



智慧宝鉴

中華

# 大方略全书

## 曾国藩冰鉴

识才求才用才 中兴屡验不爽  
 神骨容貌须眉 观人一目了然  
 为政从商处世 多有玉箴利碑



【冰鉴】曾国藩

内蒙古人民出版社

中华大方略全书

# 曾国藩冰鉴

(清) 曾国藩

内蒙古人民出版社

## 目 录

- 人才之一 识才 ..... (1)  
—— 人才须有百折不回之气
- 人才之二 求才 ..... (32)  
—— 求人才至难，当如鹰隼击物，不得不休
- 人才之三 衡才 ..... (51)  
—— 古之精相法，并言读书可变换骨相
- 人才之四 养才 ..... (62)  
—— 人才以操习技艺，磨炼筋骨为要
- 人才之五 用才 ..... (69)  
—— 世不患无才，患用才者不能适用
- 人才之六 德才 ..... (77)  
—— 余谓德与才，不可偏重
- 将才之一 选将 ..... (87)  
—— 余所见将才杰出者极少
- 将才之二 将德 ..... (92)  
—— 带兵之人，须有忠义血性
- 将才之三 严明 ..... (97)  
—— 善将兵者，首重申诫严明

## 人才之一 识才

——人才须有百折不回之气

### 【原文】

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

### 【意译】

择取人才的方式，首要的是有节操而没有官气，条理清晰而不说大话。办事的方法，首要的是能够做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，即作为官吏对于人命案、盗窃案必须亲自进行勘验，并且亲自到乡村巡视；作为将官则必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，即凡事皆须仔细分析大条理、小条理、起始的条理、终结的条理，分析其头绪，再综合其类别。眼到，就是要专心细致地观察人，认真地阅读公文。手到，就是对人的长处短处，以及事情的关键，勤作笔记，来防止遗忘。口到，就是在使用他人做事，既要有公文，又要苦口婆心地叮嘱。

### 【原文】

次青非常之才，带勇虽非所长，然亦有百折不回之气。其在兄处，尤为肝胆照人，始终可感。兄在外数年，独惭无以对渠。去腊遣韩升至李家，省视其家，略送仪物，又与次青约成婚姻，以申永好。但得次青生还与兄相见，则同甘苦患难诸人中，尚不至留莫大之愧歉耳。

## 【意译】

次青不是一个寻常的人才，尽管带领兵勇并非他的特长，然而却具有百折不挠的气概。他在我这里，更是肝胆照人，始终令我感怀。我在外面这些年，惟独报愧的是未能较好地对待他。去年腊月我派遣韩升到李家探望，送了一些礼物。又与次青定下联姻之约，以示结为永好。只要次青能够活着回来与我相见，那么在甘苦与共的这些人中，便不至于留下莫大的愧疚和遗憾。

## 【详析】

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；在水上击杀鹄雁，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

看牙齒和觀看馬的外表，即使是伯樂也不能肯定馬的好壞；給輛馬車就駕駛，一直看它跑到終點，那麼奴仆也不會懷疑馬的好與壞了。只看容貌和服飾，只听他的言辭，孔子也未必能夠斷定一個人能力的高低；用給他官職試驗他，考察他的功績，那麼即使是平庸的人也不會懷疑自己是愚蠢還是聰明。所以英明君主的官吏、宰相一定是從小職務提升上來的，猛將一定是從士兵中湧現出來的。有勞功的人一定要賞賜，那麼獎勵的爵位俸祿越多，人們越感到鼓勵；逐層提升官級，那麼官吏們職務越大越能治理政事。爵祿豐厚而官吏盡職盡責，是統一天下的有效方法。

在識人方面，漢高祖劉邦無疑是大睿大徹。說到他能知人善任這一點，的確有他的獨到之處。漢高祖劉邦登基稱帝之後，有一天在皇宮中大宴群臣。喝酒喝到半酣的時候，漢高祖說：“各位大臣可以開誠布公地議論一下，說說我為什麼得到天下，項羽為什麼沒得到天下？”大臣高起、王陵二人回答說道：“拿陛下與項羽的待人比，陛下愛发脾气，開口就罵，而項羽卻講究禮貌而尊敬人，這是陛下比不上項羽的地方。但是陛下獎懲分明，使人去攻城略地，打了勝仗便給予獎賞，使大家都能得到好處；項羽嫉妒有本事的人，誰有勞功就排斥誰，誰有本事就懷疑誰，打了勝仗不給將士記功，得了城池不給予獎賞，因為這個他才沒有能夠得到天下。”

漢高祖聽後說道：“你們只看到事情的一個方面，不知道事情還有另一個方面。要論運籌帷幄，決勝於千里之外，我比不上張良；要論治國安邦，安定百姓，籌集糧草，我比不上蕭何；要論帶兵上陣，戰無不勝，攻無不克，我比不上韓信。這三個人都是人中俊傑，而我能重用他們，這便是我能夠得到天下的根本原因。項羽有范增卻不會好好使用，那才是他所以失敗的真正原因。”

漢高祖在宴會上說的他能知人善任這一點，的確並非自詡。在楚漢相爭的過程中，他不僅重用了張良、蕭何、韓信這種能獨當一面的大才，並且還使用了很多各有所長的人才。他使用人才有個特點，就是只要有真才實學就用，不論什麼地位出身。在楚漢戰爭中立過大功，在漢朝建立後擔任丞相和將軍等重要職務的人當中，張良的出身算是最尊貴，也只是韓國的一個貴族子弟。其次就要數蕭何和曹參，一位在沛縣當過文書，另一位是沛縣的監獄官，全都是位卑職微的小吏。再往下說，像陳平、王陵、酈食其等人，都是平民，根本沒有當過官，更不用說韓信了。在鴻

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，

曾国藩冰鉴

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，乘虚占领赵营，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易帜，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<sub>今山东平度东南</sub>，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，鲁庄公肯定要勒索财物。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<sup>今山东淄博西</sup>，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人骨，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？他那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。

管仲到了宫中，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。”

齊國的一個大臣出了一個馊主意，讓人在城門正門旁邊打開一個三尺多高的洞，那便是給晏嬰準備的門。

晏嬰哪里知道這些損招兒，他高高兴兴來到了楚國城牆下，大門卻緊關着。城門兩邊站着一排衛士，看着他，一動也不動。晏嬰說：“請你們把城門打開。”一個帶班的衛士說：“大門開起來很費事費時，你就從旁邊那個小門進去吧。”

晏嬰知道他們是存心要侮辱自己，便從車子上走下，來到他們的面前，看着這幾個不可一世的傢伙。晏嬰說：“這哪是城門，這是狗洞！到狗國出使的人，才會鑽狗洞。我真搞糊塗了，我是到了楚國呢，還是到了狗國。”

衛士們被他這番話說得無地自容，而那些在城牆上面等着瞧笑話的楚國大臣們，一個個面面相覷，衛士們只好打開了城門將晏嬰請進去。

晏嬰拜會楚靈王，這位國君還是想要羞辱他，楚靈王淡淡一笑，說道：“哎呀，難道你們齊國真是沒有人了嗎？”

晏嬰聽楚靈王這麼問自己，早清楚了牠的用意，不慌不忙地說：“大王是不是有些少見多怪啊，我們齊國只說都城就有好幾萬人，要是大家全撐起衣袖，便能遮天蔽日；要是大家都揮洒一滴汗水，便能聚成一場大雨。您要是到我們的國家去，保管能把您的眼睛都看花了。”

楚靈王把身子往後一仰，哈哈大笑，道：“那麼，為什麼你們齊國派你這樣的人來當使者呢？”

晏嬰越發輕鬆起來，笑着說道：“我們齊國安排使者有一個規矩，德才兼備的人，出使到那些仁義賢良的國家去；碌碌無為的人，出使到那些昏庸無道的國家去。所以我便被派到你們國家來了。”

楚靈王這時別提有多尷尬了，心裡暗道：“這位晏子真是名不虛傳，口舌厲害得就像一把刀子。”哪里還敢欺負到他的頭上，只好乖乖地把他當作貴賓來接待。

楚王設宴款待晏嬰，然而他仍想戲弄這個其貌不揚、聰明絕頂的傢伙。他們正在宴飲的時候，堂下忽然走過兩個武士，他們押着個囚犯，滿臉都是凶惡的神情。

楚王喝道：“你們跑到這來幹什麼？沒見我正款待貴客嗎？”

其中一個武士回答說：“我們抓住一個罪犯。”

楚王問：“他是哪個國家的人？犯的什麼罪？”

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。晏婴外出的时候，在途中遇到了越石父，便用自己所乘马车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，就可以称为知己。既然已是知己而又待我无礼，那我还不如仍被人拘役的好。”晏婴于是把他请入内室，并把他作为上宾看待。

苏秦为了实现他六国合纵、对付秦国的理想，运用张仪的才能去秦国为内应，实可谓棋高一着。

张仪，魏国人，起初与苏秦一起拜鬼谷先生为师，学习游说之术。当时，苏秦自认为自己的水平不及张仪。张仪学到了一套政治和外交的本领后，便去各国游说，可是因为他出身平民，到处不被人看重。他听说楚国令尹楚国最高行政官员昭阳礼贤下士，收了不少门客，就去楚国投奔昭阳，成了他的门客。

昭阳任令尹时，战功卓著，为楚国的强大出过大力，楚王就赐给他一块玉璧作为奖赏。昭阳极为珍爱，经常佩戴在身。一日，昭阳举办宴会，席间取出玉璧给大家传看。宴会散后，发现玉璧没了踪影。昭阳十分着急，叫人各处找也没找到。此时，有人向昭阳说：“那玉璧一定是被张仪偷去了。”昭阳想起张仪的寒酸样，却也难免疑心，于是便令人将张仪捆起来，用竹条和鞭子抽打他，追问玉璧的下落。张仪被打得皮开肉绽，血流不止，也不承认偷了玉璧。昭阳眼看张仪被打得快不行了，才叫人停下。有人见张仪实在可怜，将他送回家里。他的妻子见他给打成如此模样，心疼地直哭，说：“老实在家种地，怎么会受这种罪？”张仪这时气息奄奄，声音微弱地问：“你来看看，我的舌头没被打掉吧？”他妻子哭笑不得地说：“你这打不死的东西，伤这么重你还开玩笑。鞭子抽在你身上，还能把嘴里的舌头打掉？”张仪笑对妻子说：“舌头还在嘴里就好。只要舌头还在，我就什么都不怕。”

苏秦已然说服了赵王，从而使诸侯国相互缔约，合纵相亲。苏秦代表燕文公先后去了赵、韩、魏、齐、楚等国，用“合伙”游说各国国君，得到了他们的赞同。于是，苏秦准备再回到赵国去确定结盟的事情。当他路过洛阳时各诸侯都派了使者送行，他的车队竟排出了二十里之外，只见车队旌旗招展，护送的武士前遮后拥，好不威风，连周显王听说苏秦来到都派人至郊外迎接。苏秦衣锦还乡，真是今非昔比了。苏秦到了赵国，赵国国君封他为武安君，并派使节约会齐、楚、韩、魏、燕五国国君，都到洹水河流名，今河南北部之上相会，拜告天地，歃血结盟，约定共抗强秦，一国被攻，五国去救；谁若背叛盟约，五国共同攻击它。会上，六国国君共同封苏秦为“纵约长”，兼任六国国相之职，总辖六国军马。然而苏秦害怕秦国攻打诸侯国，使盟约失败，心中琢磨没有适合出使秦国的人，于是派人暗中劝张仪说：“你起初时与苏秦友善，现在苏秦已经有了权力，你为什么不去找他，以求实现你的志向？”张仪于是到了赵国，请求拜谒苏秦。苏秦于

是告诫门下之人不要替他通报，又让他几天不准离开。然后苏秦才见张仪，让张仪坐在堂下，赐给他仆人侍妾吃的食物，并且多次责备张仪说：“凭你的才能，却自己让自己困窘到这种地步，我难道不能一说就让你富贵吗，只是你不值得任用。”把他辞了出去。张仪来的时候，自认为与苏秦是老相识，能求得好处，没想到反而受侮辱，很愤怒，考虑到诸侯国中没有一个人可以奉事的，只有秦国能让赵国吃苦头，于是就到了秦国。苏秦然后告诉他的门客说：“张仪，是天下的贤能之士，我比不上他。现在我侥幸先被任用，但是能够掌握秦国权柄的，只有张仪。但是张仪很穷，没有机会去觐见秦王。我怕他安于蝇头小利而不去实现自己的志向，所以把他招来，并且侮辱他，以激励他的意志。你替我暗中照顾他。”于是告诉赵王，准备了金币车马，派人暗中跟随张仪，与他同住一个旅店，慢慢接近他，送给他车马金钱，张仪想用什么，就取来给他，但不告诉他是谁提供的。张仪就有机会见到了秦惠王。张仪拜见秦惠王，把他的“连横”之说给秦王一讲。秦惠王正为没留住苏秦，让他办成了“合纵”大事，心中十分后悔，此时对张仪的策略非常赞赏，便拜他做了相国。

于是，苏秦的门客便告辞了。张仪说：“由于依靠了你，我才得以如此显达。刚刚要报答你的恩德，你为什么便要离开呢？”门客说：“不是我了解你，了解你的是苏秦先生。苏秦先生担心秦国攻打赵国，从而破坏了“合纵之约”，认为除你之外没有人能掌握秦国的权柄，因此故意激怒你，派我暗中给你资助，这都是苏秦先生的计谋。现在你已被重用，请让我回去报告。”张仪说：“唉，这都是我所知道的手段，我却不能想到，我确实是比不上苏秦先生！我现在又是刚被任用，怎么能去谋取赵国呢？替我感谢苏秦先生，在苏秦先生在赵国当政时，我敢说什么呢？况且有苏秦先生在，我即使想这么做，又哪里能做得到呢？”

以上诸多例证，都以事实证明人才对于成败至关重要。然而，什么是人才呢？对于这个问题，往往没有一个确切的定论，许多人都是根据个人的好恶来确定人才的标准，最终必然是自误误人。

历史上袁绍的固执己见，骄傲自大，缺少智谋，又不识人，最终导致了官渡兵败。

汉献帝建安五年公元二〇〇年二月，袁绍任命沮授为监军，统领十万大军，从邺城今河南安阳市北出发，进攻许昌。袁绍则亲率十余万冀州精兵到黄河北岸的黎阳今河南浚县东北，建立自己的指挥



部。他派大将郭图和颜良进攻和黎阳隔岸相对的白马今河南省滑县县东。袁绍企图引诱曹操离开官渡今河南中牟东北，然后一举消灭曹军。沮授向袁绍建议：颜将军虽然勇猛，但骄傲自大，缺少智谋，不适合单独统兵作战。可袁绍固执己见，下令迅速渡河，打下白马。

留守白马的刘延听说袁军来进攻，急忙派人向曹操报告。而此刻，在许昌正展开一场是否抗袁的大辩论。名士孔融被袁绍的表面强大所迷惑，他认为：“袁绍辖地广阔，拥兵数十万，文有田丰、许攸这样的谋士出谋，武有颜良、文丑这样的勇将打仗，还有审配、逢纪这样的忠臣效劳。与袁绍对抗，很难取胜。”许多人听了，都情绪低落，只有一个人挺身而出与孔融抗争，此人就是曹操的主要谋士荀彧。他说：“袁军虽兵多，但法不严。而且田丰刚愎自用，无法与袁绍长期合作；许攸贪心太重，不能顾全大局；审配专断，缺乏谋略；逢纪心胸狭小，又骄傲自大。这些谋士在一起怎么能相容呢？至于颜良、文丑这类武将，皆有勇无谋，擒拿他们，对曹公来说，乃小事一桩。”荀彧这一番话，驳倒了孔融，也激励了将士，增强了胜利的信心。曹操根据大家的建议，决定不和袁绍硬打硬拼，而采取声东击西，避实就虚的打法。曹操亲率大军西进延津今河南延津北，以诱惑袁军主力西移，从而麻痹在白马的颜良。果不出曹操所料，袁绍立即命令黎阳的守军赶在曹军渡河之前到达延津渡口，准备同曹军决战。曹军见袁绍中计，就悄悄率领轻骑，急奔白马。而此刻围攻白马的颜良，正一心想困死白马城内的军民，做梦也没想到曹军会在一夜之间赶回东边同自己决战，所以毫无迎战准备。在仓促应战中，颜良被一匹火红快马上的将军劈下马。袁军失去主将，顿时乱了阵脚。刘延也从城里杀出，同曹操的兵马两面夹击，一举击溃了颜良、郭图的队伍。而那位斩颜良的将军，正是要报答曹操厚恩的关羽。

袁绍得知白马战败，又失掉爱将，十分气恼，紧急命令全军渡河，西追曹操。沮授急忙劝阻袁绍：“将军，目前大军应该在河北岸，只派一路军队攻打河南岸的官渡。如果攻打下了官渡，我们就有了立足之地，然后大军方可过河。否则贸然渡河，万一有了意外，就可能全军覆灭！”袁绍根本就听不进劝阻，决意渡河。

袁军渡过黄河，抵达延津后，袁绍派大将文丑追击曹操。因为文丑和颜良是好朋友，为了立功和替颜良报仇，他快马追击。