机构中，将图书律令和文书档案全部接收保护起来。这是一批极为重要的经济、政治、文化资料，有了这些资料，使刘邦对全国的山川险要、郡县户口以及社会情况都能够了解得一清二楚，对打败项羽、统一中国起了极其重要的作用。至于萧何连夜追回韩信，帮助刘邦发现了一位军事天才，这更是目光超人，十分了不起的功劳。

萧何还是位管理后勤工作的好手。在楚汉战争中，他以丞相的身份留守关中，多次当汉军在战争中处于劣势时，他很快又备足了粮草，补充上兵员，使刘邦能够重振雄风，保证了刘邦取得战争的最后胜利。所以刘邦在登基称帝以后，为了表彰萧何的汗马功劳，封他为酈侯，拜他当了丞相。

再讲韩信，他自被拜为大将以后，发挥了杰出的军事指挥才能，立了无数战功。他在战争中常常能做到出奇制胜，以少敌多，破赵之战就是一个十分突出的战例。

这次战役开始时，韩信挑选了轻骑兵二千人，令他们每人带一面红





旗，夜间从小道出发，潜伏到赵军大营附近。出发之前，韩信命令他们：“明天一早，赵军见到我军后退，必定全军出动来追赶我军。赵军过去后，你们冲入赵军的大营，拔掉赵军的旗号，换上我军的旗号。”

轻骑兵出发之后，韩信传令给全营将士准备少量饭菜，他说：“现在大家多少吃一点儿，待天明战胜了赵军以后，再举行丰盛的庆功宴。”接着，他派一万兵马做先锋，背靠河流布下了阵地。赵军见韩信背水为阵，笑他不懂打仗。等到天亮时，韩信令人举起战旗擂动战鼓，挑战赵军。双方战不多时，韩信突然下令抛弃辎重等向后撤退。赵军见汉军败退，都不顾一切地蜂拥离开大营，不是去追击汉军，却是来抢夺战利品。汉军退到河边，见无路可退了，便回过身来拼死作战，其勇势不可抵挡。这时，早就埋伏在赵营附近的二千轻骑兵，趁赵军倾巢而出的时候，乘机占领赵营，换上了汉军的旗号。赵军抵挡不住汉军，只好往回撤退。当他们看到自己的营盘已经更旗换帜，不禁大吃一惊，便丢戈弃甲，四散逃走。汉军前后夹击，大胜赵军，在战场上杀了赵军主将陈馥，取得了战役的胜利。

战役结束之后，有人问韩信：“将军不按兵法却背水为阵，结果反而取得胜利，这是什么原因？”韩信回答说：“我这种办法在兵法上有，只是你们没有加以注意罢了。兵法上不是有‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’吗？我所以要背水设阵，就是根据这一点啊！”至此，大家才认识到韩信是一个不但对兵法精通，而且还善于灵活运用兵法的人，都十分佩服他。刘邦取得政权以后，封韩信为楚王。

曹参立的战功也不少。沛县起义之后，他追随刘邦四外征战，多次战胜敌人。他立的第一次战功是歼灭秦朝大将李由的军队——李由被杀，给了秦朝极其沉重的打击。在攻克咸阳的战役中，曹参担任先锋，是最早攻入咸阳的大将之一。楚汉战争中，曹参的战功也十分卓著。他经常在战场局势危急的时候，挺身而出扭转局面并夺取胜利。他灭亡了两个六国旧贵族建立的国家，攻克敌人城郡一百二十二座，俘虏了敌人的两个王、三个相和六个将军，以及不计其数大大小小的官吏。他身上先后负伤七十次，全身留下了累累伤疤，为创建汉朝立下了血汗功勋。

王陵虽是布衣出身，家里却比较有钱。参加义军前，他和刘邦是结拜兄弟。刘邦攻打咸阳时，王陵也召集了几千人，驻扎在南阳。开始他觉得自己年龄比刘邦大，不好意思听弟弟命令；又因为自己和刘邦的仇人雍齿





很要好，因此就不愿意归附刘邦，想独自成就一番事业。楚汉战争开始之后，他才和刘邦站到了一起。

在一次战斗中，楚军捉到了王陵的母亲。王陵派使者去要求项羽送还母亲，项羽故意安排王陵的母亲坐在西边的客位上。待她极为尊敬，目的是要招降王陵。王陵的母亲在送别使者的时候，流着眼泪悄悄地告诉使者说：“你回去对王陵说，让他好好跟着汉王打江山，千万别因为我而三心二意。汉王是真正了不起的人物，他一定能得到天下。”说完，她便拔剑自刎了。王陵牢记母亲的遗训，自此忠心耿耿地追随了刘邦，为建立汉朝立下了汗马功劳。

刘邦麾下的谋臣武将，还有很多，像足智多谋的陈平、浑身是胆的樊哙等。还有一位叫周勃的将军，为人忠诚，刘邦评价他：“厚重少文，然安刘氏者必此人。”不仅在建立汉朝的过程中立下汗马功劳，后来还为保卫刘姓江山、平定吕氏之乱出了大力。

下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子，由此来反映能识人将会带来多大的好处。

齐国在今天山东的北部。要讲齐国称霸，不能不说齐国的大政治家管仲，因为齐桓公称霸主要得益于他的辅佐。要讲管仲，“管鲍之交”更是不能不想，因为齐桓公能得到管仲这个得力助手，是鲍叔牙大力举荐的结果。管仲和鲍叔牙是好朋友，起初管仲和鲍叔牙合伙经商，管仲出的本钱没有鲍叔牙多，可是到分红的时候，他收了应得的那一份，还要再添点儿。鲍叔牙手下的人骂管仲贪得无厌。鲍叔牙替他辩解说：“他不是贪这几个钱。他这样做是因为他家人口多，开销大，是我自愿让给他的。”管仲曾经带兵打仗，进攻的时候他离战斗激烈的地方远远的，退却的时候他却跑在最前面。手下的士兵全都对此不以为然，耻于与他为伍。鲍叔牙却说：“管仲家里有老母亲，他是为了侍奉母亲的晚年才自惜其身，并不真的怕死。”鲍叔牙百般袒护管仲，是因为他知道管仲是个人才，只是还没有机遇施展。管仲听到这些话，感叹道：“生我的是父母，了解我的是鲍叔牙啊！”就这样，管仲和鲍叔牙结成了莫逆之交。

当时，齐国的国君襄公没有儿子，只有两个异母兄弟。一个是公子纠，母亲是鲁国（今山东西南部）人；一个是公子小白，母亲是卫国（今河南北部）人。有一天，管仲对鲍叔牙说：“依我看，将来继位当国君的，



不是公子纠，就是公子小白，我和你每人辅佐一个吧。以后无论谁当政，我们之间都要互相提携。”鲍叔牙同意管仲的看法。从此管仲当了公子纠的老师，鲍叔牙做了公子小白的老师。

齐襄公十分残暴昏庸，找碴儿责骂大臣是经常的事。管仲、鲍叔牙知道他不会有好结果，找了个机会，分别带着公子纠和公子小白到外国去了，以此来避开国内的动乱。

周庄王十二年（公元前六八五年），齐国发生内乱，齐襄公被公孙无知杀死，夺了君位。不到一个月，公孙无知又被大臣们杀死了。齐国有些大臣为保守机密，暗派人马迎立公子小白即位。

鲁庄公听到齐国内乱，决定亲自率领三百辆兵车，用曹沫为大将，护送公子纠回齐国。又听说有人接公子小白回国，他就让管仲带一部分兵马去拦截公子小白。

管仲带着三十辆兵车，人不下马，马不停蹄，追赶公子小白。他们追到即墨（今山东平度东南），得知莒国军队已经过去半天了，不敢怠慢，继续追赶，一口气又追了三十多里。他们远远看见莒国军队正在小树林边生火做饭，公子小白端坐车中。管仲跑上前去，说：“公子，您这是上哪儿去啊？”小白说：“去给王兄办理丧事啊。”管仲又说：“公子纠比您年龄大，有他主持丧事就行了，您何必操那么大的心呢！”鲍叔牙深知管仲的用意，对管仲说：“管仲，有事你自己忙去，别人的事你管那么多干嘛？”管仲左右一看，小白的那些随从一个个怒目而视，挽袖撸臂，好像要和他拼命似的，再看看自己的随从比他们少多了，心想此时不可硬拼，便假装答应，退了下去。行走之间，弯弓搭箭，突然回过身来，瞄准小白，射出一箭。只听小白大叫一声，口吐鲜血，翻身便倒。周围的人一拥而上，前去救护。

管仲看到这个情景，自算小白必死无疑，便回去向鲁庄公报告。鲁庄公听说小白已经死了，便不再急于赶路，带着公子纠，从从容容地向齐国而来。

可哪知道，小白并没被管仲这一箭射死，只是小白的衣带钩被射中。小白怕管仲察觉，急中生智，咬破舌头，假装吐血而死。慌乱中，随从众人也都被他骗过了。直到管仲走远了，小白才睁开眼，坐起来对鲍叔牙说：“我们得快跑，管仲弄不好还会回来。”于是，公子小白换了衣服，坐



在另一辆车里，抄近路赶到了齐国都城临淄。这时候，鲁庄公和公子纠还蒙在鼓里呢！

齐国原来主张立公子纠为国君的大臣们，见回来的却是公子小白，就对鲍叔牙说：“你要立公子小白为国君，公子纠回来了可怎么办呢？”鲍叔牙说：“齐国内乱频繁，非得有个贤明如公子小白这样的人来当国君，才能安定。现在公子小白先回来了，谁说这不是天意呢？你们再想一想，鲁庄公护送公子纠回来即位，那鲁庄公用特有扶立之功，肯定要勒索财物。齐国本就残破不堪，再这么一来，国将难保。”大臣们听鲍叔牙说得有理，都同意让公子小白即位。小白即日登基，他就是历史上有名的五霸之首齐桓公。

过了好几天，鲁庄公才率领大军到达齐国的边境。他实闻公子小白并没有死，而且已经当上了国君，怒不可遏，下令即刻攻齐。齐桓公发兵应战。两军在乾时（今山东淄博西），恶战一场，鲁军大败，鲁庄公弃车逃跑，齐军乘势占领了鲁国的汶阳之田。

鲁庄公大败回国，惊魂未定，齐国大军又打上门来了，却是要鲁庄公杀死公子纠，交出管仲。鲁庄公一看，为一个公子纠而冒亡国的风险，太不值得，就急忙下令杀死了公子纠，把管仲抓起来准备送给齐国。谋士施伯对鲁庄公说：“管仲是天下奇才，如果他为齐国效力，对我国是莫大的威胁，不能把他交出去。”

这时候，鲁庄公见齐国重兵压境，剑拔弩张，哪里还敢留下管仲重用？施伯话音未落，鲁庄公说：“那怎么能行！齐桓公的仇人，我们反而重用，齐桓公会答应我们吗？”施伯说：“您如果不用，那就干脆把他杀了，以绝后患。”鲁庄公动了心，打算杀死管仲。

隰朋被鲍叔牙派到鲁国去接管仲，听说鲁庄公要杀管仲，大吃一惊，急忙跑去对鲁庄公说：“我们国君对管仲恨之入骨，要亲手除之而后快。你们赶快把他交出来吧！”鲁庄公只好将公子纠的首级连同管仲交给了隰朋。

管仲到了齐国的边界，鲍叔牙早就迎候在那儿。他一见管仲，欢喜异常，马上让人将囚车打开，换乘马车，一同回到临淄。鲍叔牙把管仲安置妥当，随后去向齐桓公推荐管仲。齐桓公说：“管仲不就是想射死我的那个家伙吗？他这支箭至今我还留着呢！我恨不得抓住了他食肉寝皮！你还



想让我重用他？”鲍叔牙说：“那时是各为其主！管仲射箭的时候，他心中只有公子纠。再说，您要定国安邦，进而称雄天下，没有一大批得力助手是不行的。”齐桓公说：“我考虑很长时间了，在我的大臣中，最忠心、最能干的就是你，我要请你作相，希望你不要推辞。”鲍叔牙说：“我的能力比管仲差远了，我不过是个按章办事、循规蹈矩的臣子而已，管仲才是安国治世的人才啊！您要是重用他，他能助您成就大业。”

齐桓公见鲍叔牙如此评价管仲，就说：“我明天见见他再说吧。”鲍叔牙严肃地说：“您要得到有用的人才，必须恭恭敬敬以礼相待，怎么能草率从事呢？”于是，齐桓公占卜择了一个吉日，亲自出宫迎接管仲，并邀管仲同车进城。

管仲到了宫，急忙跪下向齐桓公谢罪不止。齐桓公赶忙把管仲扶起，虚心地向他请教富国强兵、建立霸业的方法。管仲面对齐桓公侃侃而谈，尽吐心中学问，尽是桓公闻所未闻的雄才大略。两人越谈越投机，三天三夜都没有休息，真是相见恨晚。于是，齐桓公拜管仲为相。“管鲍之交”历来被称为千古佳话，其中固然赞扬了管仲的治国才能，可是更重要的是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。

众所周知晏子使楚、不辱诸侯的故事，然而他慧眼辨识越石父的故事则更值得仔细考究。

晏子，名为婴，字仲，死后谥平，所以后来人们又称他晏平仲。晏平仲是春秋时代的齐国人，公元前五六年，他的父亲晏弱去世，他继任成为齐国的相国。他在五十年之间，连续做过齐灵公、齐庄公、齐景公的正卿，是齐国的三朝元老。

公元前五三一年，楚灵王攻打陈国和蔡国，两个国家的国君全慌了，就派人向晋国去求救，然而此时的晋国也是泥菩萨过河自身难保了，不能派兵去援救他们，就拒绝了陈、蔡两国的请求。

齐国靠着晏婴的才能，国力渐渐地强盛起来了，齐景公就想重现当年齐桓公称霸诸侯的辉煌场面，以为晋国目前已经衰落了。称霸诸侯者非齐国莫属。但要想称霸，必须要使楚国臣服于自己，因为楚国当时仍是一个大国，要想让它臣服并不是一件容易的事情。

齐景公于是派晏婴作为使节到楚国去，一来是去与楚国交好，另一方面想探探楚国的虚实。



楚灵王听说晏婴要来楚国，便对大臣们说：“晏子是齐国最有名的大臣，能言善辩；但是他身材长得很矮，听说只有三尺多高。你们想个办法，这次他来出出他的丑，顺便长长我们泱泱楚国的威风。”

齐国的一个大臣出了一个馊主意，让人在城门正门旁边打开一个三尺多高的洞，那便是给晏婴准备的门。

晏婴哪里知道这些损招儿，他高高兴兴来到了楚国城墙下，大门却紧关着。城门两边站着一排卫士，看着他，一动也不动。晏婴说：“请你们把城门打开。”一个带班的卫士说：“大门开起来很费事费时，你就从旁边那个小门进去吧。”

晏婴知道他们是存心要侮辱自己，便从车子上走下，来到他们的面前，看着这几个不可一世的家伙。晏婴说：“这哪是城门，这是狗洞！到狗国出使的人，才会钻狗洞。我真搞糊涂了，我是到了楚国呢，还是到了狗国。”

卫士们被他这番话说得无地自容，而那些在城墙上面等着瞧笑话的楚国大臣们，一个个面面相觑，卫士们只好打开了城门将晏婴请进去。

晏婴拜会楚灵王，这位国君还是想要羞辱他，楚灵王淡淡一笑，说道：“哎呀，难道你们齐国真是没有人了吗？”

晏婴听楚灵王这么问自己，早清楚了他的用意，不慌不忙地说：“大王是不是有些少见多怪啊，我们齐国只说都城就有好几万人，要是大家全撑起衣袖，便能遮天蔽日；要是大家都挥洒一滴汗水，便能聚成一场大雨。您要是到我们的国家去，保管能把您的眼睛都看花了。”

楚灵王把身子往后一仰，哈哈大笑，道：“那么，为什么你们齐国派你这样的人来当使者呢？”

晏婴越发轻松起来，笑着说道：“我们齐国安排使者有一个规矩，德才兼备的人，出使到那些仁义贤良的国家去；碌碌无为的人，出使到那些昏庸无道的国家去。所以我便被派到你们国家来了。”

楚灵王这时别提有多尴尬了，心里暗道：“这位晏子真是名不虚传，口舌厉害得就像一把刀子。”哪里还敢欺负到他的头上，只好乖乖地把他当作贵宾来接待。

楚王设宴款待晏婴，然而他仍想戏弄这个其貌不扬、聪明绝顶的家伙。他们正在宴饮的时候，堂下忽然走过两个武士，他们押着个囚犯，满



脸都是凶恶的神情。

楚王喝道：“你们跑到这来干什么？没见我正款待贵客吗？”

其中一个武士回答说：“我们抓住一个罪犯。”

楚王问：“他是哪个国家的人？犯的什么罪？”

武士说：“他是个齐国人，正偷我们楚国的东西，让我们当场抓住。”

楚王转过身来，朝晏婴不怀好意地一笑，说：“请教先生，你们齐国人是否都很善于偷盗呢？”堂下顿时一片哄堂大笑。

晏婴早已明白他葫芦里卖的是什么药，镇静地站了起来，离开自己的座位，来到楚王的面前，用一种无可辩驳的语气说道：“大王，您没有听人说过吗？桔树长在淮南，结出来的桔子便又大又甜；可是同样的一棵桔树，若是种到了淮北，便会结出又小又酸的果子，桔变成了枳。这是因为两地水土不同的缘故啊。同样的原因，人也能如此，我们齐国人生活在齐国时好好的，个个知法懂礼，怎么一到你们楚国就变成了小偷？这大概也是因为我们两个国家的水土不同的缘故吧。”

楚王真叫搬起石头砸自己的脚，气急败坏地对堂下喝道：“你们都给我滚开。”

经过这几回交锋，楚王再也不敢存心戏弄这个小矮个子了，只得客客气气地对待他。晏婴出色地完成了这次访楚任务。

晏婴回到了齐国，向齐景公谈出了自己对目前楚国的看法，他说：“楚灵王妄自尊大，楚国的朝中也没有得力的大臣，这时候正是攻打楚国的绝好时机。”

于是齐景公便发兵去征讨楚国，夺到了楚国许多城池，从此楚国的力量便越来越弱了，可齐国的力量却不断发展强大起来。

越石父有才能，却正处于被拘役之中。晏婴外出时，在途中遇到了越石父，便用自己所乘马车的左边的马把他赎了出来，并一道乘车回家。回家之后，晏婴未与越石父打招呼，便进了内室。过了很长时间，晏婴仍未出来，越石父便请求离去。晏婴感到很惊讶，整理好衣帽向越石父道歉说：“晏婴缺乏仁德，但我把你从厄难中解救出来，你为何那么快就要离开我呢？”越石父说：“话不能这样说。我听说君子可以在不知道自己的人面前受委屈，而在知道自己的人面前就必须能伸展自己的意志。刚才我在被拘役时，因为他们并不了解我，而你既然因了解我而把我赎了出来，就