

治 政 篇

晏子谋信

廖日文 齐景公^[1]让晏子^[2]去治理东阿 晏子积极推行依法治国的原则，力图重整东阿的社会秩序和社会风气。他让百姓修筑道路 本意想利于民众 结果百姓起怨 他力主节俭勤劳 惩治偷盗无赖 懒民又纷纷责怪他 权贵犯法 晏子使其与民同罪 对亲近之人的种种请求 只有在考虑到不违法时才加以应允 结果弄得上上下下 无论平民显贵 都怨声载道。传到景公耳里 景公十分不满 召晏子入朝 欲罢其官。晏子说：“我已知错 能不能让我再去东阿治理三年 戴罪立功？”景公也就答应了。

这一回 晏子不劳民修路 只做些沽名钓誉的事 结果百姓称道 他不再提倡节俭勤劳 放任懒惰偷盗 坏人不再受到约束；偏袒权贵，尽量满足周围人的种种要求，不惜逾礼枉法，于是赢得社会上一片赞扬之声。传到景公耳朵里 景公大悦 要对他赐封加赏 晏子不受 并细细道出其中原委。景公大为震动，遂将治国大任交给晏子，支持他严法治政 齐国因而富强。

看了晏子治东阿的故事 你们有何体会？

罗寿根 晏子治东阿对我的启示是 赏罚公平 审择左右。

首先 赏、罚两法自古就是为官做帅、治国率军之要柄。唐太宗曾说过：“国家大事 唯赏与罚。”赏是为了鼓励立功 罚是为了消除奸邪 重赏之下必有勇夫 严罚之下禁绝奸佞。但赏与罚不能根据自己的个人好恶来实施，而应根据一定的标准来依法执行。赏罚公平才会令人心悦诚服。晏子深明此道，曾因齐景公赏罚不公而进谏 提出“不因喜而加赏 不因怒以加罚”。

其次，就是决策者要审择自己的左右。晏子之所以受到责难就是因为齐景公听信谗言。有作为的统治者在用人上都相当慎重。唐太宗曾对魏征说：“王者应当谨慎地选择官吏 不可随意任用。如任用的是正直的人 为善的人就得到了鼓舞 若误用了恶人 不善的人就会肆无忌惮。如赏当其劳 无功者就会退居一旁 罚当其罪 为恶者就感到戒惧。因此 赏罚不随意轻行 用人必须慎重选择。”审择左右在现代社会也具有重要意义 尤其对企业更是如此。市场竞争归根到底是人才的竞争 因此，一个企业要兴旺发达 必须有一大批人才 而要找真正的人才“；审择左右”是必不可少的。一个企业领导人如果缺乏公心和责任心 不任人唯贤 亲近和重用一些平庸卑鄙之辈 久而久之 就会使优秀人才望而却步 企业必定走向衰败。

李一卓 我的感想是 首先 对群众意见要分析 它不是始终对的。晏子让群众去修路的意图是为他们好，但结果他们不领情 反而埋怨晏子。对群众的意见充耳不闻 采取拒斥的态度 是错误的 反之 听之信之 人云亦云也是错

误的。其次 从贵族的角度来看 晏子的改革之所以受到他们的阻挠，就是因为改革损害了他们的利益。旧制度有利于他们谋取权利 新的制度为大多数人着想 肯定会影响他们的利益。但是 如果不改革 整个国家都腐败成风 那么这个国家也就趋向衰亡 因此改革有风险、有阻力是必然的 改革者与既得利益者的矛盾、斗争也是必然的。第三 从景公的角度看 他听到别人对晏子的批评就要罢免他 听到别人对晏子的赞赏就要奖赏他 这就充分暴露了这位领导人的弊病 不是用眼睛去看事情 而是用耳朵去听事情。俗话说“耳听为虚 眼见为实”作为领导者要善于用眼睛去看事情、用脑子去分析事情 不能偏听偏信。最后 从晏子的角度看 在这件事中充分表现了他的处事才能。当受到批评时 他不是用口去争辩 而是用行动去比较、证明。而这种做法的效果往往比单纯在口头上争辩要好得多。

董晓慧 晏子的遭遇也说明 评价一个管理者是否称职 首先要考虑他是否在为实现既定的目标而努力，是否按章办事 作风是否务实 工作是否有绩效 其次要看被管理者的反应。如果工作很卖力但得不到人民的肯定，甚至导致了人民的怨声载道，那么就说明他还不算称职。作为一个管理者 如果不能得到人民的支持 他就会失去工作的基础 也就必定会失败。

李一卓 晏子在东阿的一番苦心却引得一片怨声载道，原因之一还在于齐景公。他身为一国之君，却偏听民众的反映 没有进行实地考察 妄下判断。这说明听取群众意见固然重要 但更为重要的是要进行及时有效的考察 掌握

事实真相，实事求是地分析。当人们对改革者不理解时，他们就会反对改革 甚至把矛头指向改革者 这种情况现在也是有的，但关键是领导者要分析这种改革给人民带来的结果是好是坏，不可一味听信部分人的意见。其次，产生这样的后果，晏子也应负一定的责任。法应依时而行 晏子推行的改革对当时的东阿而言太过急躁 如果逐步实施，效果可能会好些。

董晓慧 晏子两次治东阿也教给我们一个很好的举谏方法。他在第一次失败后没有与齐景公据理力争，而是想办法让齐景公自己去看问题的真相，这样的进谏效果就很好。像项羽身边的谋士范增^[3]就不懂得这一点，他虽然谋略过人 但没有摸准项羽的脾气 多次冒犯顶撞 结果好心办不成好事，最后抑郁而死。所以一个好的参谋不仅在于能出主意，还在于能让自己的主意被采纳。晏子的方法类似于归谬法 他以退为进 显示了他过人的智谋。

罗寿根 晏子在东阿的所作所为，都是为国为民，无可厚非，只是触犯了当地权贵的利益，一时又得不到百姓的理解。只有真正的政治家 才有勇气与魄力 锐意改革 为国家呕心沥血而不计个人得失。齐国何等幸运 得一晏子 已而齐人遂富 齐国遂强 成就桓公一代霸业。我们现在也在进行着一场轰轰烈烈的改革，改革过程中必然会触动一些人的利益 也曾有部分群众不理解、不支持。但随着改革开放的深入 好处日益显现 国力蒸蒸日上 百姓日子越过越好，支持改革的人也越来越多。我们有理由相信 只要我们坚持四项基本原则 坚持改革开放，一定能实现中华民族的伟大复兴。

廖曰文 搞改革、搞建设，都会触动某些人的既得利益，且开始之初不一定能被老百姓所拥护和支持，因此争取得到上级（古代是君主）的理解、信任与支持是至关重要的。否则“下动上不动”就会“越动越被动”或者你还没来得及以身殉业，上级就会以群众有意见为由把你调离或罢免了。晏子深明其理，用空言是难以取得上级信任的，关键是要有行动。他两度治阿 先正道直行 三年而毁于国 后枉道邪行 三年而誉于国。先之所为 当赏而反罚；后之所为 当罚而反赏。这活生生的事实 使得齐景公感到誉与毁、赏与罚在自己这里已经错位。他不能不反思，一旦认知发生转变，日后定会支持晏子大刀阔斧地改革。晏子不愧是一位大政治家、一代名相。难怪司马迁会发出如此感叹：“假令晏子而在 余虽为之执鞭 所忻慕焉。”意思是说，如果晏子至今还活着，我就是替他执鞭赶车，也是心甘情愿啊。

五视择相

廖曰文 魏文侯^[4]谓李克^[5]曰：“先生尝教寡人曰‘家贫则思良妻 国乱则思良相。’今所置非成^[6]则璜^[7] 二子何如？”李克曰：“君不察故也。居视其所亲 富视其所与 达视其所举 穷视其所不为 贫视其所不取 五者足以定之矣 何待克哉！”文侯曰：“先生就舍 寡人之相定矣。”（《史记卷四十四·魏世家》）以上文字的意思是，魏文侯对李克说：“您曾对我讲过：‘家境贫寒则思念良妻 国家动乱则思念良相。’今相国人选 不是魏成子 就是翟璜 两人谁当相

国合适呀？”李克说：“您平时没有留心罢了。考察一个人，您只需要看他平居时亲近哪些人，富裕时看他把钱花在什么地方，显达时看他推荐哪些人，困厄时看他不做哪些事，贫苦时看他什么钱财不苟取。这五条就足够来决定谁当宰相了，何必要我李克来说呢？”文侯说：“您回去吧，我的宰相人选已经决定了。”

试评“五视法”。

罗寿根这“五视法”讲的是选官择吏的标准，我觉得真是不错。一个人的品德与其平时的行为息息相关，通过他日常的所作所为，必能分出他的品德高尚与否。即使像金庸小说中的岳不群这种伪君子，伪装得再巧妙，也逃不过人们的眼睛。

董晓慧 究竟是谁做了宰相，成子还是翟璜？

廖曰文 李克讲完上述这番话后，便到翟璜家中拜访。翟璜问：“听说今天国君召您去商量相国人选，结果怎样？”李克说：“魏成子将成为相国。”翟璜脸色突变，愤愤不平地说：“凭耳朵所闻眼睛所见，我哪一点不如魏成子？西河的守将吴起是我推荐的，国君担心邺，我推荐西门豹去治理；国君筹划讨伐中山，我推举乐羊^[8]；攻克中山后，没有合适的人可派去防守，我推荐您；国君的儿子没有老师，我推荐屈侯鲋。我怎么会输给魏成子呢？”李克说：“您把我推荐给国君，是为了结党营私，捞取做大官的资本吗？……您怎么能和魏成子相提并论呢？魏成子把千钟的食禄，十分之九用在结交贤士上，自己只留十分之一，因此能从东方聘到卜子夏、田子方、段干木。这三个人，国君都尊奉为老师。您所推荐的五个人，国君都任用他们为

臣子。您怎么能与魏成子比呢？”翟璜不好意思，再拜说：“翟璜是个浅薄的人，说话很不得当，愿终身做您的弟子。”

董晓慧 看来魏成子确实要比翟璜高明一点，但翟璜也还不失为一好官。我曾看过这样一则故事：清乾隆年间，某书生在京就读。一日，他在街上见一少年买书时掉落一文钱，他不去告诉少年，却待其走后拾而昧之。旁边一老翁见状走过来，问了他的姓名后含笑而去。后来这位书生考中后被任命为常熟县尉，十分得意。按规定赴任前应先去拜谒上峰——江苏巡抚潜庵汤公。他接连拜谒十次，却一次也未能见到。最后一次，巡捕传出汤公命令：“不必前去赴任，名字已被删除。”该生惊问：“何故？”答：“贪！”他想：尚未到任，怎知会贪？急着要面见汤公问个明白。巡捕只得再去禀报。一会儿，传出汤公口喻：“书铺拾得一钱之事还记得吗？为秀才时尚一钱如命，倘若做了地方官吏，岂能不刮地三尺？”书生顿悟：当时在书铺里问他姓名的老翁，竟是今日的上峰潜庵汤公！看到这里，我不禁为潜庵汤公的英明果断鼓掌叫好。遇到潜庵汤公这样的清官，难道不是老百姓的福分吗？人没有做好，做小官则小贪，做大官则大贪，到那个时候，恐怕就不是仅仅是丢官的问题了。潜庵汤公通过这个书生的日常所作所为，看出了他的品德，从而使人民群众免受其害，可见以“五视法”去选择官吏是多么重要。

老百姓要的是能为民请命、为民服务的清官，不是刮地三尺、贪赃枉法的贪官，有谁见过平时亲近小人，富裕时巴结权贵，显达时唯亲是举，不得意时怨天尤人，贫穷

时偷鸡摸狗的清官？看看成克杰吧！有权威媒体报道说，1984年入党的成克杰根本没有经过严格的考察，世界观没有得到很好的改造，可以说成克杰当时即使不是鸡鸣狗盗的小人之辈，也决非大公无私的公仆。这样的人当了党的高级领导干部，最终必定成为人民的罪人。如果我们能以“五视法”的标准去物色、选拔领导人，就会拒成克杰这类人于门外。

李一卓 像陈希同、刘青山、张子善之流成为巨贪之前我们不能说他们都不是清官。这就要求我们不仅要用“五视法”去选择干部，更要以“五视法”去考核干部。发现了问题就要抓住不放，坚决查处，严惩不怠。只有这样，才不会亡党亡国。

廖曰文“五视法”不失为相人的良策，尤其是在社会关系复杂的现代社会，人与人之间的交往接触比较频繁，我们自然要不可避免地对周围的人进行选择，或者交朋友或者予以举荐。通过这五个方面的考察，我们可以大致断定他的为人，从而决定这个人是否可以重用，是否可以结交。另一方面，“五视法”从反面告诫我们要随时警惕自己的言行，避免做出不符合自己身份的事情。要严格要求自己，从小事做起，从小处着眼，一步一个脚印，不断地完善自我。

近些年来，领导干部违纪犯罪率居高不下。究其原因，是多方面的，其中选人用人关没有把好是原因之一。有的领导干部当初上来之时就是不够格的。我们现行的选人标准过于空泛，考察又重主要领导的意图轻群众的意见，重八小时之内轻八小时之外，重原则轻具体，重当前

轻历史 致使一些品行不端者蒙混过关。而“五视法”在一定程度上可克服上述选人问题上的弊端。好在现在多少已经注意到了这个问题并设法加以改进，加强了对拟用人选“生活圈”、“社交圈”的考察，有的还制定了“领导干部社区生活情况测评表”、“被考察对象八小时外情况调查表”在被考察对象所在楼道张贴公示公告，发动群众开展评议和测评，还上门看住房装修、家具陈设、书房藏书等，从侧面了解其家庭经济状况和业余爱好，收到了较好的效果。其做法与“五视法”有异曲同工之处。

“五视法”作为选拔、考察官吏的方法，对我们今天的干部工作仍有借鉴意义。

李一卓 我觉得老师对“五视法”评价过高了。我前不久看过一篇关于古代识别考核人才方法的文章，介绍了《吕氏春秋·论人》中的“八观”、“六验”法，相对而言，“五视法”是小菜一碟。

廖曰文 请给大家介绍一下。

李一卓 “凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。”这就是“八观”，意思是说：要评定、衡量一个人，看他显达的时候礼遇什么人，看他尊贵的时候举荐什么人，富有的时候赡养什么人，看他听意见后采纳些什么，看他闲居时喜好些什么，学习时发表些什么，尤其困窘时观察他不接受什么，贫贱时观察他不做什么。这是通过不同时期、不同角度、不同情绪的征兆与反映来考察一个人，它虽然需要时间，但往往十分精确，很少看错。“六验”是指：“喜之以验其守，乐之以验其

僻怒之以验其节 惧之以验其特 哀之以验其人 苦之以验其志。’考验一个人高兴、快乐、发怒、恐惧、悲哀、困苦之时的节操、意念、气度、品行、仁爱之心和意志。

廖曰文 是很不错，但不能据此贬低“五视法”。李克为战国初期政治家，其生活在约前 455 ~ 前 395 年而《吕氏春秋》成书于秦始皇八年（公元前 239 年），李克的“五视法”要早于后者 100 多年。后人比前人看得更远，但别忘了后人是站在前人的肩膀上才达到这一高度的。

西门治邺

廖曰文 根据以下材料，请分析西门豹治邺的高明之处。

魏文侯时，西门豹为邺令。豹往到邺，会长老，问之民所疾苦。长老曰：“苦为河伯娶妇，以故贫。”豹问其故，对曰：“邺三老^[9]、廷掾^[10]常岁赋敛百姓，收取其钱得数百万，用其二三十万为河伯娶妇，与祝巫共分其余钱持归。当其时，巫行视人家女好者，云‘是当为河伯妇’，即娉取。洗沐之，为治新缯绮縠衣，闲居斋戒，为治斋宫河上，张缦绉帷，女居其中。为具牛酒饭食，（行）十余日。共粉饰之，如嫁女床席，令女居其上，浮之河中。始浮，行数十里乃没。其人家有好女者，恐大巫祝为河伯取之，以故多持女远逃亡。以故城中益空无人，又困贫，所从来久远矣。民人俗语曰‘即不为河伯娶妇，水来漂没，溺其人民’云。”西门豹曰：“至为河伯娶妇时，愿三老、巫祝、父老送女河上，幸来告语之，吾亦往送女。”皆曰：“诺。”

至其时，西门豹往会之河上。三老、官属、豪长者、里

父老皆会，以人民往观之者三二千人。其巫，老女子也，已年七十。从弟子女十人所，皆衣缙单衣，立大巫后。西门豹曰：“呼河伯妇来，视其好丑。”即将女出帷中，来至前。豹视之，顾谓三老、巫祝、父老曰：“是女子不好，烦大巫姬为人报河伯，得更求好女，后日送之。”即使吏卒共抱大巫姬投之河中。有顷，曰：“巫姬何久也！弟子趣之！”复以弟子一人投河中。有顷，曰：“弟子何久也！复使一人趣之！”复投一弟子河中。凡投三弟子。西门豹曰：“巫姬弟子是女子也，不能白事，烦三老为人白之。”复投三老河中。西门豹簪笔罄折，向河立待良久。长老、吏傍观者皆惊恐。西门豹顾曰：“巫姬、三老不来还，奈之何？”欲复使廷掾与豪长者一人入趣之。皆叩头，叩头且破，额血流地，色如死灰。西门豹曰：“诺，且留待之须臾。”须臾，豹曰：“廷掾起矣。状河伯留客之久，若皆罢去归矣。”邺吏民大惊恐，从是以后，不敢复言为河伯娶妇。（《史记卷一百二十六·滑稽列传》）

罗寿根 西门豹的高明之处在于“亲民”。他刚一到任，并不是先会见三老、廷掾等人，而是先召集德高望重的老人来体察民情。这一举措，在无形之中拉近了官与民之间的距离，树立了一个关心百姓疾苦、为百姓着想的好官形象，这为他治理好邺县迈出了重要的第一步。

董晓慧 西门豹治邺用的是“请君入瓮”一招。作为新上任的县令，他很明白自己的处境：首先是百姓尚未信任自己；再者是强龙压不过地头蛇。西门豹便扬长避短，不和“地头蛇”正面交锋，还对“河伯娶妇”表示出一定的兴趣，要“亦往送女”。邺霸”们被蒙蔽，放松了警惕，不知不觉地

一步步走入了西门豹设下的圈套。等他们醒悟过来，为时已晚。他们是“搬起石头砸自己的脚”，但“哑巴吃黄连，有苦说不出”。

李一卓 西门豹治邺的高明之处是抓住了问题的关键，从老百姓最关切的事情着手开展工作。

廖曰文对，在人与人的关系网中，只要善于、敢于抓住关键的那一环，就能把握主动，使自己立于不败之地。

李一卓 西门豹是这样展开行动的。首先，他初到邺地时，第一件事就是了解民情，而且找年高而有名望的老人，因为大多数百姓还是胆小怕事，怕官官相护，打击报复，往往不敢反映真正的民间疾苦。而年高又有名望的老人较少，这方面的顾虑，西门豹找他们，就能了解到真实的情况，为与廷掾等的斗争打下了基础。

其次，当西门豹了解到真实情况后，并没有大发雷霆，而是很沉稳地要求一起参加送新娘的仪式。这充分体现了他机智敏捷、高深莫测的一面。他若大张旗鼓，必定会引起三老等人的警惕，会打草惊蛇，使全盘计划落空，老百姓将继续受难，女子将继续受害。西门豹先稳住三老等人，目的是为了向更多的老百姓揭露真相，把三老等人一网打尽。

再次，在送新娘那天，面对几千老百姓，西门豹并没有突然向三老等人“摊牌”，因为那样会使自己陷入被动的境地。如果发生武力冲突，老百姓因不明真相，大部分将只求自保，有的甚至会助纣为虐。西门豹明智地选择了“以其人之道还治其人之身”的策略，以一个十分合理的理由实施他的计谋。整个过程他都表现出和气、沉稳。

的神态，似乎完全是在处理一件十分平常的事情。最后的结果使老百姓都明白了真相，也使西门豹树立了威信，为他日后治邺奠定了良好的群众基础。

董晓慧 所以西门豹的智慧体现在两点：一是“擒贼先擒王”，即用计先让组织者受到惩罚；二是“以其人之道还治其人之身”使巫婆们自食其果。

罗寿根 此外，西门豹治邺成功还应归功于他能利用迷信势力自身的理论来治理他们。在当时的背景下，老百姓对河神可能真的是深信不疑的，如果西门豹一味劝他们不要相信河神，号召人民起来反抗大巫婆，响应者必定寥寥无几，甚至会遭到老百姓的反对。西门豹的高明之处是避其锋芒，设法寻找封建迷信的自身弱点来攻击它。就如在辩论赛时，当对手锋芒毕露时，不予以正面的回击，而是从侧面、背后来包抄对方的后路，这样使其观点不攻自破。我记得小时候觉得抽烟很好玩，非常想试试，父亲便让我试抽了一口，结果呛得我好难受，从此之后再也不想抽烟了。如果当时父亲是一味地阻止我，说不定在好奇心的驱使下我会偷偷地学着抽烟的。由此我想到，教育人也好，破除迷信也好，有时要采取欲擒故纵的策略。

廖曰文 你们都分析得很好，很有水平。我仅补充一点，西门豹治邺，既不纯靠行政手段，又适时地运用了行政手段，这是他的高明之处。邺城人口稀少，一片荒凉。这并不是因为这地方不适宜于人们生存，而是由于要给河神娶媳妇，还要被巫婆勒索大量钱财，致使百姓日子越来越难过。西门豹了解到这一实情后，感到要使邺地百姓安居乐业，必须首先解决这个问题。但他也知道民间信仰和

社会风俗如果靠行政命令强行加以破除，不仅难以奏效，还会与民众在心理上引起尖锐对立，行政手段只能对付少数有意借神行骗的人，而大多数老百姓在女巫等人迷信思想的影响下，已经相信了河伯，对他们也用行政手段，效果只会适得其反。而且在当时的情形下，西门豹想靠一个人与他们斗争是很困难的。但如果不革除这种习俗，邺城贫困的局面就不可能有根本改观。因此，他只能智取，将计就计，以毒攻毒。在河伯娶妻那天，西门豹以虔诚的信神者姿态出现，表面上与三老、女巫等站在同一战线上，这在很大程度上麻痹了他们。当看了给河神准备的媳妇后，这时西门豹恰到好处地运用了行政手段，他对三老、庙祝、巫婆及父老们说：“这个女孩不美，烦劳大巫婆到河中报告河神，需要再找一个漂亮女孩，后天把她送来。”他是邺县县令，下属三老、廷掾、巫婆对此不能不从，他们立即把大巫婆扔进河里。这一突然袭击，显然出乎三老、女巫的意料，给神权迷信一个致命的打击。他把女巫和三老都投入河中，以彼之道还治彼身，把助纣为虐的官吏豪绅吓得连连求饶。事实教育了群众，西门豹不需要再下命令，人们也再不会给河伯娶媳妇了。

说道论政

廖日文 公孙鞅 原名叫卫鞅 后又叫商鞅 听说秦孝公^[11]下令在全国寻访有才能的人 要重整秦穆公时代的霸业 向东收复失地 他就西去秦国 依靠孝公的宠臣姓景的太监 求见孝公。孝公召见公孙鞅，公孙鞅向他说了很长时间

的国家大事，孝公一边听一边打瞌睡，一点也听不进去。事后孝公迁怒景监^[12]说：“你的客人是大言欺人的家伙，这种人怎么能任用呢！”景监因此责备公孙鞅。公孙鞅说：“我用尧、舜治国的方法劝说大王，他的心志不开悟呀。”过了五天，景监又请求孝公召见公孙鞅。公孙鞅再见孝公时，把治国之道说得淋漓尽致，可是还不符合孝公的心意。事后孝公又责备景监，景监也责备公孙鞅。公孙鞅说：“我用禹、汤、文、武的治国方法劝说大王而他听不进去。请求他再召见我一次。”公孙鞅又一次拜谒孝公，孝公对他很友好，可是没任用他。会见退出后，孝公对景监说：“你的客人不错，我可以和他谈谈了。”景监告诉公孙鞅，公孙鞅说：“我用春秋五霸的治国方法去说服大王，看他的心思是准备采纳了。如果再召见我一次，我就知道该说些什么啦。”于是公孙鞅又见到了孝公，孝公跟他谈得非常投机，不知不觉地膝盖在垫席上向前移动，谈了好几天都不觉得厌倦。景监说：“您凭什么能合大王的心意呢？我们国君高兴极了。”公孙鞅回答说：“我劝大王采用帝王治国的办法，建立夏、商、周那样的盛世，可是大王说：‘时间太长了，我不能等，何况贤明的国君，谁不希望自己在位的时候就名扬天下，哪里能闷闷不乐地等上几十年几百年才成就帝王大业呢？’所以，我用强国之术向国君陈述，国君大为高兴。但这样就难以同殷、周的德治相比拟了。”

读了上述材料，请想一想，公孙鞅为什么不一开始就兜售富国强兵之道？

李一卓 公孙鞅这样做，正是他的智慧所在，他巧妙地设置了

一个布局。公孙鞅来秦国自荐时，他需要知道秦孝公治国的志向所在。

在第一次见面时，公孙鞅对孝公大谈尧、舜帝道，滔滔不绝，以致孝公不听，昏昏欲睡，场面显得很尴尬。在这次会见中，公孙鞅是企图摸清孝公的思想底细，即对振兴秦国的志向究竟怎样。

第二次见面，公孙鞅讲的虽然不是“帝道”，可仍是同一类型的“王道”，即以仁义服天下。这使急切希望秦国迅速崛起以争雄于天下的孝公十分扫兴，并在事后责怪景监不该引见这样一个不识时务的书呆子。这实际上是公孙鞅有意要摸孝公的底，同时也借此考验一下孝公的求贤是否出自真心实意，对贤者是否采取耐心、尊重的态度。

第三次见孝公，公孙鞅说的是“霸道”——春秋五霸治国之道，与儒家思想离得远些。“霸道”的含义，简单地说，就是以力服人，对内强化君主专制，对外用武力兼并诸侯。这是公孙鞅根据对天下大势的观察并总结了东方列国的改革经验，酝酿已久的治国王天下的策略，同时也是孝公即位以来梦寐以求的目标。孝公于是对公孙鞅产生了好感，愿意和他详谈。而公孙鞅也认为自己已经摸着了孝公的心态，对获得孝公的器重充满信心。

在第四次见面中，一方面公孙鞅畅谈强国之术，使孝公满意，另一方面孝公表白了自己的心态和愿望，做到与公孙鞅肝胆相照。他们一致认为，在诸侯相互竞争，弱肉强食的年代，“霸道”比“王道”更为必要和现实。一个诸侯国如果实力不济，内不能巩固统治，外不能抵御强

敌 再高悬仁义之旗也难免会国破家亡 反之 内政稳定，国力强盛 则退可保国家 进可拓疆土 甚至可指望‘包举宇内 囊括四海’ 君临天下。识时务者当然会选后者。

董晓慧 我认为公孙鞅不一开始就推出富国强兵之术的主要目的是为了试探秦孝公的真正意图。待真正摸清秦孝公的意图后，他才决定实行何种政策，这样就增大了被接受的可能性。在我看来，公孙鞅是采用了“先抑后扬”的计策，才能够使秦孝公更重视、赏识公孙鞅。这对后来变法的推行也起到一定的作用。

罗寿根 公孙鞅本着良鸟择木而栖的原则向孝公进行试探，由帝道谈到王道，但孝公常常听得睡着了。后来他论霸道引起了孝公的兴趣，最后又以强国之术引得孝公与他促膝长谈，这充分展示了公孙鞅的进谏才能。他颇有《孙子兵法》的欲擒故纵的味道，通俗一点说就是所谓的吊胃口。一方面他是试探秦孝公变法的决心，另一方面是通过这种层层推进的论说方式使秦孝公变法的决心更为坚决，这比一开始就兜售富国强兵之道更能让人接受。

廖曰文 公孙鞅不一开始就兜售富国强兵之道，与其说是他想摸清秦孝公的政治意图，倒不如说他是想试探孝公招贤治国之心是否真诚和坚定。因为孝公的政治意图，他在求贤令中已有了明确表达。战国初期，齐、楚、魏、赵、韩等国励精图治，都很强盛，“惟秦僻在西戎，中国摈弃，不与通好”。秦孝公继位以后，“以不得立于中国为耻。于是下令招贤，令曰：‘宾客群臣，有能出奇计强秦者，授以尊官，封之大邑’”。这很清楚，孝公的意图就是要“强秦”。公孙鞅是知道孝公意图才来到秦国的。但“强秦”的