

萬壽圖

徐庶走馬為諸葛

徐征 貴辛喜 劉庆国



河北人民出版社

徐庶走马荐诸葛

古代用人的故事

徐 征 贵 辛 喜 刘 庆 国

河北人民出版社

一九八一年·石家庄

前 言

本书编辑了古代用人的故事三十二篇，按历史顺序排列。

用人问题，历来是一个十分重要的问题。纵观我国几千年的历史，凡是兴盛时期，大都在用人方面做得比较好。当然，奴隶主和封建统治阶级选人用人自有他们的目的、标准和方法，与我们在社会主义制度下选拔人才，有着本质的区别。这些历史人物，处在当时的历史条件下，有着明显的阶级局限性。对他们的言行，我们应当本着“古为今用”的原则，用无产阶级的观点加以分析，批判地借鉴其中有益的思想主张。

在编辑本书中，参考了有关史料，力求使故事情节符合历史的真实。由于我们历史知识较少，水平有限，书中难免有缺点错误，敬请读者批评指正。

编 者

一九八一年春于石家庄

目 录

前 言

一餐得相.....	(1)
用人不记私仇.....	(3)
子皮荐子产.....	(9)
陪嫁奴当宰相.....	(13)
深入访察辨忠奸.....	(16)
黄金台招贤.....	(18)
乐羊挂帅.....	(20)
祁奚举贤.....	(23)
缪贤荐才.....	(25)
毛遂自荐.....	(28)
刘邦重才用陈平.....	(31)
萧何月下追韩信.....	(35)
冯唐智谏.....	(39)
夷人封侯.....	(42)
“强项令”董宣.....	(44)
文姬归汉.....	(47)
曹操保东曹.....	(50)
徐庶走马荐诸葛.....	(53)
鲁肃远虑荐凤雏.....	(57)

以人为镜·····	(59)
屏前议职·····	(63)
诤谏老臣·····	(69)
三荐寇莱公·····	(71)
大明寺对诗·····	(74)
老包重开惠民河·····	(76)
苏东坡获释·····	(79)
再修“奉元历”·····	(82)
张文谦两举郭守敬·····	(86)
秉公论相·····	(89)
临刑思师·····	(91)
快马追奏章·····	(94)
金殿陈词·····	(98)

一 餐 得 相

夏朝末年，在商丘这个地方，有一个小国叫商。新登上王位的汤梦寐以求地想找个好宰相。这天中午，商汤望着散朝走去的文武僚臣，摇摇头，深深叹了口气，想到：这班人只知道争权夺势，荒淫享乐，却不懂得治国的艰难，不留心民众的劳苦，在这些人中竟找不出一名宰相来！这时，只听一声“御膳^①到！”就见一个衣着简朴、器宇轩昂的厨师，托了食盒，稳步走上金殿。他就是做饭的奴隶伊尹，给汤送来了四个菜和油酥饼。商汤更衣就餐，打开食盒一尝，味道美极了，他就指着葱爆羊肉问道：“你怎么把饭菜做得这么好吃？”伊尹不慌不忙地答道：“做菜要紧的是掌握火候，既不能操之过急，也不能松弛懈怠，这和治理国家是一个道理，只有从容不迫，恰到好处，才能把事情办好。”伊尹的回答，使商汤很开脑筋，连忙请伊尹坐下，向他询问起治国大计来，伊尹一条一条回答得头头是道。商汤可高兴了，心里想，我天天盼宰相，这不是一个好宰相就在身边吗！

可是，那时候要重用一個奴隶，贵族们就会闹翻天的。如何使大家口服心服呢？商汤双眉紧皱，反来复去地想了好久，终于想出了一个主意。

第二天一上朝，商汤把贵族大臣们都叫来，又把询问伊尹的几个问题提出来，让他们回答。只见这些昏庸腐败的

贵族老爷一个个抓耳挠腮，汗流满面，都不敢正视皇上。商汤扫了大家一眼，说：“你们身为贵族，高官厚禄，却不懂治国大计。昨天我向一个人也提出这几个问题，他一个一个都回答得很好，看来他的本事比你们大得多，我想拜他做宰相，你们看怎么样？”这时，谁也不敢说不同意。等商汤把伊尹请来，大家一看，原来是个做饭的奴隶，心里很不高兴，可嘴里也不敢说什么了。

伊尹做了宰相以后，辅佐商汤灭了夏朝，又制订了各种典章制度，使商朝很快走上正轨，政治上安定，经济上也渐渐繁荣起来。

① 御膳——专给皇帝做的饭，膳音shàn。

用人不记私仇

春秋战国时期，齐国有两个能文能武，很有才能的人，一个叫管仲，一个叫鲍叔牙，两个人互敬互爱，结成了亲如兄弟的知心朋友。

当时，齐国的国君齐襄公，是个荒淫暴虐的昏君。他有两个儿子（一说是兄弟），大的叫纠，二的叫小白。两个公子长大了，要找有能耐的人当老师，于是管仲当了公子纠的老师，鲍叔牙当了公子小白的老师。他们看到襄公无道，国事纷乱，怕两个兄弟遭害，就瞅个空子，帮助他们跑到姥姥家去了。管仲保着公子纠到了鲁国；鲍叔牙保着小白去了莒国。后来，齐国发生内讧^①，齐襄公被杀，一时国内无君，大臣们就派人到鲁国去接公子纠回来当国君。

公子纠听说要接他去当国君，乐得两只小眼睛眯成了一条线。他表兄鲁庄公也挺高兴，亲自率领三百乘战车，护送公子纠回齐国。管仲对鲁庄公说：“公子小白在莒国，比我们离齐国近得多，要是他先去即了位，可就麻烦了。你给我几匹好马，我到前边去截住他吧。”鲁庄公同意了，管仲就选了三十二骑兵马，日夜兼程向前赶去。

这件事还真的叫管仲猜对了。公子小白听说国乱无君，

^① 内讧——内部发生斗争。讧音hóng。

就和鲍叔牙商量，向莒国借了一百乘战车，要抢先回齐做国君。管仲追上公子小白以后，向他行了个礼，说：“公子你好，你这是去干什么呀？”小白说：“我回齐国办理父亲的丧事。”管仲说：“有你哥哥呢，你就别去了，免得人家说闲话。”这时鲍叔牙搭了茬儿，说：“管仲，咱们各为其主，你不要多说，走你的吧！”四周的莒兵也都怒目圆睁，直想动手。管仲怕寡不敌众，就没再说什么，低着头退下来，心里在打主意，怎么也不能让小白抢了先。忽然，管仲弯弓搭箭，瞄准小白“嗖”地一箭射去，只听“啊呀”一声，小白口吐鲜血，咕咚倒在车里。鲍叔牙等人急忙来救，哭天喊地乱成了一团。管仲嘴角上浮起一丝微笑，朝马屁股上叭叭两鞭，率领兵马跑了。

见了鲁庄公，管仲报告了射死小白的情形，大家可放心了，不慌不忙地向齐国走去。

可是，管仲那一箭只射中公子小白的带勾，没伤着皮肉，机灵的小白知道管仲箭法高明，怕他再射，就急中生智，咬破舌头，吐血倒下。等管仲走了，他才睁开眼睛，恨恨地说：“管仲的箭给我留着，这个仇非报不可！”鲍叔牙说：“趁他们走了，我们赶紧抄小路回齐国吧！”

到了临淄，鲍叔牙把小白安置在城外，自己先进城找各位大臣，称赞小白如何贤德明智，说服大家把小白迎进城做了国君，他就是齐桓公。

鲁庄公他们正在不紧不慢地向齐国走着，忽然接到鲍叔牙送来的一封信，意思是小白已即位，齐国已有国君，你们回去吧！鲁庄公一看，可气坏了，说：“公子纠是老大，凭什么立小白，不行！”说着怒冲冲地率领三百乘战车向齐国

杀来。兵来将挡，齐桓公率领兵车五百乘，分为左中右三路，在乾时^①这个地方，把鲁军引进了埋伏圈，打得鲁军大败而回。

刚做国君就打了胜仗，齐桓公心里乐滋滋的，大臣们都来祝贺，鲍叔牙皱了皱眉头，说：“我看，没有什么可贺的，公子纠还在鲁国，又有足智多谋的管仲帮辅，这是心腹大患呀！”齐桓公问：“那怎么办呀？”鲍叔牙说：“趁鲁庄公惊魂未定，我带兵压上去，逼他交出公子纠和管仲来！”齐桓公连说：“行，行，你去吧！”鲍叔牙立即率领大军向鲁国开来，一方面派隰朋到鲁国送信，让鲁庄公杀死公子纠，交出管仲。鲍叔牙在隰朋耳边嘱咐道：“你要如此如此，把管仲活着接回来。”

鲁庄公看了信，不敢来硬的，只好杀了公子纠，并准备交出管仲。鲁国大夫施伯对鲁庄公说：“管仲是天下奇才，我们用了他，就不怕齐国了，把他留下吧。”鲁庄公说：“他是齐桓公的仇人，怎么能留呢？”施伯说：“那就杀了他送个脑袋去吧，活着放回去，齐国要用他，对我们十分不利。”鲁庄公说：“对，杀了他！”隰朋听说要杀管仲，吃了一惊，急忙找鲁庄公说：“管仲射过我君一箭，我君恨得咬牙切齿，定要亲手杀他祭庙，还是让我活着带他回去吧。”鲁庄公想，反正回去也活不成，就弄了辆槛车，把管仲囚在里边送走了。

到了临淄，鲍叔牙高高兴兴把管仲接到宾馆，命人破槛去刑。见了老朋友，管仲羞愧地说：“我没能让公子纠当上

^① 乾时——古时地名，在山东博兴以南。

国君，又不能以死相随，这臣节有亏呀！”鲍叔牙劝道：

“那里话，立志干大事业的人，何必计较那些小节小耻！桓公志大识高，要有你的帮助，一定可以功盖天下，名显诸侯，成就霸业。我这就找他推荐去。”

鲍叔牙见了齐桓公，张口就贺喜，齐桓公眨巴眨巴眼睛，问有什么可贺的，鲍叔牙说：“管仲天下奇才，活着接回来了，贤君有了好宰相，臣敢不贺吗？”齐桓公听了，眉毛一拧，说：“管仲射我的冷箭，想起这件事，我就恨不得吃他的肉，怎么能用他呢？”鲍叔牙说：“人臣各为其主，那时他保公子纠，射你正表明他的忠心。现在你要用他，他就能帮助你打天下。论本领，管仲比我可大得多了。你要治理国家，称霸诸侯，功垂金石^①，名播千秋，就得用这样的人当宰相啊！”齐桓公说：“那你领他来，我要考考他的学问如何。”鲍叔牙说：“你要用管仲，就得拜他做宰相，象尊敬父兄一样尊敬他，让天下人都知道你尊贤礼士而不记私仇，那还有谁不想为你效劳呀！”齐桓公动了心，眉毛舒展了，说道：“好吧，我听你的。”

齐桓公择了个好日子，很隆重地把管仲接进宫去，同他促膝长谈。开头，管仲有些拘束，又行礼又道歉，说：“我射过你一箭……”齐桓公拉住他的手，亲切地说：“那不算什么，别再提它了。快坐下，咱们商量治理国家的事吧。”管仲这才放开胆子谈起来。他就如何富国强兵，安内抚外，联络诸侯，建立霸业，出了许多好主意。二人越谈越对心思，越

① 功垂金石——把功勋镌刻在钟鼎或碑碣上，以为后世颂扬。

谈越发脾气，一连谈了三天三夜，竟然忘记了疲劳。管仲荐举了隰朋、宁越等五个能人，建议让他们分管官吏、农业、军队、公安、进谏等事宜，齐桓公都痛痛快快地答应了。临了，齐桓公又问管仲：“妨碍我建立霸业的是什么？”管仲说：“不能发现人才，有妨碍；发现了人才不用，有妨碍；用人才又不信任他，有妨碍；任用人才，又让一些小人瞎掺和，有妨碍。”齐桓公笑笑说：“你放心，我不会干那对霸业有妨碍的事。”

齐桓公觉得管仲这个人能耐真大，那叫经天纬地之才，自己要建霸业，这可是个好帮手，就拜他做了宰相，尊称他为“仲父”，并对大臣们说：“国家有什么事，要先告诉仲父，然后再对我说，不管干什么，都要听仲父的。”管仲也真不含糊，他拿出平生的本领，帮助齐桓公整顿内政，开发富源。炼铁制造农具，提高耕作技术；奖励煮盐捕鱼，重视通商和手工业；优待甲士，鼓励练武，改进兵器。几年工夫，把齐国治理得十分富强了。他还帮着齐桓公，辅助周王室，联络各诸侯，抵抗外族侵扰，使齐桓公真的当上了显赫一时的霸主。一次齐桓公召集诸侯们在北杏这个地方会盟，突然，鲁国大将曹沫，一手拿剑，一手扯住齐桓公的袖子，索要失地。在这危急时刻，管仲毫不犹豫地用自己的身体遮住了齐桓公。

齐桓公十分信任管仲，引起他身边两个坏家伙的忌恨。他们一个叫竖刁，从小侍奉齐桓公，为了亲近内庭，他自愿做了宫刑^①；一个叫易牙，是齐桓公的厨师，听齐桓公说不

① 宫刑——古代阉割生殖器的残酷肉刑。

知道人肉什么滋味，他就把自己三岁的儿子杀了，蒸熟给齐桓公吃。因此，两人都受到齐桓公的宠信。他们十分嫉妒管仲，就在齐桓公耳边告恶状，说：“一个国家应该君指挥臣，可你什么都听仲父的，闹得人们怀疑齐国是不是没有国君了。”齐桓公说：“仲父是我的胳膊呀，没有胳膊，我这身子还有什么用？没有仲父，我这国君也就做不成了，你们懂得什么！”他们又说：“管仲射过你，难道你忘了？”齐桓公说：“要用贤就不能记私仇。过去的事，还提他干什么！”竖刁和易牙听了，干咧嘴，没办法。

子皮荐子产

春秋前期，郑国由老臣子皮执掌朝政，他处事稳重，谨言慎行，很得郑庄公的赏识和信任。但他毕竟年事已高，处理那么多的政务，常常感到力不从心，他就暗暗选择起接替自己的人才来。选来选去，他发现官居少正^①的子产，才德出众，就去找郑庄公举荐。

子皮兴冲冲上殿面君，行过大礼之后，他向郑庄公说：“陛下，要把国家治理好，必须选年轻而又有治国之才的人来执掌朝政，老臣年高体衰，实在难以胜任了。我看能接替我的，只有少正子产。”接着，他把子产几次出使楚、晋，表现出卓越的外交才能；帅师伐陈，指挥得当，立下了战功；大王奖励他土地，他婉言谢绝等等谈了一遍，而后说：

“子产的作为表明，他确实是一个才能出众、品德高尚的人啊！”郑庄公听了，十分高兴，立即加封子产的官职，并同意了由他接替子皮的职务。

子皮高兴地去找子产，传达郑庄公的旨意。可是，子产却觉得自己年轻、资历浅，恐怕压不住台，想推辞不干。子皮鼓励他说：“我亲自率领老百姓听从你的命令，谁还敢不听你的？只要你努力发挥自己的才干，咱们国家虽小，也一

^① 少正——春秋时官名，主管行政事务的副职。

定能治理得很好。”子皮的支持使子产解除了顾虑，增强了信心，便接替子皮，主持了郑国的朝政。

子产上台以后，看到当时郑国贵族阶层奢侈放纵，国家制度废弛不堪，便颁布了一系列新法令，制定了不少的新制度，并把法律条文铸在鼎^①上公布。使城市和农村有区别，上级和下级有不同的体制，土地有疆界，人群居住的地方有组织。士大夫中忠于职守、勤俭奉公的予以奖励；骄横不法、奢侈浪费的给以惩罚。

这些新法令、新制度一经实施，立即引起既得利益的奴隶主贵族和社会上旧的习惯势力的反对。他们还编了歌谣到处散布：“我华贵的衣服不准穿戴，被迫储藏起来，我的土地也被登记改编了。谁带头去杀子产，我们都跟着你去。”

就在这当儿，有个叫丰卷的贵族，在农忙季节要求子产批准他带人到野外去围猎，准备打来野兽供祭祀用。按照子产颁布的新法律，只能在冬季农闲时，才能到田间打猎，丰卷的要求是向新法律明目张胆的挑衅，所以子产坚决拒绝了他的要求，并且说：“一般人只要有物品可供祭祀就满足了，你为什么又要搞特殊？”丰卷一听火冒三丈，便召集部下气势汹汹地找子产算帐。这事让子皮知道了，立即赶去支持子产，鼓励他不要屈服，并派人捉拿丰卷，吓得这位贵族老爷仓皇逃奔晋国去了。

这件事发生后，子产深深感到，单靠自己一个人是不能击退旧势力进攻的，也不可能把郑国治理好。因此，他十分注意任用赞成自己的政治主张，又有真才实学的人。大夫冯

① 鼎——音dǐng，古时煮东西的器物，两耳三足。

简子，勤于思考，能断大事；子太叔仪表端正，说话有文采，善于使用人；公孙挥是位外交家，了解四邻各国的情况，又很善于辞令；裨谌这个人很会计划，对农业方面的事尤为擅长。子产就把他们一一提拔重用，处理与诸侯国之间的事，子产就去问公孙挥；做农业生产计划，就与裨谌商量；临决大事，就找冯简子商定；选才用人的事情，就交给子太叔去落实。正是因为子产善于发挥众人之长，所以工作中失败的时候很少。子产执政三年，郑国就大大强盛起来，就连原来站在子产对立面的人，也不能不佩服子产治国有方。一些新的歌谣又在民间广为流传起来：“我有子弟，是子产给了他们良好的教育；我有土地，是子产使它增产了那么多粮食。子产之后，又有谁能象他那样地继续他的事业啊！”

看到子产的威望日益提高，子皮由衷地高兴。但他从不以恩人自居，摆老资格，仍然十分尊重子产的批评建议。有一次，子皮想使一个叫尹何的人担任他私有封地的官长，子产说：“这个人恐怕难以胜任。”子皮说：“这个人忠诚老实，我很喜欢他。”子产说：“不行，这么重的担子交给他挑，如同让一个不会使刀的人去割东西一样，危险太大了。又如同拿了美丽的丝织衣料，让一个从未做过衣服的人去做。您的领地是您的托身之所，比衣料要贵重多了，怎么能让一个从未干过这种工作的人去担任长官呢？再比如打猎，惯于射箭驾车的人，才能获取禽兽，如果让一个从未驾过车、射过箭的人去，他唯恐车身倾覆，那里还顾得着放箭猎兽呢？您是郑国的栋梁，大梁断了，椽子就会折，您有什么好歹，我也就难以立脚了，所以我才把内心里的话都告诉您。”一番话说得子皮顿时醒悟过来。说：“我真太糊涂

了，您的话，我没有想到啊。以前我曾说过，您担当国家的事，我只考虑家里的事就行了，看来这话还不够，从现在起，连我家里的事也得听您的主张呢。”

从此以后，子皮越发感到子产忠实可靠，就把郑国的政事完全托付给他了。