

管人之道 用人之法 为臣之道

# 二十四史

# 大智慧

用  
人  
智  
慧

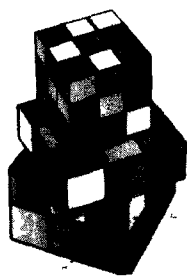


吉林大学出版社

# 二十四史大智慧

用人智慧

袁永松 主编



吉林大学出版社

# 目 录

## 第一章 用能智慧： 把能力大小作为人才取舍的标准

能力是衡量人才价值的重要标准,这一点古今皆同。但是在封建社会法制不健全的情况下,个人好恶、传统的保守意识和落后观念等等,都给这一标准加上许多无形的羁绊,使能力之外的若干消极因素影响有时甚至左右人才的取舍。康熙皇帝被视为古今少有的明君之一,他的“明”体现在用人上就是果断剔除了许多附加在能力之上的糟粕意识,把真正能做事的人提拔到相应的位置。

1. 越是地位低的人越有上进心 ..... (1)
2. 以低用高要给以相应的尊崇 ..... (3)
3. 要解决人才的后顾之忧 ..... (5)
4. 高人往往不拘形色 ..... (6)
5. 善用与自己有不同意见的能人 ..... (8)
6. 对有见识的人要放下身段去请 ..... (10)
7. 既不能大才小用,也不可小才大用 ..... (13)
8. 用其短则短,用其长则长 ..... (15)
9. 知人能够挖掘人的最大潜能 ..... (16)
10. 知人不易,用人更难 ..... (18)
11. 用试用的办法来知人 ..... (19)
12. 能统揽全局的是大才 ..... (21)
13. 合作精神是人才的必备素质 ..... (22)



## 第二章 用德智慧： 把以德为本作为用人的最高原则

帝王用人，以德为天，即先观其心术，再看其才学。说白了也就是用人以德为本。德好比一条河的河道，才能则为河中之水，河水汹涌但如冲破河道的束缚，便会肆意泛滥、成灾为害；相反，才能如能以德为本，则既有益于己，更造福他人。用人者不能为了一时之需而降低对人才道德水准的要求，否则将貽患无穷。

1. 重德与重才的较量 ..... (23)
2. 立心制行，人之根本 ..... (26)
3. 保护正直是用人者的责任 ..... (27)
4. 正直二字有时也写在脸上 ..... (29)
5. 以孝行确定继承人 ..... (31)
6. 以诚做事事才有成 ..... (33)
7. 任用能够得体地区分家国界线的人才 ..... (35)
8. 用人者应以身作则躬行节俭 ..... (37)
9. 自己先要做孝的表率 ..... (39)
10. 德才兼备是用人的至高境界 ..... (42)

# 第三章 突破智慧： 把破旧立新作为突破用人局限的途径

如果用人者脑子里预先存在这样那样的条条框框，也就无形中为条框之外的人才设置了发挥才能的障碍。帝王应对影响人才选拔和使用的法令规定坚决进行调整。在具体的人才选拔中，要大胆突破约定俗成的局限，善于立新规、创新法，给人才以报效国家的机会。不管是破还是立，都既需要巨大的斗争勇气，又需要高瞻远瞩的创新思维。只有在用人一道上把破与立完美地结合在一起，方能取得极好的实际效果。

1. 坚决打破人为的局限 ..... (44)
2. 特殊时刻更要勇于寻求突破 ..... (45)
3. 抱残守缺等于自寻死路 ..... (47)
4. 解决新问题要用新办法 ..... (49)
5. 革除积弊要下大的决心 ..... (50)
6. 能人常从下人中来 ..... (53)
7. 不要干以地限人的糊涂事 ..... (54)
8. 外来的和尚更会念经 ..... (56)
9. 以用人的小手段解决体制的大问题 ..... (60)
10. 以用人来巩固权力的做法不能滥用 ..... (63)



## 第四章 防人智慧： 谨记用贤人防小人的千年古训

古人云，害人之心不可有，防人之心不可无。用人更是如此。人的能力各异，品性不一，但是希望受重用、登显位的愿望是一样的。奸邪小人为了早日出人头地，会玩弄心术，采用各种违法犯禁或伪装自己的手段，用人者如不加防范，早晚着了他的道儿。帝王必须对这一点认识很深刻，在其为政过程中定下以防范小人为主旨的规矩，才能让帝国的统治受益匪浅。

1. 严防庸小当权 ..... (66)
2. 不要被所用的人蒙在鼓里 ..... (68)
3. 能察人才能防止用错人 ..... (70)
4. 从相马探究相人之道 ..... (73)
5. 考察人才应随处用心 ..... (74)
6. 用人绝不能容忍一味出轨者 ..... (76)
7. 解除用人隐患不能走向极端 ..... (78)
8. 论资排辈是产生庸才的温床 ..... (80)
9. 让能人安位才能让庸才去位 ..... (82)
10. 对于贪官的惩治要够力度才行 ..... (84)
11. 对贪官发现一个处理一个 ..... (87)
12. 奖掖清官倡导政治清明 ..... (88)
13. 防止投机取巧之人 ..... (90)

## 第五章 育才智慧： 把培养干将作为用人求效的捷径

高明的用人者善于把亲人培养成亲信，更善于把亲信培养成亲人。用人的目的是为了做事，居于高位的用人者不可能事必躬亲，康熙在关键的位置上慎重选人的同时，努力把他们培养成经得起考验的干将。这种坦诚互信的上下级关系一旦形成，用人的成效就可以充分地发挥出来。

1. 让至亲者成为至信 ..... (93)
2. 与干将搭上亲不失为用人的高招 ..... (95)
3. 以公平公正的选人方法博取信誉 ..... (97)
4. 以充分的信任收笼骨干 ..... (101)
5. 对于亲信也要千锤百炼 ..... (103)
6. 人才是训练出来的 ..... (105)
7. 仇人也能成为得力干将 ..... (109)
8. 对能人的过错要善用教育的手段 ..... (110)
9. 以优抚的手段清除用人隐患 ..... (111)
10. 对教而未化者施以重拳 ..... (113)
11. 摔摔打打出真才 ..... (114)



## 第六章 明断智慧： 明智用人才能用对人

用人最需要的是明断，而只有明智的帝王才能做到明断，因为明智让用人者看清好人坏人、能人庸人、大人小人。用人最难做到的是明智，因为用人者会受到各种感性因素的制约，受到各种表面现象的蒙蔽。历史上有不少帝王是以明智见长的用人大师，他们明事理长短，明人才优劣，明人言是非，从而造就了一个个人才济济的王朝。

1. 识事理才能形成上下互信的局面 ..... (116)
2. 本着爱护人才的原则用人 ..... (118)
3. 轻言重行，综核名实 ..... (121)
4. 忌以传闻鉴人 ..... (123)
5. 鉴人忌被表象所迷惑 ..... (124)
6. 不以个人的爱憎、好恶影响识人 ..... (126)
7. 发现用人的过失就及时改正 ..... (128)
8. 据实而决让下属无所阻碍地做事 ..... (130)
9. 不要用静止的眼光看人 ..... (131)
10. 看清别有用心者诬陷之举 ..... (132)
11. 听错话用错人做错事 ..... (134)
12. 不能骄纵亲近的人 ..... (136)
13. 对贪官要严惩不贷 ..... (138)
14. 从异行鉴异人 ..... (140)



# 第七章 激励智慧： 把激励作为人尽其力的手段

同样的人，为不同的人效力，其精神面貌可能完全不一样，或萎靡不振，或精神焕发；或敷衍混世，或效其死力。区别点在于用人者会不会使用必要的激励手段，手段不同，效果迥异。一些善于用人的帝王在这方面可以说无师自通，他善于根据对象的不同、情境的差异选择适当的激励手段，使人皆愿殚精竭虑地为朝廷效命。

1. 用而不疑能使下放的权力发挥效力 ..... (141)
2. 赏罚不能各打五十大板了事 ..... (142)
3. 赏罚不明是乱局的祸根 ..... (143)
4. 充分认识用人“信赏必罚”的意义 ..... (146)
5. 鼓励下属提出不同意见 ..... (147)
6. 优容谏者是用人者之智 ..... (149)
7. 接受不同意见是对提出意见者的最大鼓励 ..... (151)
8. 不以影响个人尊严论是非 ..... (153)
9. 以至诚的关爱收笼人心 ..... (154)
10. 把惩戒作为激励的必要手段 ..... (155)
11. 给改错的人以机会 ..... (157)



## 第八章 免错智慧： 掌握要点少走用人的弯路

关于用人的学问浩如大海，关于用人的著述汗牛充栋，用人者不可能也没必要掌握所有的用人知识，只须抓住几个关系用人成败的要点就行了。帝王更应善于删繁就简、举重若轻，秘诀就在于抓要点、抓关键。所谓以“要”为纲，纲举目张，用人不能不领会和借鉴其中的深意。

1. 求才应千方百计显其真 ..... (159)
2. 以专一无二的用人显其真 ..... (160)
3. 以充分的信任显其真 ..... (161)
4. 以细节要求自己也要求下属 ..... (163)
5. 从细节看人，从细节用人 ..... (164)
6. 切实明白自己要用什么样的人 ..... (166)
7. 会用人更要会抓用人权 ..... (168)
8. 不同时期对人才应有不同的要求 ..... (171)
9. 不能以小过而苛求大才 ..... (172)
10. 特殊时期对人才要特殊对待 ..... (174)
11. 树立孜孜求贤的用人观念 ..... (176)
12. 切实把人才作为治国第一要务 ..... (178)
13. 选对一个人，下活一盘棋 ..... (180)

# 第一章 用能智慧： 把能力大小作为人才取舍的标准

能力是衡量人才价值的重要标准，这一点古今皆同。但是在封建社会法制不健全的情况下，个人好恶、传统的保守意识和落后观念等等，都给这一标准加上许多无形的羁绊，使能力之外的若干消极因素影响有时甚至左右人才的取舍。康熙皇帝被视为古今少有的明君之一，他的“明”体现在用人上就是果断剔除了许多附加在能力之上的糟粕意识，把真正能做事的人提拔到相应的位置。

## 1. 越是地位低的人越有上进心

越是王公贵戚、勋旧子弟越有可能糜烂和无能，所以选拔人才不要在地位上设置条条框框。大凡励精图治的君主，多对地位较低者的进取心满怀期待。

秦王嬴政就是依靠这一明智的认识和实施策略建立不世之功的。

李斯是楚国人，年轻时曾任过掌乡文书的小吏。他身居统治阶级的下层，对高官厚禄怀有极强的欲望。一次，他见到吏舍茅厕中有老鼠在吃那些污秽之物，当有人或狗走近时，老鼠便慌忙逃窜。后来，他又看到仓库中的老鼠吃着粟米，住着大屋，却没有人和狗来惊吓。两相比较，李斯不由得大发感慨说：人“贤”或“不肖”，正像这些老鼠一样，就看各人处在什么地位。

由此李斯认为，要想出人头地，获得荣华富贵，就必须想办法提高社会地位。自己身为小吏，正如厕中之鼠，卑微贫困，任何人都可能欺压自己，所以只有改变现状，跻身于社会上层，才能被君王看重。但想要被君王看重，就得具有真才实学，所谓“学好文武艺，货卖帝王家”，正是这个道理。这时李斯已经觉悟到：一个人若安于贫贱的地位，就和禽兽没有两样，这是“循莫大于卑贱，而悲莫甚于贫困”。

于是，为了寻求登上高官之位，李斯到兰陵拜当时的大儒荀子为师，学习“帝王之术”。荀子是战国后期有名的儒学大师，但他的学说却和孔孟学说颇有不同。例如，孔子要求人要“知天命”，而荀子反对天命、鬼神之说；孔孟认为“人之初，性本善”，荀子则认为“人之初性本恶”；孔孟要求“法先王”，荀子则要求“法后王”，认为人不可一时无礼，无礼则政令难行，只重利而无法更是不行。总结起来，荀子就是主张性恶论，又主张礼法并重、德行并举，



这是比较有效的帝王统治术，也就是说为当时的统治者提供了一套比较可行的理论基础。找到荀子，对于李斯来说，也是找到了他所追求的真才实学。

李斯以荀子为师，学得了荀子的这些东西，为他以后从政打下坚实基础。与荀子不同的是，李斯对法家思想显得更有兴趣，这也成为后来他帮嬴政建立完全法制的社会的重要思想基础。

在离开老师荀子时，李斯对前途还是有些茫然，有了“帝王之术”这块敲门砖，该向谁家去敲门，卖货于何方呢？留在楚国，可楚王实在昏庸；留在韩、魏，韩、魏又过于弱小；投身赵国，赵国已经一蹶不振；而北之东齐也是自身难保。李斯放眼望天下，感觉只有西方的秦国力强盛，兵强马壮，犹如一只猛虎，虎视着山东六国的一举一动。

不久，身怀远大抱负的李斯走进了秦都咸阳城。李斯刚到咸阳时，正值秦襄王嬴子楚病逝，秦王嬴政刚刚即位，而秦国大权全掌握在吕不韦手中。于是，惯于见风使舵的李斯就暂时投到吕不韦的门下做了一名舍人。舍人是战国时期高官显贵之人的侍从或亲信，而不是一种官员。李斯做舍人不久，吕不韦发现他极有才干，就把他提拔为郎。所谓郎，既无官署，也无职位，但在秦国却属后备官员，他们还能主持侍从宿卫，虽是一个小官，但也有接触国君的机会。当时的国君嬴政还处于学习如何治理国家的见习阶段，李斯便趁机向嬴政进献了他的“帝王之术”，纵论天下形势，让嬴政听得心服口服。

李斯对嬴政说：不能成功业的人，是因为他不善于把握时机；能成功业的人，在于既能利用他人失误的机会而收获进取。从前秦穆公成就了霸业，却不能东进吞并六国，这是因为当时诸侯还有很多，周朝的运作还未衰败，所以春秋五霸相继而兴，都去尊崇周室。自从秦孝公以来，周室运作衰微，诸侯之间相互争伐兼并，关东存有六国，秦国乘势攻伐他们，居主导地位，已经六世了。如今诸侯屈服于秦，如同秦的郡县一样。如果大王能以秦的富强和自己的贤明去消灭诸侯，就像扫除灶灰那样容易。要想成就帝业，使天下统一，此时是难得的时机。现在不抓紧时间，等诸侯强大起来连纵聚约，到那时就是有黄帝的才能也不能兼并天下。

嬴政对李斯这番话感受颇深，认为李斯真是难得之奇才，于是便拜李斯为长史，李斯由此迈出了走向成功的第一步。李斯对天下形势分析得十分准确，并且这篇宏论还在理论上为嬴政制定了一幅战略框架，嬴政以后的统一事业实际上就是在这个战略的宏观指导下进行。

接着，嬴政又多次召见李斯，议论天下大事。他还采纳李斯的建议，秘密派遣谋士去游说诸侯国的权贵们，施反间之计，让其国内分崩离析，然后再挥兵直取，里外应合，让诸侯国防不能防攻无力攻，真正逼到山穷水尽之时。

而对李斯的功劳，嬴政也记在心里，为了表彰他，还提拔他为客卿，使之也成了商鞅、范雎一类的名臣。客卿是秦国特有的一种官职，级别为卿，而又以客待之。历史上不少外来人才在秦担任此职，得以建功立业，青史留名。李

斯能担任此职，足见秦王对他的重视。

李斯也确有真才实学，他以法家思想为主，兼蓄儒家一些思想而成的“帝王之术”。在秦国得到了充分运用。“灭诸侯，成帝业，为天下统一”的战略构想将李斯和嬴政紧紧连在一起。李斯这时已成为嬴政不可缺少的助手，更成为嬴政统治集团内的关键人物之一。

正是由于看到了李斯这种攀强欺弱的本性和极重功名之心，嬴政才愈加重用他。他知道愈加重用李斯，李斯也就会愈加发挥潜力为大秦效劳。这样的手下，除了目光短浅的人，谁会轻易放弃呢？这也正是嬴政用人的一个策略：不管你这个人原来如何，但是要有才干，并且有忠心，我就会用你，给你高官和厚禄，让你拼死地为我效力。

## 2. 以低用高要给以相应的尊崇

帝王能否让地位较低而又有能力的人为自己效力是关系到帝国的统治能否稳固的关键。会用人的帝王总是大力提拔贵族们瞧不起的有才能的人，并给以他们相应的尊崇。

这一用人策略无疑十分正确，让一个地位较低的人上来顺利地使用权力，还有比用人者的尊崇更有效的办法吗？

我们看看汉高祖刘邦在这一点上是怎样改变观念的。

韩信是汉王刘邦夺取天下的所依靠的三位“人杰”之一，在楚汉战争中起到了举足轻重的地位。

据《史记·淮阴侯列传》及《汉书·韩信传》记载：韩信是淮阴人，出身于平民家庭，品行又不怎么好，未能被推选到官府去充当官吏，又不肯务农或经商，因而经常是投靠他人吃闲饭。他的母亲病死，没有钱安葬，他便找一块四周广阔的高地为坟，使坟的周围可以安置万家。韩信的这一举动，表明他青年穷困时期便胸怀大志，自信将来能显贵，受封王侯，因而预先为死去的母亲选择了这样一处四周可供万家守家人居住的高大坟地。

韩信这种吃他人闲饭的日子，并不好过，很多人都讨厌他。他寄食时间较长的是淮阴乡下的南昌亭长家。南昌亭长见韩信尽管没有个正当职业谋生，但举止又不与一般青年人相同，整日少言寡语，若有所思，也就听任韩信寄食。几个月过后，亭长的妻子开始讨厌韩信，便清晨提前吃饭，待韩信按往常开饭到达时，人家已吃完，不再为韩信准备饭食。韩信明白了女主人的用意，一怒之下，他再也不到这位亭长家去寄食了。

待到项梁在吴中起兵反秦，大军渡过淮河，韩信认为施展抱负的时机已经到来，便手持宝剑投奔于项梁的部下，没有显露出什么名声。项梁战死，韩信隶属于项羽，项羽让他做“郎中”，负责警卫工作。由于职务上的方便，韩信多次就军务大事向项羽献策，高傲自大的项羽根本没瞧起这位小小的郎中，又

怎能听得进他的献策？

韩信随同项羽的大军到达关中，在项羽分封诸侯、各诸侯王分别就国时，韩信因不得项羽重用，便在汉王入汉中时偷偷离开楚军大营，投奔了汉王刘邦的部将夏侯渊的部下。夏侯渊做过腾县县令，因而人称他为腾公。在腾公部下，韩信一时也没能显露名声，只是担任“连敖”职务，不过是个负责接待官吏的小官而已。一次，因触犯军法而被判处斩刑，同案的十三人均已行刑问斩。依次轮到韩信，韩信抬头仰视，正好看见腾公，便大声说道：“汉王不想成就夺取天下的大业吗？为什么斩杀壮士！”

腾公闻听韩信出言不凡，又见他相貌威武，便释放韩信，免他一死。腾公与韩信交谈，十分高兴，并把这一情况向汉王汇报，汉王任命韩信为治粟都尉，负责管理全军的粮响，但汉王并没有重用他。

韩信任治粟都尉后，有机会多次同萧何促膝长谈，被萧何认为是位难得的军事奇才，萧何多次向汉王推荐其人，但始终未得到汉王的重用和赏识。而治粟都尉一职，又不是他施展他军事才能的岗位，想来想去，韩信便在一天的夜晚不辞而别，寻找他可以施展报负的地方去了。

萧何得知韩信逃亡，感到事情重大而紧急，来不及向汉王汇报，立即乘马去追赶韩信，这才有了萧何月下追韩信这一千古美谈。

萧何追到韩信，安置好，第三天一大早便去汉王府拜见汉王。汉王见到萧何后又喜又气，骂道：“你深夜逃亡，何故？”

“臣不敢逃亡，臣是追赶逃亡的人了。”

“何人？”

“韩信！”

汉王听丞相说所追赶的是韩信，大惑不解，以为丞相在骗他，又开口骂道：“将领逃亡的有十多人，您都不去追赶。说什么追赶韩信，这是撒谎。”

“大王，那些逃亡的将，都是容易得到的人；至于对韩信这样的杰出将才，普天下找不出第二个来。大王如果是想长久地称王汉中，韩信确实是派不上什么用场；如果是想争夺天下，非韩信找不出第二个可以共商大事的人。这就看大王是怎么决策了。”

汉王这才想起丞相曾多次谈到韩信的才能，自己总是没有当回事。这次见丞相不待禀报连夜把韩信追赶回来，感到韩信如不是真的有些本事，丞相怎会如此器重他。想到这里，汉王便心平气和地回答丞相的发问：“我当然是想要向东发展，怎能閃閃爍爍地总是呆在这里。”

“大王如果是决计东征，能重用韩信，韩信会留下来；如不能重用韩信，他迟早还是要逃亡的。”“我要任命他为将。”汉王说。“虽任命为将，也不一定留得住韩信。”萧何答。

“那我就任命他为大将。”

“这可太好不过了！”

于是，汉王便要派人召见韩信，拜他为大将。这时，萧何赶忙阻拦说：“大王向来对部下傲慢无礼，今日任命大将像召唤小孩子一般，这正是韩信所以离去的原因啊。大王如果决心任命韩信为大将，要选择个良辰吉日，事先斋戒，设立拜将的高坛和广场，拜将的礼仪要隆重而完备，如此方才可以。”

汉王答应了萧何的要求，向全军宣布了举行任命大将典礼的日期。

此项命令宣布后，全军一片欢腾。且不说那些士卒们想要知道谁会被拜为大将，观看从未见过的拜将典礼究竟是个怎样的场面，开开眼界；而那些跟随汉王转战南北、屡建战功的将领们，更是抑制不住内心的喜悦。有不少将领都认为自己的战功最高，盼望着届时被任命为大将。

直到举行拜将典礼的前夕，究竟谁会被任命为大将，这对全军将士们来说，还是个谜。

六月的一天上午，南郑城中的练兵场上，四周的无数赤色军旗迎风招展，手持长矛的卫士笔直地站在技场的四周。校场的北面是新建筑的拜将高坛，坛下有侍前卫士把守。清晨，参加典礼的兵卒列队入场，不久，众将领也都陆续来到坛场，依次立于高坛之下，面坛而立。

时辰一到，鼓乐齐鸣。此刻，汉王已坐于高坛的正席之上，面南而坐；丞相萧何坐于西侧，面东而坐。鼓乐过后，传令官在坛上高声宣读汉王命令。

汉王有令：“拜韩信为全军统兵大将。召韩信登坛受拜为大将。”

校场上的众将领听说拜韩信为大将，无不感到惊讶。他们都怀疑自己的耳朵是不是听错了，有的将领甚至不知道或没有见过这位毫无军功，并未曾统兵作战的都尉。

就是这样一位未曾统兵的都尉，南征北战，攻城拔寨，为汉王室立下了赫赫战功，其军事才能也得到了淋漓尽致的发挥。“明修栈道，暗渡陈仓”成为军事史上一次典型的、名垂千古的战例，多为后人所效仿。

试想，没有刘邦登坛拜将的尊崇，韩信就是有天大的本事，又怎能指挥得动那一帮如狼似虎的将领呢？

### 3. 要解决人才的后顾之忧

有的人遇事为什么敢于挺身走在前面？除了他勇于任事的本性、官德之外，还在于他认为“如果我发生不测，我的后代还能有官职俸禄”，这就让他解决了做事的后顾之忧的问题。

战国时齐国的孟尝君对所养宾客士人不分贵贱，皆加以厚待。齐国有位叫冯谖的人贫穷得无以自存，便去投靠孟尝君，当孟尝君问他有何爱好和才能时，他竟坦然地答道：“客无好也”，“客无能也”。尽管如此，孟尝君仍然是“笑而受之”。这种情况下，冯谖本应安于现状，为能做孟尝君的门客而心满意足。然而，冯谖却似乎没有注意到自己仰人鼻息的处境，反倒对自己所受的待



遇一再公开表示不满，而且要求越来越高。有一天，他靠着柱子弹着他的剑，高声唱道：“长铗归来乎！食无鱼。”孟尝君左右办事的人把这件事告诉了孟尝君，孟尝君答应了他的要求。不久，冯谖又弹剑唱道：“长铗归来乎！出无车。”孟尝君的门客们都讥笑他，但孟尝君还是满足了他的要求。谁想不几天，冯谖又弹剑唱起他新的要求来：“长铗归来乎！无以为家。”左右的门客们对他一再无理的要求都开始厌恶起来，责怪他太贪得无厌。可孟尝君却关心地询问冯谖：“冯公有亲乎？”对曰：“有老母。”孟尝君得知后立刻派人供给他老母衣食所用，不使之缺乏。从此，冯谖不再弹剑作歌了。并且竭力为自己的主子出谋划策，奔走效劳。

一次，冯谖到孟尝君的封地薛（今山东滕州）去收债，冯谖假借孟尝君的名义，把收债债券全部当众烧毁，以笼络人心。回去告诉主人，说是为他烧券市义。孟尝君见他空手而回，心中不悦。后来孟尝君遭到齐湣王罢官，回到薛地，老百姓感恩戴德，扶老携幼，远道前来迎接他，这时孟尝君才真正意识到冯谖为自己市义的重要意义，了解到冯谖是个有政治远见、才能卓越的人。以后便愈发对他尊重和信任。冯谖告诉孟尝君：“狡兔三窟，仅得免其死耳。今君有一窟，未得高枕而卧也。请为君复凿二窟。”于是冯谖又为其出使魏国，请魏王以厚金高位礼请孟尝君。齐湣王惧孟尝君为邻国所用，便收回成命，恢复了孟尝君的相位，并由此大大抬高了他的身价，使齐王有所顾忌而不敢对孟尝君轻举妄动。这是冯谖为孟尝君凿的第二窟。接着他又向孟尝君献计：“请先王之祭器，立宗庙于薛。”以使孟尝君的封地不受侵犯。宗庙建成后，冯谖说：“三窟已就，君姑高枕为乐矣。”孟尝君为相数十年，果然再没有一点祸患，这都靠了冯谖的计谋。当然，归根结底，主要是靠了他的礼贤下士、厚待宾客的做法。

既要黄牛能耕田，又要黄牛不吃草，这种不付出成本就想收获的想法和做法都是用人之大忌，为贤明的君主和用人者所不取。

#### 4. 高人往往不拘形色

如果长相好的人就是能干的人，那么如何用人就成了天底下最容易做的事情：依俊丑而用人即可。康熙自然深知其弊。其实，越是有真本事的高人越是性格孤傲，其不拘形色的举止也难以给用人者留下好印象。如果用人者能不以表象论取舍，就有可能得到这一类高人的帮助而成就大事。

酈食其是陈留县高阳镇人，刘邦遇见酈食其时，他已经60多岁了。

高阳是义军活动的中心，不少诸侯领兵经过这里，酈食其看他们心胸狭窄，成不了大器，懒得搭理。那些诸侯也认为酈食其疯疯颠颠，谁也不去理他。

刘邦到了高阳，酈食其经过认真观察，看出刘邦和别的人大不一样，决定





投到刘邦军中效力。他打听到刘邦手下有一位谋士，与自己是同乡，托这位谋士帮忙引荐。谋士看到酈食其那副儒巾儒帽的斯文打扮，手和头摇成个拨浪鼓，一迭地连续说：“使不得，使不得，沛公平时最讨厌的，就是你们这些读书人。他说读书人只会沽名钓誉，最没出息。前不久，一个儒生去见他，他硬是扒下人家的帽子，在里边撒尿，你何必再去寻这个烦恼。”

酈食其坚持说：“那是沛公的偏见。你可以明白告诉沛公，说我能帮助他建立奇功。只要你肯帮这个忙，以后我决忘不了你。”谋士耐不住酈食其的央求，又想起刘邦过去曾向他打听过家乡有没有贤人，有贤人可以随时引见的话，便硬着头皮，报告了刘邦。刘邦非常爽快，答应马上接见。

酈食其被带进刘邦所驻驿舍。他进入内室，见刘邦正“踞”在床上，伸着两条腿，让两个青年女子给他洗脚。

按当时人们的习惯，平常是“席地而坐”，即两只膝盖着地，两脚伸向后面，全身重量压在左腿上。接待客人时，要抬起上身，称为“跪姿”。“踞”是臀部着地，两脚前伸，相当于人们现在的“坐姿”。“踞”而见客，大为不恭，在客人前面洗脚，就更不礼貌。

刘邦这样做，是想羞辱酈食其。酈食其针锋相对，也不施礼，明知故问：“你带兵来此，是想剿灭诸侯军呢，还是想推翻秦王朝的统治？”刘邦听此言后勃然大怒，一个皮包骨头的看门人，竟来这里教训我，随即说道：“你真是个不识时务的书呆子，秦朝是无道昏君统治，视百姓如同仇人，豪杰们义愤填膺，纷纷揭竿而起，我刘邦顶天立地，哪能帮助秦朝，去与诸侯军队为敌呢？”酈食其冷笑两声，说：“你如果真是兴仁义之师伐秦，怎么能用这种办法接待一个老年人呢？”刘邦被噎住了，挥手让两个洗脚的女子退出去。酈食其见刘邦的态度变了，他的口气也有些缓和，说：“推翻案前，夺取天下，不是一件容易的事情，哪能少得了出谋划策的人？将军对待贤人智士这样做，传扬出去，有才干的人，谁还敢来投奔你？”

刘邦见酈食其话中有活，赶紧站起身子，脚上的水也顾不上擦，整一整衣服，穿上鞋袜，连连向酈食其赔礼。他又命人摆上酒菜，请回酈食其坐在首位，端着酒杯，恭恭敬敬地说：“请先生多多指教！”

酈食其也不谦让，一边端起酒杯饮酒，一边纵论天下大势，剖析六国兴亡的原因。刘邦听得津津有味，不断点头。忽然酈食其话锋一转，对刘邦说：“将军一路招募乌合之众，收集散乱之兵，费了九牛二虎之力，还未能凑够一万人。您若凭着这点人马，匆匆忙忙去攻打秦朝的心脏咸阳，无异是赶着羊群，进入老虎窝里掏食吃。”

刘邦此时方才感觉到酈食其乃世外高人，留我帐中，必有大用。随即问道：“依先生之见，该怎么办呢？”酈食其不慌不忙，呷了口酒，说：“陈留是个四通八达的地方，城里存放着秦朝数年的粮饷。将军不如先攻下陈留，休养一个时期，这既能补充军粮，又能扩大义军的影响，然后从容而西，才能立于