

第一章 识才用人方略

方略 1：知人在用人之先

用人若用兵，明察而后行

《郁离子·议使中行说》从反面提供了举贤不避亲的前车之鉴。

汉高祖八年，刘邦死了，吕后临朝听政，大臣们惧怕强大的匈奴，要同其和亲。便商议派谁去当使者，太后厌恶宦官中行说，想除掉他，所以派他出使匈奴。栾布进谏说：“陛下之所以派中行说出使，只不过认为匈奴骄横，必定不能友好地对待汉家使者，也许把他扣留在匈奴，那我们也不惋惜，乘机抛弃他罢了。我个人认为这样不妥。使者的使命是派到异邦传达君主的命令，化开仇恨、双方和好，解决疑虑，排解纠纷，卑下不可以屈辱国格，高亢不可以激敌忿怒，应随机应变，来控制事务的主动权。这是关系到国家荣辱、个人安危的使命，不是平素所喜爱和信任的，并且不了解他是忠诚和有气节的人，是不可以派遣的。如今中行说是受宫刑的内臣，为天下贤士所鄙视，这样他就不可能尊重自身的人格。我害怕他泄露了国家的实情，并引起敌人的挑衅。”吕后不听，栾布退出对辟阳侯说：“你若不努力进谏，北

方从此就不安宁了。从前郑伯厌恶他的大夫高克，没办法除掉他，就派他统帅军队而抵御狄族，军队停留在河上，长时间不召回，结果军队溃散，高克投奔陈国。《春秋》里写道：‘郑伯丢弃了他的军队。’过错是在郑伯身上啊。如今派中行说到匈奴，不就是想丢弃中行说以及那一点财帛吗？从前晋军在邲地被楚军打败，是因为先谷把晋军的实情给楚军说了；后来楚国在郢陵被晋军击败，是因为苗贲皇投靠了晋国，这些都是古人的前车之鉴。太后必定会为她的做法而后悔的！”

作为君、作为官，用人得当与否，事关大局，甚至国运盛衰。举贤不避亲、不避仇是理智之举。在《议使中行说》中，吕后因个人好恶，置国家荣辱于不顾，用不可用之人，且不听劝谏，让感情的洪水摧毁了理性的堤坝，岂能称孤道寡？

视人不能只看表象

真实质朴的不为欣赏，弄虚作假的反成为宠儿，这已成为一种可悲的世俗风气。《郁离子·良桐》篇揭示的正是这种社会现状。“工之侨得到一根质地优良的桐木，把它做成一把琴，装上琴弦弹奏，发出了金玉般悦耳的声音。他认为这是天下最精美的一张琴，于是把它献给了太常（常管朝廷宗庙祭祀礼乐的官），太常让国内最好的乐工检验后说：‘这不是古琴。’于是把琴又退还给了工之侨。工之侨回家后，与油漆工商量，让他在琴上漆出断裂的纹路；又与篆刻工商议，让他在琴上刻出古代的款饰。之后用匣子将琴装好埋在土中，经过一年挖出来，把琴抱到集市上卖。有一位贵人经过那里见到这把琴，花了一百两银子买下，并献给朝廷，乐官们传看后感慨地说：‘这琴真是世界上稀有的珍品啊！’工之侨听到后叹息道：‘世俗真可悲呀！难道只是对一

把琴是这样吗？没有一件事不是这个样子的。如果不及早考虑这种现状，自己将会同这个世道一起泯灭了！’于是他脱离尘世，进入了宕冥山，谁都不知道他最后的下落。”

《良桐》篇以一张琴前后不同的际遇，揭示了一种社会现象——真实质朴遭冷落，弄虚作假受重用。这则寓言貌似说琴，实则包括任何事情，正是工之侨所感慨的那样：“岂非一琴哉，莫不然也。”用人难道不是这样？有真才实学但不会作伪的一直沉于底层，胸无点墨但善于作假的却直上云天的事例还少吗？

先 理 解 人

若不能理解人，就谈不上用人。《郁离子·蜚父不仕》譬喻得十分明了。

宋王想让熊蜚父当司马，蜚父不干。宋王对杞离说：“他嫌官太小吗？我将让他做太宰。”杞离说：“叫我试探他一下看看。”第二天，杞离来到熊蜚父家，没有遇见，在返回路上碰见熊蜚父的仆人，就向他说明了宋王的心意。熊蜚父的仆人说：“我不了解熊蜚父咋想的，可我曾听说过这件事，南海岛上的人吃蛇，北上中原游览，捕捉了很多蛇作为食物。到齐国后，齐国人很优厚地招待他们，这些人很高兴，就用一条很长的长满花纹的蛇回报主人，主人吓得吐舌而逃，客人们不知咋回事，认为主人嫌礼轻，就叫奴仆寻一条大毒蛇来道谢。现在宋王和大夫做的不和这件事一样吗？”杞离惭愧地走了。

有人喜静，有人好动；有人吃斋，有人食荤。人的喜好不同，对人就不能凭自己的好恶猜度他人，否则会如《蜚父不仕》中的杞离自讨没趣。用人得先理解人。

知人在用人之先

郁离子说：“现在有的人在高堂之上坐着指使奴婢干这干那，不遂他心愿的却十有七八只要不遂他的心意，他就怒叱这些人，有时甚至声色俱厉。这些干活的人看着他的脸色答话，生怕他把怒火发到自己身上，也厉声厉色地赶自己出去。奴婢们不知道主人发怒的原因在哪里，就仓惶失措并越发慌乱，这样就越不得主人的心意，而主人的怒气就愈发增多，赶出去的人就越多。看主人脸色而答话的人也不知道主人发怒的原因在哪里，便通过想象去猜测主人的意图，越这样做就越是违背主人的心意主人小怒使他们小违，大怒使他们大违，即使用剑逼着吓唬他们，也不能使他们遂主人的心意。所以君子使用人，要根据他的才能而任用，根据他的能力而役使；用他的长处，避开他的短处，使他精神振奋，而不懈怠不气馁；他不知道的给以指教，而不用自己所知道的去责备他，不以自己所能去埋怨他。教诲他要循循善诱，反复不休，不恐吓，不暴躁，不发怒。如果这样，然后再惩戒，他就不敢怒，制裁，他也不敢怨。《诗经》里说：“平易近人的君子，是百姓的父母。”如果这样，就可以做百姓的父母了。

《立教》篇谈了两方面的问题：一是怎样用人，一是怎样教人。用人要扬其长避其短，知人善任才能使愿望与效果相吻合；如果不了解所用人的特点，胡乱差遣，其效果必不能遂其心愿。教人要注意方法并注意揣度受教人的心理，不恐吓、不暴躁，循循善诱、举一反三，尤不可以自己所长而轻蔑、斥责对方，否则结果肯定是南辕北辙

知 人 难

子余知人而别人不知他，《郁离子·子余知人》中抒发了知人难的感慨。

越王派他的大夫子余造船，船造成了，有一个商人要求当掌舵者，子余不肯。商人离开越国到了吴国，由王孙率引荐拜见吴王，并且说越国大夫不会使用人才。一天，王孙率和他在江边察看，突然，江上飓风大作，江中的船只乱作一团，他就一边收船，一边指着船对王孙率说：“某某船将要沉没，某某船不会沉没。”果然不出所料，王孙率认为他有奇才，就荐举给吴王，让他做了船长。越国人听到这个消息，都埋怨子余。子余说：“我不是不了解他，我曾经和他在一起相处过，这个人好吹嘘，并说越国的人没有能比得上他的。我听说凡喜欢夸耀自己的人认为自己永远正确，向来善于阿谀奉迎；说别人不如自己的人，对别人的观察必定精心，而欠缺对自己的省察啊！如今吴国重用他，葬送他们事业的必定是这人了。”越人不相信子余的话。不久，吴国攻打楚国，吴王让那个商人操纵大战舰“余皇”号，经过五湖而驶出三江，在临近扶胥口处，般沉在那里。越人这才佩服子余有先见之明，并且说：“倘使这个人不是因为沉船而死，那么子余大夫将受到埋没人才的诽谤，即使是有皋陶那样贤明的法官在世也不能使他得到公正的评断啊！”

许多人常被误解，《子余知人》中的越国大夫子余最终被人理解，实在有幸，但最终蒙冤负屈的还是居多。看来对人一致的评价也往往不一定恰当。

方略2：人才在于培养

树人若树木，成才待来日

在《郁离子·种树喻》文中，刘伯温以十年树木为喻，生动形象地道出了百年树人的道理。

韩非子在韩国从政将近十年了，韩国的贵族几乎没有不被严峻的刑法所处置的，于是韩国的许多官职空缺。韩王就对公叔说：“我需要用人，可是韩国的群臣都不够作官的资格，你看该怎么办呢？”公叔回答说：“大王知道栽种树木吗？我的家乡在韩国的东郊，祖祖辈辈以种树为业，成材的树有松树、楠树、柏树，它们可以做栋梁。种植它们一定得三五十年后才能长成。下等的有怪树、柳树、朴树、檉树等，这些树一种就活，用处只不过做燃料。所以按天计算它们，那么得栋梁之材的得利慢，而得燃料之材的得利快；按年计算它们，那么得燃料的利是一，而得栋梁的利就是百。我全都栽种它们，世代代享受它的好处，所以在韩国最富有。我的邻居有一个贫寒老人，很羡慕我，因而急于仿效，种植松树、柏树不到三年，不等它成材就砍伐了它，认为这样能常获利，但这样仅能供他早晚吃饭，没有一点剩余。如今君王的用人方法也是这样，不等他老练成熟就用，以致于因他不能担负重任而就杀害了他，栋梁之才用尽了。一旦房屋坏了，我担心用捆起来的柴草是不能够支撑起它的呀。”

树成材难，人成才更难，愈是栋梁之材愈需要经年累月的培育。许多为官者只是用人而不去育人，尽管他们不像《种树喻》

中的韩王那样不懂得百年树人的道理，又懒得下功夫培养，其人才自然匮乏，不“书到用时方恨少”才怪。

种谷难，育人更难

《郁离子·种谷》篇谈的是种谷，也可参照于育人，不管是种谷还是育人，都不是轻而易举的事情。

罔和勿两个人分地耕作，除草总是不能除尽。罔就把草苗并在一起用火焚烧，结果禾苗被烧死，而杂草和当初一样生长。勿的地里草和苗两样俱存，谷变成了狼尾草，稻变成了稗草。他们俩都瞪眼看着饿肚子，就一起向后稷诉苦，说是稻谷种子不好。后稷问他俩，他俩说出了原因。后稷说：“这是你们的过错，稻谷是由人培育成功的，而不是自己生长出来的。所以水泉流动就整治土地，降雨就播下种子，蝻螳鸣叫就锄掉杂草，用粪土使土地肥沃，用泉水使它滋润。除掉那些不属于禾苗的东西，不让它们伤害禾苗的根；种植时看土质是否适宜，不要使它失掉自己的特性。涝了排水，旱了灌溉，一切做法都不要违背农时，然后才有希望获得丰收。现在你们不向前辈学习，轻率地随心所欲，来阻止天然的生物，却不责怪你们自己，反而归咎种子不好，那怎么能行呢？”

稻谷生成需松土、灌溉，播种时要看土质是否适宜，生长时要不旱不涝，一切都要精心呵护，要使其合乎自然规律。人才的生成岂能缺少以上种种环节？《种谷》一文所言的种谷之道难道不是育人之理？

用人爱人尤甚于重人

光重视人才不够，还要学会怎样用人和爱护关心人才。《郁离子·论智》通过比喻论及于此。

州之庸向郁离子问道：“云从山中升起，而山也因此而显得灵秀；烟从火中生出，而火却因此而变小，这不是很奇怪吗？”郁离子说：“问得好啊。人们任用有才智的人也就像这种情况一样，那些有才智的人出现了，善于使用他，就像山里出现的云霞；不善于使用他，就像火中出现了浓烟。韩非子被秦国囚禁，晁错被汉朝杀害，这都是从火中出现了烟啊！”

很多人早已明了人才的重要，但还不懂怎样用人和爱人，正如《论智》篇所说的那样，用人得法犹如云霞出于山中，山则更秀，景则更美；不善用人甚至压制人才，犹如火中冒烟，反使熊熊旺火熄灭。看来，重人、用人、爱人都至关重要。

人与狗的异同

《郁离子·弥子瑕》篇中虽将狗喻人，实则同中有异。

卫灵公恼怒弥子瑕，把他鞭打出去。弥子瑕害怕了，三天都不敢上朝。卫灵公对祝鮀说：“子瑕会怨恨我么？”子鱼（祝鮀）回答说：“不敢怨恨你。”灵公说：“为什么说不敢怨恨？”子鱼说：“君王没有看见那狗么？狗是靠主人来得到食物的，主人恼怒并鞭打它，它号叫着逃跑，等到它想吃东西了，就怯生生地跑回来，忘记了那被打的事情。现在子瑕就是你的狗，仰仗着你的喂养，一旦从你这儿得不到吃的，就会饿一天肚子了，他怎么敢怨恨你呢？”灵公说：“是这样啊。”

《弥子瑕》一文以养狗喻用人，只要狗离不开主人的食物，虽怨恨也不敢逃开，只要人需要上司的恩惠，虽忍辱也不敢抗争。狗对主人忠心，人果真能同狗一般吗？当事人自然心里有数。

方略3：辨别真假人才

用人当慎之又慎

《郁离子·采药》篇说的不光是采药，更是用人。

豢龙先生在山上采药，有一位老人在石头上坐着，向他拱手行礼，他也不站起身。豢龙先生两手合抱恭恭敬敬站立一旁。过了一会儿，老人仰天叹息，又低下头凝思，就像玉雕一样不动。接着点头笑着说：“你想采药吗？我也是采药的，今天你虽然采药，但不认识药，你对药的知识不如我。”豢龙先生跪拜说：“我愿意接受您的指教。”老人说：“坐下，我告诉你，中黄山上有一种药草，形似龙鳞凤葩，质地如金玉，夜晚融纳月华，清晨吸收日光，山地作为家，用露水洗浴而变得清洁。它的味不苦不酸，它的性不热不寒，淡而清，淳而净，它叫作灵芝。得到它服用，高寿而康健，百病不生，精神舒畅、安宁，但五百年才能遇到它一次。太行山上有一种仙草，红叶紫花，都说根像伏龙，叶子像翠鸟尾上的长羽，葱笼茂盛，蔚茂整齐，它的名叫参。得到它服用，老人变年少，少年可长寿，患病的可以去疾，委靡的可以精神饱满，但三百年才能遇见它一次。南条山那里有一种药草，它的特性温而和，气味香而辣，芬芳浓郁，香气袭人，它的名字叫

术。采得它服用，可养精益神，能救死扶生，去病除根，瘴气瘟疫不能染身，起卧平安，但一百年才能遇见它一次。岫嵎山上有一种树，碧干琼枝，绿叶茂盛，枝叶连接苍穹，树根穿入崖底，霜雪洒落在它上面而不凝结成冰，烈日曝晒它而不发热，它馨香浓郁，味甜如糖，鬼魅怕它，躲避开而不敢窥视，它的名字叫桂树。煮好了服用它，可以除尽百邪，消除毒淫，扶阳抑阴，培原固本，恢复元气。岷山的北坡有一种药草，叶子像翠珉，根如南金，味苦如人胆，禀性酷烈，不能容纳其它事物，它的名字叫黄连。煮好后服用它，能除百恶，破症解结，无秽不除，烦病毒热，一扫无影，如同司寇诛戮残贼一样。以上这些药物，有病的就服用，没有病的就不能服用。所以有时看上去无用，但需用时一定有效。阴谷有一种草，形状像黄精，在背阳处生长，放入口中，口舌开裂，接触皮肉，皮肉溃烂，它的名字叫钩吻。云梦泽的低湿处有一种草，它的形状像葵，叶露滴到人身上，流到哪里就成疮痍，能断骨绝筋，它的名字叫断肠草。以上这两种药草，只有害人的功能，而没有治好病的效用，你千万要小心地选择它们啊！不要寻求好的得不着，却被形状相似的坏的所伤害了。”

豢龙先生神色严肃而悲伤，转过头再向老人求教，却已经不知道他到什么地方去了。

《采药》篇中的采药老人对各种药性药理的透析，宛如对各色人等的臧否。大千世界鱼龙混杂，大奸若忠、大巧若拙、大智若愚者令人眼花缭乱，稍不留神将会所用非人，不仅让奸佞辈有攀龙附凤之机，同时也让忠臣贤士报国无门只能扼腕长叹。

莫将草鸡当彩凤

不识物，顶多被评价为无知；不识人则会给工作造成损失。

《郁离子·犁冥》一文，诸多事理蕴含其间。

犁冥到梁父山，得到了一块玛瑙，自认为是块美玉而要高价卖掉它。有人告诉他说：“这是块玛瑙，是一块像玉一样的石头。你如果按玉的价格出售，只能给人留下笑柄，并且最后也不能卖出去，为什么不按玛瑙的价钱卖呢？虽然不能满足你的欲望，但却能卖掉了。”犁冥不信，就抱着玛瑙渡海远行去卖。将要到燕国时，恰逢海上掀起惊涛，船夫大惊，向全船的人求告说：“这一定是船中有宝，而龙王想要得到它了。如果谁有，就请赶快献出它，不要吝惜，如果吝惜，全船的人就都要被淹没了。”犁冥听了捶胸痛哭起来，人们问他为什么哭，他说：“我确实有贵重的宝物，如今将要献出它，不能不感到悲痛啊！”人们要求他拿出来一看，原来只是块玛瑙。船夫惊讶地说不出话，就忘记了心头的恐惧，笑着说：“龙宫里没有你，可不能认识这件宝啊！”

错把黄铜当黄金的人比比皆是，不识货不为错，错在当别人指出错误时仍囿于己见。若经常出现《犁冥》中的犁冥误把普通的玛瑙当作珍贵的美玉那样的错误而连连惹人耻笑，将以何面目立足于同仁间？

莫用“半瓶子醋”

没真才实学的“半瓶子醋”既无用又讨人厌。若不信，一看《郁离子·窃糟》便知。

客人中有个喜好佛教的，每逢和人辩论，必定用他的理论凌驾于他人上面，得意洋洋地自以为见解独到。郁离子对他说：“从前鲁国人不会酿酒，只有中山国人善于酿造千日好酒，鲁国人向他们寻求造酒的方法，他们不给。有个在中山国做官的人，就从酿酒作坊主人那里偷了些酒糟回去，用鲁国的酒泡上，对人

说：‘这就是中山国的酒。’鲁国人喝了，都以为是中山国的酒。有一天，中山酿酒作坊的主人来了，听说有好酒，要来就喝，喝一口就吐出来并笑着说：‘这是我的酒糟泡的酒。’现在你用佛教对我夸耀可以，但我恐怕真佛会嘲笑你是偷他的酒糟了。”

真正有才学的并不屑于逢人就炫耀，到处卖弄的未必有真才实学，那是因为他生怕别人不知道他懂得一点东西，更恼人的是那“半瓶子醋”偏要盖人一头。《窃糟》中说的就是这种人。用人时须慎防此君。

善识人，善待人

《郁离子·豢龙》篇道出了识人、用人之道。

有个人把穿山甲献给了商陵君，商陵君认为这是条龙。商陵君非常高兴，问它吃什么，回答说：“蚂蚁。”商陵君派人喂养并驯服它有人指出：“这是穿山甲，不是龙。”商陵君愤怒地鞭打他，于是身边的人都害怕，没有人敢再说不是龙了，并顺从他把穿山甲当成神龙。商陵君观看这条“龙”，见它蜷起身子如丸子大小，忽又伸展开，周围人都假装很惊讶，称赞“龙”真神奇。商陵君更感惊奇，把它挪到宫中居住，夜里穿山甲挖开墙洞跑了，随从跑来报告说：“‘龙’的力量真大，如今真的穿过石墙不见了。”商陵君察看了一下出走的痕迹，十分痛惜，就养了蚂蚁，希望它再来。不久天下大雨，电闪雷鸣，真龙出现在宫中。商陵君说是所养的“龙”回来了，拿出蚂蚁邀请龙来吃。龙十分恼怒，震毁了他的宫殿，商陵君被震死了。君子说：“商陵君真愚昧到顶了，不是龙的却当作龙，等到看到了真龙，却用穿山甲吃的东西待龙，终于被震死，这是自取灭亡。”

《豢龙》的中心思想十分明显，即用人先得善于识人，不能

错将稗草当谷穗；用人还得善于待人，要厚待贤能。

方略4：用人不可求全

没有无用之人

没有无用之人。《郁离子·乌蜂》借寓言和典故这样说。

杞离对熊螫父说：“你知道有一种乌蜂吗？黄蜂竭尽全力酿蜜，乌蜂不会酿蜜却只会吃蜜，所以黄蜂把蜂房堵上，蜂王派蜂专门监视贮藏的蜜并计算课税，并要把不酿蜜的乌蜂逐走，那些不肯离开的，众黄蜂就一齐咬死它。如今身在朝廷的人，无论官大官小，没有一个不是手有老茧，脚生冻疮，忠于职守，对楚国有利的人。现在你独自游乐吃喝，星星还没出来你就睡觉，太阳升起你还不起，你这个对楚国没用处的人，一天到晚还计算课税，我担心你会成为乌蜂啊。”熊螫父说：“你不见人的脸吗？眼睛与鼻子、嘴巴每天都有急用，惟独眉毛没事做，你可去掉它，但人都有眉毛惟你却没有，这好看吗？这么大的楚国，却不能容纳一个游玩吃喝的人，吾害怕楚国会成为没眉毛的人，给观看的人留下笑柄来。”楚王听说后，对熊螫父就更加优待。

《乌蜂》中熊螫父将己喻为无用的眉毛是谦词，眉毛实则有用，尽管它不比眼、耳、鼻、舌的作用明显，但无眉则相貌不雅。有人出力，有人谋智，有人以名声为国增辉。看人可不能只看表象。

用人不可求全

既然人无完人，就不该求全责备。《郁离子·使贪》中的魏武侯最终容忍了吴起的贪欲，所以魏国得以保全。

有人在魏武侯面前说吴起的坏话，说：“吴起贪财，不可重用他啊。”武侯就疏远了吴起。公子成进见武侯说：“你为什么疏远吴起呢？”武侯说：“有人说吴起贪财，所以我不喜欢他了。”公子成说：“你错了，吴起的才干，天下的能人没有超过他的。正由于他有贪欲，所以来辅佐你，要不然你怎么能用他作你的臣呢？再说你自己觉得同殷汤、周武王相比，谁贤明呢？务光、伯夷是天下没有贪欲的人，但殷汤不能用务光作臣，武王不能用伯夷作臣，现在有像这两个人那样不贪财的人，愿意作你的臣子吗？现在君王的国土，东面对抗齐国，南面对抗楚国，北面与韩国赵国对抗，西面有如虎狼般的秦国，你独自处在四战之地的包围之中，而那五国屯驻军队，坐而静观，却不敢窥测魏国，是什么原因呢？就是因为魏国有吴起作大将啊！《诗经》中有这样的诗句：‘赳赳武夫，公侯干城，’吴起就是这样的如盾牌和城墙一样坚固可靠的武夫啊！你如果考虑国家的利益，只要是吴起想要的和爱好的，你就给他，使吴起满足了欲望而没有别的要求，你才能坐享魏国军队的威势，这样失去的很小，得到的很大。而如果让他吃糙米，吞蔬菜，穿短衣，徒步行走而供你驱使，那么吴起必定离开魏国。吴起离去，而天下有像吴起这样的将才的，就不会再到魏国来了，君王的国家就没有可用的人才了。我私下为你担忧的就是这个。”武侯听了这一席话说：“讲得好。”于是他又重新重用吴起。

大处着眼

功大于过，就是可用之人，看人不可只看其短，否则就与《郁离子·捕鼠》中的赵大人之子没有两样了。

赵国有个人家里有鼠患，到中山国去要猫，中山人给了他一只。猫善于捉鼠和吃鸡，一个多月之后，他家老鼠没了鸡也没了。他的儿子对此很担心，对他父亲说：“为啥不把猫送走？”他的父亲说：“这个道理就不是你所知道的了，我们担心的是鼠患，并不在于没有鸡。有老鼠就会偷吃我们的粮食，咬毁我们的衣服，挖透我们的墙壁，损坏我们的家具，我们就要忍饥挨冻了。这不比没鸡有害吗？没有鸡就不吃罢了，离忍饥挨冻还远着哩，我们为什么要把猫送走呢？”

老鼠成灾与没鸡肉吃的轻重大小，《捕鼠》中的赵国人清楚明白，因此他留猫在家；如今的人就多不如那个赵国人，大智大德之人所做的贡献与所享用的待遇，孰重孰轻虽很明显，可就有人整天叫嚷无鸡吃，却对灭鼠之功视而不见。

天涯何处无芳草

《燕文公求马》告诉我们：良马哪都有，贤才到处都是，只要你肯不囿于己见就能得到。

燕文公走到半路上，驾车的马死了。有人告诉他说：“卑耳氏的马好，可向他求来。”卑耳氏推辞说：“我的马是野马，不能够用来充当君王驾车的马。”燕文公派人强夺他的马，卑耳氏人和马都逃跑了。苏代一伙想把他们的马卖给燕文公，燕文公不要。巫闾大夫过来说：“君王求马是用它来驾车乘坐的，何必舍

弃近处想卖的马，却非要买那不想卖给你的马不可呢？”燕文公说：“我厌恶那些自卖自夸的人。”巫闾大夫回答道：“从前中行伯向齐国求婚，高、鲍两家都答应了他，中行伯找叔向帮他参谋，叔向说：‘娶媳妇是为了传宗接代，侍奉祭祀，不可草率行事啊，只要看他贤慧就是了。’现在你寻求马，也只是看它好就行了。从前尧帝把天下让给许由，许由不接受就逃走了，尧帝不强求他，而终于得到舜帝；宁戚喂牛而自荐给齐桓公，齐桓公录用了他，并且终于得到了管仲。倘若尧帝不听任许由，怎么能得到舜帝？齐桓公不录用宁戚，怎么能得到管仲？君王你何必固执己见呢？”

做事要的是效果而非方法或程序。燕文公寻马，只要是好马，管它是谁的；尧传位只要人贤，管他是许由还是舜。如果只认定一个目标，固执己见，舍其他的美质良材而不用，不但燕文公得不到好马，也无贤明的舜。人们不妨从《燕文公求马》中寻求广开贤路的用人正理。

惟才是举

选拔人才要任人惟贤，不能任人惟亲，这是刘伯温为官多年的经验之谈。《郁离子·规执政》一文着重体现他的这一思想。

郁离子问执政者：“当今任用人才，只是凑数呢，还是认用贤良从而依仗他来图谋治国呢？”执政者回答说：“是取那些贤良之人来任用的啊！”郁离子说：“如果这样，那么您的执政和您说的话就不一样了。”执政者说：“为什么这样说呢？”郁离子说：“我听说农民犁地不用羊来拉犁；商人运货物不用猪来拉车。是因为知道它们办不成事，担心事情被它们办坏了。因此，夏、商、周三朝选录的人才，一定先学习然后才可以做官；一定先通

过处理政事证明有才干，然后才选用他，不问他的家族出身，只以贤良为标准，决不轻视那些地位卑微的人。如今那些执法的官吏，担当着如国家耳朵和眼睛一样重要的使命，更要严格筛选。怎能只看仪表服饰、只看说些什么呢？您不能公平地对待天下的贤士，选拔人才时全都录用那些世家贵族和与自己亲近之人的后代为官，这种爱国家的做法，还不如农民爱耕田、商人爱车马的做法呢。”执法者称赞郁离子说得对，但内心并不以为然。

为官者大都懂得惟才是举是国家兴旺的根本，但在实际运作中往往是任人惟亲。在《规执政》一文里，作者不仅鲜明地表明了惟才是举的人才选拔观，而且尖锐抨击了执政者口头上任人惟贤，实际上任人惟亲的言行不一的做法。文章最后“执政者许其言而必忤之”一句则切中了任人惟亲陋习难改的时弊。

方略5：用好栋梁之才

栋梁不可轻易之

栋梁不可轻易之，这是《郁离子·论相》篇的观点。

楚王担忧他的令尹^芳吕臣不胜任，想撤掉他，询问宜申。宜申说：“不可。”楚王问：“什么原因呢？”宜申说：“令尹是楚国的宰相，国家的大事，没有比设置宰相更大的了，不可轻易撤换，现在你想撤去他的职务，必须选择好接替他的人，有替代他的就可以了！”楚王皱着眉头说：“令尹不能够辅佐楚国，这不仅是各位大夫以及国人知道的，就是鬼神也知道，独有你认为不可撤他，我感到不解了。”宜申说：“不是这样，我的家乡有一大