目录

虽非倒行逆施　无奈树敌太多
勿怨表舅败亲舅　一朝天子一朝臣
杀子收买人心　扬名东山再起
烧借契薛地免债　献义货齐相欢颜
孙武三令五申　吴王忍痛割爱
曹雪芹以水当酒　副都统随声附和
对文侯两踢皮球　待翟璜一脸正气
宽宏谅仇敌　化怨得良将
不计恩怨善用人　任人唯贤得良将
协调释前仇　化解反重用
重耳理智谅敌　勃鞮义气报恩
示恩不杀将　怜才反用之
求贤若渴谋大业　爱惜良才用降将
寒微小吏大度量　任贤敬敌帝禅让
化敌为友　广揽人才
权臣当初犯龙颜　皇帝如今予重权
自命不凡骄关羽　驭人有术智诸葛
收买人心燃反书　加官晋爵待张绣
政局混乱人心惶　宽容雅量巧安邦
用兵如神蜀军师　谦逊平易勇部将
优待仕人巧治国　释放政敌妙安邦
安抚和亲　以德服人
戎马兵革平天下　轻刑严执定民心
粘罕足智多谋　秦桧被俘降金
骊姬布设陷阱　太子命丧黄泉
拍马屁别出心裁　得甜头归功迂迴
长发美女被杀　开国功臣丧身
才子罪权宦　贵妃听谗言
枉言人婢不为主　取祸丧官作苦工
依仗一对姐妹花　成就窦氏权贵人
攀龙无门巧附凤　移花接木迂回胜
不迎公主入室　只是另觅高枝
指鹿为马狂恣尽　斩奏不当丧自身
跋扈将军欺天子　斩而不奏揽大权
越俎代疱居高位　一宫似有两天子
唐皇帝备受蒙蔽　李辅国青云直上
擅权压制大才子　破格任用乖儿孙
受宠尚可不奏　权重岂容胡斩
违命收复中原　成就民族英雄
宋真宗一味求和　杨延昭违命破辽
穰苴辕门立表　庄贾军门处斩

需要全本请访问 www.ertongbook.com

抗圣旨吓退使者　肃军容怒斩奸佞
太守一意孤行　周章刀绝马鞅
上拒韩王下抗秦　为国忧民不惜身
攀龙附凤狡谀主　歌功颂德巧奉上
见风使舵骑墙有术　左投右靠谄媚得宠
赵胜窃符救赵　晋鄙拒令丧生
韩信立威严军令　殷盖误时丧身家
光武帝一念赦罪　“强项令”千古留名
无视重耳令　难饶二将罪
武则天数发贬谪令　徐有功舍命履法职
韩信拥兵要官　刘邦委屈求全
曹咎不听项羽令　汉军大破楚王兵
孔融为国荐贤　祢衡恃才杀身
朱棣数嘱恐有失　丘福失察铸大错
伊尹三世佐商　太甲终成明主

正 文

虽非倒行逆施　无奈树敌太多

西汉的主父偃原是一介布衣，早年历经艰苦困顿，穷得连借钱都没处借，曾经游历燕、齐、赵诸藩国，希望能谋求个一官半职，却不被使用。他走投无路，只好来长安闯一闯，起初也是无人理睬，后来孤注一掷，直接向汉武帝上书。奇迹出现了，早晨将奏书投进，傍晚便被召见，汉武帝对他十分赏识，立即授以官职，接着在一年不到的时间内，连升四级，他上书中所说的九件事，有八件涉及到法律制度的建设，都写进了朝中大法之中。

一朝权在手，便把令来行，骤登显要的主父偃首先便向当年给他冷遇的燕、齐、赵诸藩国的国王进行报复。

燕王刘定国，是汉武帝的兄长，是个衣冠禽兽，先是霸占了父亲的小妾，生下了一个儿子，接着又将弟弟的老婆抢归已有，谁要是敢于告发他，他便杀人灭口，可终于还是被人告发，主父偃受命受理此案，向武帝揭发了燕王的全部丑行，迫使燕王自杀。

齐王刘次昌，是汉武帝远房的侄子，也不是正经货色，与自己老婆的姐姐通奸；主父偃本来还想将自己的女儿嫁给他，遭到拒绝，他便对汉武帝说：“齐国人口众多，物产丰饶，商业兴旺，百姓富有，这都非长安可比。这样的大国当由陛下的亲弟爱子所有，方可放心，岂能交给一个远房亲属？”又说起齐国当年曾有过背叛中央朝廷之举，齐王行为不轨，与王妃之姊淫乱。武帝便任命他为齐国丞相，查办此事。他一到齐国，假公济私，严刑逼供，齐王年纪不大，胆子更小，吓得自杀而死。

赵王刘彭祖，也是汉武帝的兄长，也是一个作恶多端之人，他担心主父偃会对他也挟嫌报复，便来个恶人先告状，先下手为强，直接上书皇帝，揭发主父偃贪财受贿，胁迫齐王。

汉武帝将主父偃逮捕下狱。主父偃承认自己有受贿之罪，但却不承认对齐王有过任何胁迫。汉武帝本来也没有杀主父偃之意，这时他的政敌公孙弘从中挑拨道：“齐王年纪轻轻的，也没有儿子，他这一死，齐国没有继位之人，只好由陛下收管。天下之人必然怀疑陛下有意整治藩王，以便夺取他们的土地，将陛下看成一个没有骨肉之情的人。陛下不杀主父偃，何以谢天下之人？”

于是，主父偃被灭族。

勿怨表舅败亲舅　一朝天子一朝臣

窦婴、田蚡二人都是外戚，窦婴是汉武帝祖母窦太后的侄子，武帝的表舅；田蚡是武帝之母王太后的同母异父弟，武帝的亲舅舅。

当年吴楚七国叛乱时，窦婴受命为大将军，统兵平叛，因功被封为魏其侯，名高位尊，朝野敬畏。此时的田玢不过是一个小小的郎官，在窦婴面前低声下气，如同后生晚辈。后来窦太后死了，窦婴顿时失势，被免官家居。而田蚡却日趋显贵，除早已被封为武安侯外，又担任了丞相的要职。田蚡其人傲慢而又贪鄙，他自恃贵幸，一改过去对窦婴低三下四的态度，变得非常无礼。当年那些依附窦婴的食客们又纷纷改换门挺，投奔到田虫分门下，只有老将军灌夫依然保持着对窦婴的情谊。

灌夫也是一位在乎定吴楚叛乱时立有军功的英雄，只因好酒使性，一再得罪权贵，此时也免官闲居长安。他为人刚正鲠直，傲视权贵，最看不上那些附炎趋势之辈，独自与窦婴来往，曾由于田蚡欺慢窦婴与田蚡当面冲突起来，双方有了很深的矛盾。

一年，田蚡娶一名皇室之女为妻，他的姐姐王太后命令宗室大臣都去贺拜，窦婴强拉了灌夫一同去赴宴。当田蚡挨座巡酒时，所有的人都站起采了垂下头来，表现得十分恭敬；而当窦婴巡酒时，许多人却半跪半坐，很是随便。灌夫看在眼中，十分恼火，于是，他也起身巡酒，他先斟了满满的一杯，来到田蚡跟前，田蚡半起半坐道：“ 我可喝不了这么一大杯。”

灌夫忍着怒气，强笑道：“ 丞相今日大喜的日子，干了这一杯吧！”田蚡就是不肯；灌夫更火了，当他巡酒到他的侄子临汝侯灌贤面前时，灌贤正同身边的人咬耳朵谈得亲热，仿佛没有看到他一样，灌夫终于忍耐不住了。张口大骂道：“ 长辈来给你敬酒，你居然如同一个没有家教的孩童一般，同人嘀嘀咕咕！”

田蚡斥责道：“ 临汝侯是我的客人，你怎么能不看主人之面当众骂人！”

灌夫怒火更大，叫道：“ 今日刀砍头、剑穿胸都在所不惜，说什么主人不主人！”

窦婴一瞧闯了祸，连忙将灌夫推出门外，田蚡怒气冲冲地骂道：“ 都是因为我平日对他太宽忍了，他才如此放肆！”命令骑兵将灌夫追了回来，相府的官吏按着灌夫的头，令他向田蚡认罪，他死也不肯，田蚡下令将他捆住囚禁起来，说道：“ 今日之宴，乃是奉太后之诏所办，灌夫大闹宴席，便是有意抗诏，犯大不敬之罪！”

这“ 大不敬 ”是个杀头灭族的罪名，窦婴没料到事情会闹到如此严重的地步，回到家中，拿出一些钱财分请一些大臣，求他们出面说情，可田蚡就是不依不饶。

窦婴万般无奈，只好上书汉武帝，说灌夫不过是酒醉使性，没有杀头之罪。汉武帝倒也同意，不过事关太后之弟田蚡，他也不好自作主张，便道：“ 明天到东廷去评判一下是非吧！”东廷即王太后所住的长乐宫，汉武帝是想推卸责任。

东廷辩论时，窦婴与田玢互相攻击揭短，汉武帝难定是非，参与议事的大臣大多又模棱两可。王太后早已派人暗中伺察情形，待武帝入宫请安时她发怒道：“ 如今我还活着，就有人这么作践我的兄弟，一旦我死之后，岂不要成为任人宰割的鱼肉了！”

武帝为难道：“ 两家都是宗室外戚，所以才在朝堂上辩论，要不然，只要一个狱吏便可解决了！”

太后依然怒气不解，拒绝进食，武帝只好屈服，可谁还能为窦婴说一句公平话呢？终于被处以死刑，到九泉之下向窦老太后申诉委屈去了，灌夫更是遭到灭族的大刑。

杀子收买人心　扬名东山再起

西汉哀帝时，宠信董贤，外戚丁、傅两家得势，王莽家门前车马日渐稀少，王莽审时度势，决定暂时退职，以图东山再起，他上书请求退职，皇上马上批准了。

王莽虽然退职在家，仍杜门自守，一点也没有放纵自己，对外人以礼待人，对家人严格要求。

一天，王莽刚吃完早饭，正在太师椅上闭目养神，听到门外吵吵闹闹，还夹着女人的哭声，王莽推开大门，走了出去，只见一个妇人抱着个未满周岁的孩子跪在院子中间，大声喊冤，王家仆人怎么劝她，她也不起来。

王莽忙走过去，从那妇女手中接过正在哭的孩子，温和地对她说：“大嫂，你有什么事站起来说吧。我就是王莽，如果有什么我能替你出气的话，我一定帮助你。”

妇人一见王莽，抱着他的双腿，嚎啕大哭，边哭边诉：“大司马，可找到你了，我这齐天大冤，可有处可伸了，我早就听说大司马办事秉公执法，廉洁公正，从不循私枉法。”

王莽道：“大嫂，你有什么冤就说出来吧！”

妇人道：“大司马，你有所不知，我家的丈夫是你二儿子王获的家奴，他为人老实，本来在王获那儿干得好好的，可不知为啥，昨天二公子将他活活打死了，我后来才听说是二公子与他因一件小事发了争执，公子才下此毒手。可怜我们这孤儿寡母的，以后日子可怎么办？王大人，你可得为我作主啊！”

王莽也知道王获一直在外面惹事，但不知竟闯下如此大祸也十说一声。他脸色阴沉，对家人说：“快去将二公子叫来。”

王获在路上还不以为意：“父亲也是的，为了这么一点小事也值得兴师动众吗？”

见到王莽，王获道：“父亲，你有何事找我？”

王莽气不打一处来：“你还在这儿装糊涂，我问你，昨天你干了什么错事？”

王获道：“昨天？错事？噢，不就是打死了一个家奴吗？有什么大不了的事，谁让他与我顶撞的，如果以后……”

王莽喝斥道：“你给我住口！你这个畜生，草菅人命，还在这儿胡说八道。我想，你自己该知道如何解决这个问题。”

王获一看父亲真的动怒了，这才害怕起来，求情道：“父亲，你就饶了孩儿这一回吧，以后我一定好好听你的话，不干这种蠢事。”

王莽道：“哼，下次？以后？已经晚了，你自杀吧，这样可以落得一个好一点的名声。”

王获浑身发抖，众仆人都呼啦一声跪倒了一大片，纷纷说：“大人，你念公子年幼，又是初犯，姑且饶过他这一次吧。”

王莽道：“王子犯法，也要与庶民同罪，岂可视之如戏言，我一生的英名，怎能因为这件事和这个不争气的儿子而毁了。尤其是王获现在视杀人如儿戏，以后还了得。王获，刀在这儿，你自己了断吧。”

王获还是在那儿跪着叩头，众仆人也在求情，王莽道：“好，好，你杀了人，是因为我这个做父亲的教子无方，你不偿命，就由我来偿命吧。”说完就要往墙上撞。王获无奈，只好当着那孤儿寡母的面自杀身亡。

王莽对那妇人道：“大嫂，凶手已偿命了，你也不要太伤心，你以后的生活问题由我解决，我一直供养你们母子直到老，怎么样？”

那妇人：“王大人可真是大义灭亲，你是天下最最公正无私的人。”

这件事一时间在京城传为佳话，街头巷尾，都能听到人们对王莽的赞美，同时，贤良周护、宋崇等又上书说王莽如何如何贤明，哀帝于是又将王莽召进宫中，服侍太后。

不到一年哀帝死，他没有立下太子，也没有生儿子，所以太后马上赶到未央宫中收取了玉玺，派人召来王莽，并下诏说，以后凡发兵的符节、百官奏事、中黄门、期门兵都归王莽一个人处理。

烧借契薛地免债　献义货齐相欢颜

战国时，齐国丞相孟尝君，家里养了许多门客。一天，他问门客：“哪位懂财务？可否替我去封地薛(今山东滕县南)收回债务？”有位叫冯谖的门客说：“我可以替你办好这件事”。出发前，孟尝君为他备好车，将债券装在车上。冯谖问孟尝君：“我收完债，买些什么回来呢？”孟尝君说：“你看我家里缺什么你买什么回来吧。”

冯谖到了薛地，召来所有欠债的人，见个个面黄肌瘦，衣不蔽体，便说：“孟尝君体谅庶民疾苦，决定免去这批债务，帮助大家生产致富。”并当场焚烧掉所有债券。薛地老百姓欢声雷动，莫不颂扬孟尝君体谅民众的疾苦。

当冯谖回到齐都，孟尝君老远迎着他问：“债都收齐了吗？”冯谖说：“收齐了。”孟尝君不见他带回任何货物，又疑惑地问：“买的什么呢？”冯谖回答说：“你吩咐我买你家缺少的东西，我看你家粮食布匹，奇珍异宝，良马美女都不缺，缺少的只是‘义’，所以专为你买回了‘义’。”孟尝君还是不解。冯谖补充说：“我看到封地民众痛苦不堪，假托你的意思烧了债券，民众无不称颂你。这就是我为你买的‘义’。”

一年后，孟尝君被罢去相位，只好回到自己的封地。薛地民众迎他于百里之外，告诉他，薛地人民在他帮助之下丰衣足食，感谢他的恩德。孟尝君高兴地对冯谖说：“先生，我看到你为我买下的‘义’了。”

孙武三令五申　吴王忍痛割爱

孙武是春秋时期有名的军事家，也是《孙子兵法》的作者，同时他也是一个实战家。

孙武经伍子胥推荐，在吴国阖闾手下做大将。吴王看了《孙子兵法》后大为赞赏，立即要求召见孙武。吴王说：“我看了你的兵法，真是受益匪浅。你能不能当场给我演示一下，让我开开眼界。”

孙武说：“这个不难，您可以随便找些人来，我马上操练给您看。”

吴王一听，便生好奇心，随便找些人来都可以？吴王存心为难一下孙武，说道：“我的宫中有好多美女，先生您能不能操练她们一下？”

孙武一笑说：“可以，没问题，您让她们来！”

吴王立即召来宫女三百，令孙武操演。孙武说：“还需要大王的两个爱姬做队长，这样号令起来才比较方便。”

吴王又令两个宠姬，左姬、右姬到前面来，然后对孙武说：“这两人是我最宠爱的，可以充当队长吗？”

孙武回答道：“可以！”于是开始操练。

孙武将宫女分为两队，右姬管右队，左姬管左队，又宣布军法：一不许混乱队伍，二不许言语喧哗，三不许故违约束。

众宫女采到校场，只见旌旗招展，战鼓排列，十分好奇。她们嘻嘻哈哈，东瞅西瞧，漫不经心。两个爱姬也觉得好笑好玩，根本不去管自己的手下人在干什么，孙武好不容易才把稀稀拉拉、吵吵闹闹的宫女排成了两列。

孙武十分耐心地给这些宫女们讲解操练要领。交代完毕，命令在校场上摆下刑具，然后威严地说：“练兵可不同儿戏，你们一定要听从命令，不得马马虎虎、嘻笑打闹。违者，按军法处置！”可是这帮宫女根本不把这当回事。

于是，孙武命令擂起战鼓，开始操练。只见孙武一声令下：“两队起立！”这些宫女个个都掩口嬉笑，有的站着，有的坐着。孙武并不生气，又向她们解释了一下动作要领，然后又下令：”全体起立！”这时，倒都站起来了，只是个个东倒西歪，不成体统，继续嬉笑。孙武一见这种情况，又大喝一声：“全体起立！”这时，她们笑得更厉害了，有的都笑得直不起腰了。

吴王看了，也觉得挺有趣的，心想：你孙武再大的本领，也无法让这些美女听你的调动。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

孙武沉下脸来，说道：“动作要领没有交待清楚是将军的过错，交待清楚了，而士兵不服从命令，就是士兵的过错了。按军法，违犯军令者斩，队长带队不力，应先受罚。”然后又问军法官：“该当何罪？”

军法官喝道：“当斩！”

孙武立即道：“来人，将两个队长推出去斩首！”左右见孙武发怒，不敢违令，便将左右二姬绑了。

左右二姬一看，吓得直哆嗦，赶紧向吴王求情说：“吴王救我们！”

吴王一见，也慌了手脚，连忙对孙武说：“将军确实善于用兵，军令严明，我十分佩服，只是这次，请放过我的两个爱姬吧！下不为例。”

可孙武斩钉截铁地回答说：“您既然要我演习兵阵，我就一定要按军法规定来操练，决不循情枉法。”然后大喝一声：“斩！”顿时，两个美女头落地。

这一来，吓得众宫女魂飞魄散，再也不敢嘻嘻哈哈了。孙武又命令排头两美女做队长，全场顿时鸦雀无声。众美女精神集中，处处按规定动作，一丝不苟，顺利地完成了操练的任务。

吴王见孙武斩了自己爱姬，心中十分不高兴，但仍然佩服孙武治兵的才能。后来吴王拜孙武为大将，在孙武的带领下，吴国最终也挤入了春秋强国之列。

曹雪芹以水当酒　副都统随声附和

一次，江南有位副都统赫老爷满 50 大寿，下贴摊派送礼，他为了附庸风雅，也发贴邀请了曹雪芹。曹雪芹当时因新作《红楼梦》而名声大作。他不好拒绝都统大人的盛情，于是便命下人挑上两个酒坛，自己拿着画轴，也去参加这个寿宴了。

听说曹雪芹来了，都统大人顿时喜出望外，觉得自己身价提高了不少，可以在客人面前显示一下自己了，于是立即派人恭请曹雪芹进府。

酒席开始了，都统大人正待命仆人为客人斟酒。这时曹雪芹站起来说：“大人，且慢。不妨先斟上小民为大人敬献的酒吧！”

都统大人一听，眉毛都笑弯了，心想：这曹雪芹大概也是想巴结我，特意送了两坛好酒，或许不是女儿红，就是竹叶青之类的好酒。于是，他大笑着说：“好、好、好。咱们不妨先尝尝曹先生的好酒。曹先生，你不妨先透露一下，是何好酒，也让我们有个心理准备。”

曹雪芹笑而不答，显得高深莫测。

都统大人立即命人将曹雪芹送的酒打开，给每人斟上一杯，然后举起酒盅，对众人说：“今日敝人 50 大寿，承蒙各位好意，尤其是曹先生，敝人不胜荣幸。来，干一杯！”说完，一饮而尽。

奇怪，这美酒怎么没味了，和水差不多。都统大人心里直犯嘀咕。客人们也使劲咂着嘴，尝不出酒味来，但谁也不好说出不吉利的话来。都统大人心里觉得不对劲，可也不便说破，自砸身份，只好深吸一口气，装作酒味悠久的样子，然后竖起大拇指，自欺欺人地说：“真是好酒啊！”

“对，对，是好酒，是好酒！”客人们也都跟着捧场。

曹雪芹见众人装作陶醉状，哈哈大笑起来，说：“大人，好酒还得有好字。我再送大人一副对联吧，请挂上吧！”

都统大人总算找到台阶下了，心想这字画不应该有什么鬼吧！于是，立即命人拿来两根挂竿，将对联挂在“寿”字两边。客人们抬头一看，只见上联是“朋友之交”，下联是“淡淡如水”，顿时大眼瞪小眼，哑口无言。都统大人才知道自己被戏弄了，心里更是叫苦不迭，可表面上还要装得风雅无比。只见他一本正经解释说：“圣贤有言：君子之交淡如水。水淡而情浓，更显交情之深厚，朋友之交，淡淡如水，高，高，实在是高。”

这么一来，谁还敢说个不是？于是客人们也都随声附和：“是啊，水淡而情浓，水淡而情浓。来、来、来，干、干、干。”结果，曹雪芹带来的两大坛清水，被喝了个精光。

对文侯两踢皮球　待翟璜一脸正气

李克是战国时魏文侯十分信任的一个谋士。

一天，魏文侯问李克：“先生你经常说：‘家贫思良妻，国乱思良臣。’现在能做我国良相的就只有魏成和翟璜中的一个了。依你看，他们俩谁更合适呢？”

魏成和翟璜都是当时权倾一时的重臣，回答选谁，就是褒一个贬一个，而贬哪个就是得罪哪个，都会引来杀身之祸。当然，最好就是不回答，可是不回答又会得罪魏文侯。这令李克十分难办。

李克便回答说：“您要我评价的两个人都具有显赫、尊贵的地位，我这样一个小人物怎么敢妄自尊大地来评论他们呢？您要我评价的两人，他们和您的关系比您和我的关系密切，我要评价他们的优劣，岂不是离间你们之间的关系吗，所以我不敢回答。”

魏文侯说：“先生您对这事就不要推托不回答了，说出实话，没关系的。”

李克说：“其实，大王您早就应该知道该选谁做丞相，只不过是没有留意罢了。谁能做国家的丞相，要看他所亲近的都是哪些人；有钱的时候，他所施与的是什么人；有大事发生的时候，他推荐的是什么人；不得意的时候，他所不肯做的是什么事。拿这几项标准作为评判依据，您自己难道还决不下来吗？又何必要我去评论他们的好坏优劣呢？”

李克这一招很绝，他三方都不得罪，而且把“皮球”又踢给了魏文侯自己，自己既提出了看法，也算是为魏文侯出谋划策，同时又不给自己带来杀身之祸。

魏文侯想了想说：“先生您回寓舍休息吧，我的丞相已经确定下来了。”

李克出来后就遇到了翟璜。

翟璜劈头就问：“听说今天魏王找先生去讨论谁当丞相的问题，到底是谁能当丞相呢？”

李克说：“应该是魏成。”

翟璜一听宰相是魏成，顿时火冒三丈，气势汹汹地说：“吴起坚守西河，是我所推荐的；大王担心邺城的局面，我推荐了西门豹；大王要讨伐中山国，我推荐了乐羊；中山国夺下来，没有人守，我推荐了先生您；大王的儿子没有老师，我推荐了屈侯鲋。你都是亲眼看见了这些功劳的，我哪一点比不上魏成呢？”

李克毫不示弱，质问道：“难道你将我推荐给魏文侯，就是想要我们结成一个小团伙，去谋取私利，谋求大官吗？”

翟璜立刻哑口无言，但仍然是一脸怒相。

李克口气一缓，说：“而且，我并没有点名说要选谁，我只是为大王提供了一个选相的标准，由魏文侯自己根据此标准来决定谁做丞相。我刚才说是魏成也只是根据这个标准来判断的。实际上是谁，我也不知道，这就要看大王了。”

翟璜听到这里，怒气消了许多，便问：“那先生为什么判断是魏成呢！”

李克说：“魏成的俸禄是很多的，但他的俸禄十分之九是用于国家大事，而用在个人身上的只占十分之一；他推荐的卜子夏、田子方、段干木，魏王十分敬重，把他们当做是老师。而您所推荐的五个人，魏文侯也很重视，但只是把他们当做臣子来用。这样一比较，您能胜过魏成吗？所以，依我看，魏王一定会选魏成做丞相。”

听了李克的这一分析，翟璜怒气全消，非常恭敬地向李克拜谢说：“我是一个粗人，说话没有什么道理。先生刚才这一席话，令我受益匪浅，我愿意一生都做您的学生。”

最后，魏文侯果然是选魏成做丞相，而李克也因此而高升。

宽宏谅仇敌　化怨得良将

在十二世纪中叶，我国北方草原地区崛起了一支强大游牧民族——蒙古族。它的崛起，应归功于其著名领袖铁木真(1162～1227 年)，即后来的成吉思汗。成吉思汗先后依靠军事手段统一了蒙古各部，征服了漠北草原，又把势力扩大到中亚、东欧的广大地区，建立了一个横跨欧亚、绵延数万里的大帝国。他不仅胸襟宽阔，有雄才大略，而且善于用人；尤其是用人不计恩怨，更是令人称道。

成吉思汗在早期的统一活动中，曾联合札答阑部首领札木合，但成吉思汗势力的强大渐渐引起了札木合的敌视。双方首先爆发了有名的十三翼之战，成吉思汗在这次战役中遭到失败，但由于札木合的残暴及成吉思汗的宽弘大量，札木合的一些部众反而投向成吉思汗。1201 年，札木合联合泰赤乌等部又向成吉思汗发动了更为激烈的进攻。成吉思汗联合克烈部的王罕奋力还击，结果大败札木合及泰赤乌等部。成吉思汗在这次战役之后，收降了大批泰赤乌等部的部众。史载“时帝功德日盛，泰赤乌诸部多苦其主非法，见帝宽仁，时赐人以裘马，心悦之。若赤老温、若哲别、若失力哥也不干诸人，若朵郎吉、若札剌儿、若忙兀诸部，皆慕义来降。”由此可见，这些部众的降附，与成吉思汗的宽仁有很大关系，这批人投附后，多得到重用，如赤老温，成为蒙古帝国的国初四杰之一，勇将哲别则成为成吉思汗的著名战将。关于哲别的投附，《蒙古秘史》中有一段记载，充分体现了成吉思汗不计恩怨的用人作风。

在大战的第二天，曾为泰赤乌脱朵格家人的锁儿罕·失剌，者别(即哲别)两个人也采了。成吉思汗说：“(在)阔亦田作互相对峙持械待发之际，从那山岭上(射)来了一支箭，把我那披甲的白口黄马锁子骨射断了，是谁从山上射的？”对这句话，者别说：“是我从山上射的，如今可汗若要教我死，不过染污手掌大的一块土地；若被恩宥，愿在可汗面前横渡深水，冲碎坚石，在叫我前去的地方，愿把黑色的盘石给你冲碎。”成吉思汗说：“凡曾是敌对的，都要把自己所杀的和所敌对的隐藏起来，因惧怕而讳其所为，这个人却把所杀和所敌对的事，不加隐讳地告诉：我，是值得做友伴的人，他的名字叫只儿豁阿歹，因为射断了我那披甲白口黄马的锁子骨，就给他起名叫做者别。”……这是者别从泰赤乌部前来，成为成吉思汗伴当的经过。者别后来为成吉思汗南征北战，四处冲杀，屡立战功，成为成吉思汗建立蒙古帝国的得力助手。

成吉思汗善于用人、不计恩怨的另一个例子是收降畏兀人塔塔统阿。塔塔统阿“性聪慧，善言论，深通本国文字。乃蛮大歇可汗尊之为傅，掌其金印及钱谷。”成吉思汗西征，灭乃蛮，塔塔统阿不仅没有投降，反而带着金印逃走了，不久遭擒获。成吉思汗诘问他说：“大扬人民疆土，悉归于我矣，汝负印何之？”塔塔统阿毫无惧色地说：“臣职也，将以死守，欲求故主授之耳。安敢有他！”按照蒙古人的习惯，凡不降者，都格杀勿论，但成吉思汗并没有下令杀他，甚至对他的不屈言论毫无恼怒之色，反而说：“忠孝人也！”随后还询问金印有什么用处，塔塔统阿深为成吉思汗的大度所感动，对成吉思汗说：“出纳钱谷，委任人材，一切事皆用之，以为信验耳。”成吉思汗非常赞赏他的话，遂命他随时在自己左右，以后凡有制旨，始用印章，仍命塔塔统阿掌印。就这样，塔塔统阿成了成吉思汗的忠实大臣。成吉思汗又命他教太子和诸王用畏兀字拼写蒙古语。死后赠中奉大夫，追封为雁门郡公。

不计恩怨善用人　任人唯贤得良将

战国时期，活跃在赵国政治舞台上的除了名声显赫的大将廉颇和相国蔺相如，还有一个颇有文韬武略的赵奢。

赵奢原是普普通通的征收田赋的小官吏。虽然职位不高，但执法公正，不畏权势。有一次，赵奢到平原君家里收取拖欠的租税。平原君的家人倚仗权势，傲慢无礼，不仅不肯出钱，反而恶语相向。赵奢被激怒了，当场抓了九名管事，依照刑律以持强抗税罪将他们处死了。

平原君闻讯，气得七窍生烟，大发雷霆，命手下侍从把赵奢抓起来。面对敢于藐视自己

权威的赵奢，平原君大声呵斥道：“你一个芝麻绿豆大的钱粮小官，竟敢杀我的管事！”而身处杀气腾腾气氛中的赵奢并不慌乱，他理直气壮慷慨陈词：“你贵为赵国公子，身居相位，难道就可以借此纵容家人破坏法律吗？你应该知道，法律被践踏，国家也就被削弱。到那时，诸侯就会借机侵略我们，国家遭灭顶之灾，你也难保富贵。以你现在的地位，如果能够带头奉公守法，国势会逐渐强盛，只有这样，你才会受到百姓的拥戴。”

赵奢一席话说得平原君哑口无言。经过一番回味思索，平原君不仅怒气全消，而且认为赵奢有胆量、有见识、有魄力。于是他心悦诚服地接受了赵奢的意见。事后，平原君又把赵奢推荐给赵王。此时，赵国正受秦国威胁，军费开支巨大，国家财政人不敷出。为改变这种局面，正需要一个理财有方的人来整顿和理顺财政。赵惠文王听了平原君的推荐，就破格提拔赵奢总理全国财政。经过赵奢的一番治理整顿，没过几年，赵国百姓富足，国库也充实了。

公元前 270 年，秦国进攻赵国，包围了阏与。赵惠文王问廉颇能不能解救阏与。廉颇回答说：“路途遥远，道路狭窄，很难解救。”赵王又向乐乘问计。乐乘的回答与廉颇如出一辙。赵王又召请赵奢商议，赵奢回答说：“那里确实路远道狭，两军开战就像两只老鼠在洞穴中相斗，别无出路，哪个勇敢就可以获胜。”赵王听后，心中稍感安慰，于是派赵奢领兵解救阏与。

赵奢领兵刚离开邯郸三十里就突然停了下来，弄得将士们莫名其妙，议论纷纷。这时赵奢又下令晓谕将士：“谁敢乱言作战就斩首。”等到秦国军队已进入武安西边，他们击鼓扬威，直震得屋瓦乱颤。军中有一个主管刺探军情的军官忍耐不住，建议派兵急救武安。赵奢见他以身试法，立即下令推出去斩首。其它人吓得再也不敢乱说。赵奢命令士兵就地坚守营垒，一直驻扎了二十八天。结果不仅赵国将士不明所以，就连秦国也不知赵奢这葫芦里到底卖的什么药，就派人化装前来刺探情况。赵奢装作糊涂，让他吃好喝好，然后放他回去。秦将听报非常高兴，都认为赵奢不懂用兵之道。秦国间谍走后，赵奢料到秦军会错误估计形势，于是下令全部轻装前进。仅用两天一夜就赶到了阏与附近，然后就地构筑工事。秦兵得到消息，集中兵力对付赵军。这时，有个叫许历的军士要求面见赵奢，赵奢接见了他。许历分析了地势环境，建议说：“秦军原来没有料到我们动作如此神速。现在他们已经全力以赴，我们也必须集中兵力，严阵以待！”赵奢鼓励说：“你的建议很好，请继续说下去！”许历说：“我已经触犯了军令，应当被斩首了。”赵奢说：“以后再追究，现在请你说下去！”许历说：“北山地势险要，抢先占领北山就掌握了战局。”

赵奢言听计从，立即派一万人抢占北山。秦国军队见状，也立刻派士兵争夺北山，无奈大势已去。赵军居高临下，大破秦军，并乘胜追击，解救了阏与之围。赵惠文王因赵奢军功卓著，封他为马服君。许历不仅没受处罚，反而因建议及时得当，经赵奢推荐，被任命为国尉。

协调释前仇　化解反重用

春秋时，齐国的两个有名的政治家鲍叔牙和管仲是好朋友，他们一同打过仗，做过买卖，后来又分别担任齐襄公的两个弟弟公子小白和公子纠的老师。齐襄公施政无仁，荒淫暴虐，小白与纠兄弟二人恐遭不测，就分别由自己的老师带着投奔了外祖父家。公子小白与鲍叔牙一同去了莒国，公子纠和管仲一道到鲁国。

十多年以后，齐襄公终因暴虐无道被杀，随后政局一片混乱。但国中不可一日无主，大臣们就派人到鲁国迎接年长的公子纠回国为君。鲁庄公准备派兵车三百辆，护送公子纠和管仲回齐国继位。但管仲认为公子小白在莒国，距齐国路途比鲁国近，现在虽有齐国使臣迎接，仍放心不下。所以在征得鲁庄公同意后，管仲带着几十辆兵车，日夜兼行。赶到即墨时，听说莒国的兵马已过去了一顿饭的工夫，于是率兵马奋力追赶，一气跑了三十多里终于赶上了莒国的兵马。管仲上前拦住公子小白的车问道：“公子上哪去呀？”小白说：“回国办丧事。”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

管仲说：“丧事有你哥哥主持，你就别去了，省得别人说闲话。”虽说鲍叔牙与管仲是好朋友，但是这时候也各为其主。鲍叔牙瞪大眼睛说：“管仲，各人有各人的事，你管得太多了！”旁边的莒国的士兵也随声附和。管仲见莒国人多势众，而自己力量单薄，不敢力争。于是一面假装退走，一边拿好弓箭。乘公子小白不备，对准他射出冷箭。果然暗箭难防，只见公于小白大叫一声，口吐鲜血，倒在车里，眼看命在垂危，鲍叔牙等人见状赶忙上前救护。管仲见大功告成，便趁对方混乱之机，带着手下人马跑了。

管仲做梦也没想到，他那一箭只射在公子小白的衣服带钩上，根本没有伤及肌肤，小白只是被吓了一跳。而聪明的小白因恐怕管仲再发箭矢，急中生智，咬破舌头，吐血装死。等随从大哭、管仲走远后，小白才睁开眼睛，暗呼上天有眼，急忙命令随从星夜狂奔。结果，当管仲与公子纠还在路上庆幸之时，公子小白已回到国都临淄了。鲍叔牙经过与大臣商议，立公子小白为齐国国君，这就是赫赫有名的齐桓公。

齐桓公继位以后，先派兵阻止公子纠与管仲回国，随后陈兵鲁国边境，加以威胁。迫于形势，鲁国只好答应齐国提出的条件，杀死公子纠，把管仲交给齐桓公的使者，打入囚车押到齐国。

内乱平息，君位巩固，齐桓公开始思考如何治理国家。他想委任老师鲍叔牙为相国，总管全国政务。但鲍叔牙却推辞了，他认为治理国家必须有使百姓安居、诸侯臣服、国王信任的才能，而他认为在这些方面管仲要比自己更出色，所以他向齐桓公推荐管仲为相。齐桓公对一箭之仇依然铭记在心，听鲍叔牙这么说大不以为然。鲍叔牙劝他说：“君王应该把眼光放远一点，您想，当时管仲辅佐公子纠，箭在弦上，不得不发。他那样做正好表现他的忠心。治国安邦就需要这样忠诚的人。齐国要成就大业，必须重用管仲。’齐桓公最后终于接受了鲍叔牙的建议，捐弃前嫌，亲自迎接管仲入朝为相，而鲍叔牙自愿为副，协助管仲。管仲还向齐桓公荐举贤才说：“靠我一个人也治理不好国家，齐国地广人多，贤才良士不少，国君必须要量才而用。像管理官吏，我不如公孙隰朋；管理农业，我不如宁越；行军布阵，我不如王子成父；公平断案，不如宾须无；犯颜直谏，我不如东郭牙。大王任用这些人各居其位，各司其职，才能治理好国家。”齐桓公听后，依照管仲推荐，一一施行。并且在国内张榜，要大家献计献策，凡有利于治国的都加以实行。

管仲担任齐国相国后，协助齐桓公进行全面改革。在经济上发展了农业、手工业生产；在政治上加强了中央集权；在军事上强化了武器装备，使得齐国在短时期内迅速强盛起来。

接着，齐桓公依靠雄厚的经济和军事力量，适时地打出了“尊王攘夷”的口号，并开始向外拓展，准备称霸中原。但齐桓公内心深处总是缺乏足够的信心，于是他求助于管仲说：“我这个人有许多缺点，会不会有害于称霸？”管仲回答说：“一般来讲，君王不能成就霸业的主要毛病一是不能发现良才，二是发现良才而不能使用，三是用贤却不能信任，四是禁不起小人议论，这些才会有害于称霸。”齐桓公听了非常钦佩，从此尊称管仲为仲父，并通告百官：“凡涉及国家大事，首先告诉仲父，然后再告诉我。国家的一切军政要务，均由仲父裁决。”齐桓公的这种做法，引起了一些人的不满，大臣易牙和坚刁就当面向齐桓公提出反对意见，认为自古以来都是君王发令，大臣执行，像现在这样大事小情都由管仲说了算，好像齐国没有国君似的。齐桓公笑着说：“我和管仲，好比身体与手脚，有手脚才能称其为健全的人；有仲父，我才能称得上君王。这个道理你们会慢慢理解的。”

重耳理智谅敌　勃鞮义气报恩

晋文公是春秋时期的五霸之一，是一个很有心胸和胆识的明君。他是晋献公的儿子，名字叫重耳。

重耳刚当上国君不久，有一天大夫狐偃领来一个叫勃辊的人，说有重要的机密向他报告。可重耳一听说要求见他的人是勃鞮，不禁十分生气。原来，晋惠公在位时，怕重耳回来夺了

王位，曾经派勃鞮去刺杀过重耳，当时勃鞮为惠公办事十分卖力，比计划的时间提前一天赶到了重耳那里，还一刀砍断了重耳的衣袖，要不是重耳逃得快，早就没命了。所以，今天晋文公听说勃鞮要来见他，就对手下的人说：“你去对他说，我没有去抓他跟他算帐已经便宜了他，他还有什么脸来见我？”那个使从到外边向勃疑传达了晋文公的话，勃鞋听了后笑着说：“我还以为主公在外奔波了 19 年，总该熟透了世情，没想到还是这个样子，我看搞不好他还要倒霉呢！现在他做了国君，我想效忠他，他却不接见我，这对我没有什么损失，只怕我走了，他的麻烦也就来了。”使从听勃鞮鞮这么说，说赶快回去把他的话告诉了晋文公。狐偃也劝晋文公接见勃鞮，晋文公这个人头脑还是很清醒，没有因往日的仇恨便意气用事，于是立即决定召见勃鞮。

原来，勃疑来见晋文公是为了一件很重要的事情。在晋文公回国做君主之前，有两个大夫，一个叫吕省，一个叫郁芮，这两个人都很得惠公和怀公重用，一直想除掉重耳。后来因为重耳有秦穆公的大车护送回国，二人知道晋军敌不过秦军，这才投降了重耳，但二人原来是怀公的心腹，总感到重耳做了国君对他们有很大的威胁，于是就联络了勃疑想要发动叛乱，杀死文公另立新君。勃疑觉得过去要杀重耳是替国君做事，现在既然重耳已经做了国君，如果再搞叛乱，杀君另立，这样对国家没有好处，于是就跑到晋文公这里来报告。

由于晋文公事先知道了吕、郤的阴谋，他就在叛乱发生前假称生了病，不能上朝，暗中却逃到秦国躲避。这边由心腹大臣布置好了对付吕、部二人的办法。结果吕、郁叛乱根本没有伤害文公的一根毫毛，最后使自己落入了法网。

示恩不杀将　怜才反用之

陈琳是一个很有文才的人，他为袁绍谋士时，起草过讨伐曹操的檄文。

檄文传至许都，时曹操方患头风，卧病在床，左右将此檄文传进，操见之，毛骨悚然，出了一身冷汗，不觉头风顿愈，后来袁绍兵败，陈琳被俘，曹操问陈琳：“汝前为本初作檄，但罪状孤，可也，仍乃辱及祖、父耶？”琳答曰：“箭在弦上，不得不发耳。”操之左右要杀陈琳，曹操却爱其才，不仅不杀，还任命他为从事。

曹操大破吕布后，俘虏了猛将张辽，张辽怒骂曹操，曹操大怒，欲杀张辽，刘备、关羽为之求情。

曹操掷剑大笑曰：“我亦知文远忠义，故相戏耳。”就亲自解开绳子，自与衣穿，说“纵使杀我妻子，亦不记仇。”遂拜张辽为中郎将，赐封关内侯。

求贤若渴谋大业　爱惜良才用降将

清太宗皇太极是一位求贤若渴，爱惜将才的马上帝王，他自天命十一年(1626)继位后金汗后，在选将用将方面有一个显着的特点，就是善待降将并委以重任，他把这个问题看成是打败明朝，实现统一大业的重要手段。为此，他对明朝降将格外敬重，以礼相待，给予高官厚禄，为清朝所用，既解决了清军军事将才缺乏的问题，又能削弱和瓦解明军不断壮大自己的力量。由于较好地实施了这条善待降将，委以重任的政策，使得皇太极身旁有着一支汉将队伍，为打下清朝江山立下了汗马功劳。这成为皇太极对明军作战取得一系列胜利的一个重要条件。

天聪五年(1631)八月，皇太极率大军围攻大凌河，城中明军总兵祖大寿虽仅步骑一万四千人，却顽强抵抗。祖大寿是明朝镇守关外的重要将领之一，以谋略高深，能守善战而著名。皇太极深知祖大寿是辽东明将中具有举足轻重的人物，他爱惜其才，早就筹划要招降祖大寿为他所用。自围城开始便写信劝降祖大寿。祖大寿明确回答说：“我宁死于此城不降也”，“坚守城池四个月。由于援兵无望，城内粮绝薪尽，兵民相食，大寿等力竭计穷。”在万般无奈的情况下，祖大寿决定施用“投降”之计，出城“归降”。

皇太极闻讯格外高兴，派出诸贝勒出迎一里，自己则出幄外迎接。十月二十八日晚祖大寿到太宗御营与皇太极相见，皇太极不让祖大寿跪拜，而以抱见礼优待，并礼让大寿先人幄，祖大寿不敢，谦让后，太宗与他并肩人幄，极示尊敬之意。在丰盛的宴席上，太宗亲自捧金樽给祖大寿酌酒，还赏给了黑狐帽、貂裘、金玲珑、缎靴、雕鞍、白马等珍贵物品。祖大寿感激不尽，以妻子尚在锦州，请求允许他回去设计智取锦州。皇太极当即表示同意，祖大寿一去便不再复返。皇太极却仍对包括祖大寿的于侄祖可法、祖泽洪、祖泽润在内的大批降将实行“善抚”政策，分别予以重用。授其子祖泽洪、养子祖可法为一等梅勒章京；侄子祖泽润三等昂邦章京。他不厌其烦地一次次亲自赐宴和赏赐给他们各类财物，包括庄园、奴仆、马匹、银两、衣物等，使降将感激涕零，愿为太宗效犬马之劳。

皇太极善待和重用降将政策对明军将领产生了巨大的效应。天聪七年(1633)，参将孔有德，耿仲明率官兵数千人自山东登州航海归来。此后又有广鹿岛副将尚可喜、石城岛总兵沈志祥等带领大批官兵、人口来降。皇太极封孔有德为都元帅，耿仲明为总兵官，其它各官也视功劳分别封赏，并赐赏大量珍宝财物。孔、耿、尚率部来降，不仅给后金带来巨大的政治影响，使后金在同明朝进行改朝换代斗争中打开了更广阔的道路，而且使后金社会内部发生了新变化。清太宗下令孔、耿与八所部旗套用皂《黑)色，后又规定孔、耿与八和硕贝勒同列一班，并为之营建府第。崇德元年(1636)封孔有德为恭顺王、耿仲明为怀顺王、尚可喜为智顺王，而孔、耿与尚独立分管两支由汉人组成的部队，获得类同八旗主一样的权利。孔、耿、尚的归来成为太宗编制汉军旗的开始，使清军的实力大大增强，孔、耿、尚为清朝的统一全国立下了汗马功劳。

祖大寿自大凌河一去不复返，在此之后又与皇太极兵戎相见。皇太极并不因祖大寿负恩背约而恼怒，仍是一如既往，以诚相待。他殷切致书祖大寿：“自大凌河别后，今已数载，朕不惮辛苦而来，冀与将军相见。至于去留，终不相强。将军虽屡与我兵相角，为将固应尔，朕决不以此介意。将军勿自疑。”皇太极对祖大寿不计前嫌，执意收降以用，其真心相待，见于言语之中，但祖大寿始终避而不见。

清太宗崇德五年(1640)，清军在和硕睿亲王多尔衮率领下包围锦州。皇太极指使祖泽润等联名修书诱劝祖大寿及早投降，并亲自派人到锦州说服祖大寿的妻子，令其以利害开导祖大寿降清。祖大寿仍不为所动，等待援兵，坚守城池不降，使清军多有失利。明崇祯帝令蓟辽总督洪承畴率兵 13 万驰援锦州。皇太极从盛京赶到前线，指挥清军在松山与明援军激战，大败明军，擒获洪承畴。在此形势下，皇太极再派祖大寿之弟祖大成人锦州城劝说祖大寿投降。当时的锦州军心瓦解，“城内粮尽，人相食，战守计穷”，祖大寿无计可施，最后决计献城归降。

祖大寿献城投降，皇太极十分欣喜，指令将祖大寿带到盛京。祖大寿背弃大凌河誓言，满清诸多文臣武将要求太宗将其处死，祖大寿自己也深感前番诈降之事无颜相见。但皇太极不改初衷，耐心等待了祖大寿近二十年，相见时皇太极仍以诚相待，他宽慰祖大寿说：“尔背我为尔主、为尔妻子宗族耳。朕尝语内院诸臣，谓祖大寿必不能死，后且复降，然朕决不加诛。往事已毕，自后能竭力事朕，则善矣。”祖大寿感恩不尽，表示愿效力疆场。皇太极命祖大寿仍为总兵官，隶正黄旗，并给予了重赏，“赐赍优渥”。皇太极为一降将耐心等待近十年，终于为其所用。

皇太极对待松山之战俘虏的明将洪承畴也是如此，以诚感化。他先派出大臣范文程等人前往劝降，洪承畴不为所动，“科跣谩骂”誓死不降。皇太极遂亲自到洪承畴的住处看望，他解下自己所穿的貂皮大衣给洪承畴披上，并问道：“先生得无寒乎？”一句话说得洪承畴瞠视太宗良久，最后感叹一声：“真命世之主也！”乃叩头请降。皇太极大喜，当日“赏赍无算，置酒阵百戏”，以示庆贺。

皇太极为实现宏图大志，收取人才而如此厚待汉将的作法并未被满清文武官员所理解。

收降洪承畴后给予高规格的礼遇，引起清将文臣的不高兴，觉得“上何待承畴之重也？”皇太极对他们说：“吾曹栉风沐雨数十年，将欲何为？”诸将说：“欲得中原耳。”皇太极笑着说：“譬诸行道，吾等皆瞽。今获一导者，吾安得不乐？”一席话使得诸将心悦诚服。

寒微小吏大度量　任贤敬敌帝禅让

陈霸先(503～559 年)字兴国，吴兴长城(今浙江长兴)人。他是南朝最后一个王朝陈的开创者，世称陈武帝。他出身小吏，以勤勉得到梁朝宗室萧映的赏识，萧映任广州刺史，他随同赴任，为中直兵参军。萧映死后，他又参预平定交州的叛乱，任西江督护、高要(今广东肇庆)太守，督七郡诸军事。梁武帝太清二年(548 年)冬，侯景作乱，包围京城建康。太清三年，陈霸先于广州起兵，后受湘东王萧绎节制，与王僧辩共同攻灭侯景。萧绎即位后，陈霸先为南徐州刺史，镇守京口(今江苏镇江)。萧绎被西魏俘虏杀害后，陈霸先攻杀王僧辩，独揽朝政，并于梁敬帝太平二年(557 年)接受敬帝禅让，正式建立陈朝。

陈霸先由寒微的小吏而最终能成为一代君王，与他豁达大度，能任使过去的仇敌是分不开的。如杜僧明、周文育曾围攻广州，被陈霸先生擒后遂归人他麾下。侯填原为王僧辩部下，王僧辩被杀后，侯填以高祖(陈霸先)有大量，必能容己，乃诣阙请罪，高祖复其爵位。鲁悉达曾依违于王琳与陈霸先之间，迁延观望，接受双方授予的官职，但都不服从，陈霸先曾派将军沈泰去袭击鲁悉达，被他击败。后来，鲁悉达被北齐军击破，才率部归顺陈霸先。陈霸先问他说：“来何迟也？”鲁悉达回答说：“臣镇抚上游，愿为藩屏，陛下授臣以官，恩至厚矣，沈泰袭臣，威亦深矣。然臣所以自归于陛下者，诚以陛下豁达大度，同符汉祖故也。”

化敌为友　广揽人才

清太祖努尔哈赤(1559～1162 年)，是清王朝事业的奠基人。他以十三副铠甲起兵，经过数十年的艰苦创业，终于使满族发展成为能与明朝抗衡、最后战而胜之的力量。这里当然有许多原因，而努尔哈赤广揽人才，善于用人则是其中的重要原因之一。在他最初起兵统一女真各部时就注意争取各部的人才，并能化敌为友，显示了广阔的胸怀，并被后人传为佳话。

明万历十一年(1583 年)五月，努尔哈赤以报仇为名，揭开了统一女真各部的序幕。当时，女真各部互不统属，“各部蜂起，皆称王争长，互相战杀，甚且骨肉相残”。努尔哈赤起兵之初就处在各部势力的包围之中，几乎到处都是敌对势力。因此，最大限度地笼络人心，争取人才，是他面临的首要任务。而努尔哈赤恰恰体现了这种广阔的胸怀。

万历十二年(1584 年)四月一个雷雨交加的夜晚，有一名刺客潜入努尔哈赤的住所，准备行刺。努尔哈赤听到窗外有轻微的脚步声，警觉起身，他“佩刀持弓矢，潜出户，伏烟突旁伺之”。这时，一个闪电划破黑暗，他看见那个刺客正在窗前窥视，于是一个箭步跃上，用刀背将刺客拍倒，然后呼人将其捆绑起来。侍卫洛汉闻声赶到，见此情况，提刀要斩刺客。努尔哈赤想：杀人容易，可一旦杀了他又要树敌，于己不利，不如攻心为上，将其宽恕。于是，他大声喝问：“尔非盗牛采耶？”刺客一听，顺势回答是来盗牛。洛汉在一旁着急地说：“诳言也！实欲害吾主，杀之便。”努尔哈赤非常冷静，而且若无其事地说：“实盗牛也。”于是，放走了刺客。

五月的一个深夜，又有一个叫义苏的人潜人努尔哈赤的住宅，准备行刺。努尔哈赤像上次一样迅速将刺客捉住，又将其释放。这两件看上去似乎是很平常的小事，却产生了轰动性的效果。很多人都认为努尔哈赤“深有大度”，而愿意投奔他。这正是努尔哈赤所期待的结果。不仅如此，就连在战场上面对面厮杀过的敌人，努尔哈赤认为是有用之才，也能做到捐弃前嫌，化敌为友。

万历十二年九月，努尔哈赤率兵攻打翁科洛城；并亲自登高劲射。当战斗正在激烈进行的时候，翁科洛有一位守城勇士鄂尔果尼藏在暗处向努尔哈赤施放冷箭。努尔哈赤没有提防，

躲闪不及，被射伤了。他拔出带血的箭，继续指挥战斗。这时，又有一个叫罗科的守城战士借烟雾的掩护，潜到努尔哈赤近处，一箭射中其脖颈，虽然未中要害，但箭镞卷如双钩，入肉一寸多。箭拔出之后，“血涌如注”，“血肉并落”。努尔哈赤昏厥过去。攻城部队只好撤退。努尔哈赤伤愈之后，再次率兵攻陷了翁科洛城，并生擒了上次射伤他在鄂尔果尼和罗科。众人愤怒地要将二人乱箭穿胸处死。在群情激奋的情况下，努尔哈赤显得十分冷静。他非常钦佩二位勇士的英勇善战，有意收为自己的部下，于是对众人说：“两敌交锋，志以取胜。彼为其主乃射我，今为我用，不又为我射敌耶？如此勇敢之人，若临阵死于锋镝，犹将惜之，奈何以射我故而杀之乎？”说罢，便亲自为二人解绑，并好言安慰。鄂尔果尼和罗科终于被这一举动感动得流下了热泪，他们当即表示愿意归顺努尔哈赤，并为其效力。努尔哈赤授二人为牛录额真，各统辖三百名壮士。

权臣当初犯龙颜　皇帝如今予重权

雍正帝在位时最宠幸鄂尔泰、李卫、田文镜三位大臣，并把他们树为地方督抚之楷模。而在这三人中，鄂尔泰又居首位，雍正帝对他的器重、信任程度远远超过田、李二人，不仅称之为“当代第一良臣”，甚至表示：“朕有时自信不如信鄂尔泰之专，事无大小必命鄂尔泰平章以闻”。人们大都知道，鄂尔泰受到雍正帝的重用是与他居官奉职的工作态度及超人的才能分不开的。但是，很少有人了解雍正帝不计私怨而任用鄂尔泰的情况。原来，这君臣二人之间还有一段曲折的经历。

鄂尔泰是满洲蓝旗人，康熙三十八年(1699 年)中举，五十五年(1716 年)始为内务府员外郎，终康熙之世居此职，似无作为。显然，康熙皇帝并没有看中鄂尔泰。然而鄂尔泰却尽忠职守，办事极为认真。内务府是清朝特设的专门管理皇宫内部军务的机构，内务府员外郎主要负责管理供奉皇室的各种物品，官位虽低，不过是个从五品的小官，但有一定的实权。当时的雍正皇帝是雍亲王，住在皇宫之外。有一次，雍亲王想通过鄂尔泰求得内务府的特别关照，实际上是想拉笼鄂尔泰，走走后门。雍亲王满以为自己是皇子，又身为亲王，一个小小的员外郎一定要巴结自己，肯定会给这个面子的。可是，他万万没有料到，就是这个小小的员外郎竟然铁面无私地加以回绝。鄂尔泰不仅没有答应雍亲王的要求，而且善言相劝：“皇子宜毓德春华，不可交结外臣。”告诫雍亲王作为皇子应注意自己的道德修养，严守皇室戒律。雍亲王自知理亏，无言以辩，面对这位不惧权贵的员外郎，尽管心中极为不快，也只好作罢。

六年之后，康熙皇帝病故，雍正帝继位。雍正帝是个有作为的君主，一登基便欲大展宏图，准备在政治、经济和方面做一番改革。然而，治国就要选才、用才，没有一大批德才兼备的朝臣辅助，改革大业是无法进行的。对此，雍正帝是十分清楚的。另外，由于康熙帝晚年对官员管理不严，以致吏治腐败，官吏贪污受贿者甚多。因此，雍正帝想选一批廉洁守法的官员委以重任，以彻底改变康熙末年的吏治腐败之风。这时，一个身影出现在他的脑海之中，这就是鄂尔泰。想到鄂尔泰，雍正帝便回忆起六年前遭冷遇的情况，一种不快之感又涌上心头。但是，经过一番思想斗争，他很快便冷静下来：鄂尔泰正是我要选用的人才！他终于决定不计前嫌，启用鄂尔泰。于是，下令召鄂尔泰进见。”当时，鄂尔泰的亲朋好友无不为之担心，因为鄂尔泰曾经得罪过的皇子如今已是至高无上的皇帝了，而且鄂尔泰是皇上召见的第一位小官，大概是凶多吉少。然而鄂尔泰却毫不介意，从容应召入宫。他也没想到，雍正帝竟以礼相待，并且十分敬佩地对他说：“汝以郎之微而敢上拒皇子，其守法甚坚。今任汝为大臣，必不受他人之请托也。”遂任命鄂尔泰为江苏布政使。

自命不凡骄关羽　驭人有术智诸葛

一部《三国演义》，众多鲜明的人物形象。其中诸葛亮最被神化。因此，有人说《三国

演义》“状诸葛而近妖”，是该书失败之处。

罗贯中在《三国演义》中确实着力刻画了诸葛亮过人的智术，其中也有识人驭人的内容。参之史籍，有的是确有史实根据的。

《三国志·蜀书·关羽传》就有诸葛亮用一封信使关羽不平之气化为乌有的记载。

关羽，字云长，还曾用过“长生”的字。年轻时与刘备、张飞相交甚厚，恩若兄弟。为人武艺超群，忠勇绝伦，但有一个毛病，就是“羽善等卒伍而骄于士大夫，飞爱敬君子而不恤小人”(《三国志·蜀书·张飞传》)。意思是说关羽对士兵很体贴，但对上层人士就很傲慢，一般不把士大夫放在眼里；而张飞则相反，他对读书有教养的人很尊重，对一般士兵就很凶暴。关、张的这两种性格，在《三国演义》中被作者描绘得很生动，其虚构、夸张得也合乎正史的记载，用传统文学理论的话来说，就是对生活中的原形做了合理的艺术加工。

这里不说张飞，只说关羽。

关羽的“骄上而不忍下”特别是自命不凡，瞧不起他人，寻之正史，也是有踪迹的。

汉建帝建安二十四年(219 年)正月，原远不如关羽、马超等有名气的蜀将黄忠在定军山(今陕西勉县西南，后诸葛亮亦葬于此山)与曹操大将夏侯渊会战，勇斩夏侯渊，为刘备最后夺取汉中立下奠基之功。刘备于同年七月称汉中王时，同时封黄忠为后将军，和关羽、张飞、马超同列。

当时关羽正在荆州镇守，诸葛亮料定刘备封黄忠为将军与关羽同列，关羽肯定不满意，于是对刘备说：“忠之名望，素非关、马之伦也，而今便令同列。马、张在近，亲见其功，尚可喻指；关遥闻之，恐必不悦，得无不可乎？”(《三国·蜀书·黄忠传》)果不出诸葛亮所料，当费诗带着“前将军”的印绶送到荆州关羽处时，关羽果然发火了：“大丈夫终不与老兵同列！”还是费诗受了刘备的密嘱，用亲疏、公私之义说服了他，他才拜受印绶。

这一次诸葛亮提醒刘备密嘱使者费诗说服了关羽，正是在深知关羽为人性情之后的及时谏议。

早在马超向刘备投降时，因马超是世代史将之家出身，为人又骁勇，刘备也厚待马超，马超在刘备所属将官中名声很大，关羽听说后不舒服了，他写信给诸葛亮，问新来的马超是什么样的人物。这种做法，实际是关羽以英雄自负、蔑视他人的一种表现。而当时关羽正镇守荆州，面临虎视眈眈的东吴，如诸葛亮此时揣摩不透关羽的心理，回信言辞之间不满足一下关羽的英雄无比的心理，可能影响到荆州的安危。所以诸葛亮给关羽回信道：

孟起兼资文武，雄烈过人，一世之杰，黥、彭之徒，当与益德并驱争先，犹未及髯之绝尘逸群也。(见《三国志·蜀书·关羽传》)

诸葛亮的这封信中的“孟起”，即马超的字：“黥”，即黥布、英布，秦、汉间人，背楚降汉后常以勇猛善战立功；“彭”即彭越，与黥布同为西汉初以勇猛善战著名的将军。“益德”，张飞的字(《三国演义》中作翼德)。“髯”，代指关羽。关羽有一脸好胡须，素有“美髯公”之称，诸葛亮为表对关羽尊重，故以髯代称关羽。

诸葛亮这段话的意思是：马超固然是英雄豪杰，但却是一个以勇猛雄烈为特点的人物，和张飞差不多，虽然都是了不起的英雄，但比起您美髯公来，就略显逊色了。——既没有怎么贬低马超、张飞，又肯定他们还比不了关羽。

关羽接到信后，“大悦，以示宾客”——胜人一筹的心理得到了满足。他既以诸葛亮能高看自己为荣，又自然更专心于荆州的防务和刘备的大业。

就这样，诸葛亮用一封信熨平了关羽的心，实际上是驾驭住了关羽，使他安心镇守荆州。

当然，关羽最后是死在荆州防务任上了。《三国演义》形象地刻画出了关羽败就败在傲气上。实际上，正史的记载中也确实可看出关羽水淹于禁七军、收降于禁、杀死庞德，“威震华夏”后，藐视曹操、孙权，不讲外交策略，既攻曹操，又得罪孙权，把自己摆到曹、孙的合力点上；加上平时轻视刘备的将领糜芳、傅士仁，二人不肯尽全力救助他。终于使他对

孙、曹作战中陷于腹背受敌的处境，酿成“走麦城”而被东吴部将杀死的悲剧。也许有人会说，诸葛亮当年的这封信不是助长了关羽的傲性了吗？

收买人心燃反书　加官晋爵待张绣

曹操用人，除了不论资历，门第外，还表现出宽广胸怀。

官渡之战，曹操取得胜利，在清理战场时，从缴获袁绍图书中，“检出书信一束，皆许都及曹军中诸人暗通之书。”左右日：“可逐一点对姓名，收而杀之。”曹操却说：当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”遂命尽焚之，更不再问。

这一措施，使那些十分恐惧的人，放下了包袱，对于安定人心，笼络部下，十分有利。

张绣是一个很有本事的人，曹操第一次攻南阳，张绣被迫投降了曹操，不久，张绣又反叛。宛城之战中，曹操中张绣计，儿子曹昂，亲侄曹安民和爱将典韦战死，曹操也被射伤。但后来，张绣又投曹操时，曹操不记前仇，为了使张绣安心，又与他结为儿女亲家，封张绣为扬武将军。

政局混乱人心惶　宽容雅量巧安邦

春秋时期，继齐桓公称霸于诸侯的，是晋国的晋文公。晋文公姓姬，名为重耳，是晋献公的公子，后来献公立幼子为继承人，派人谋杀重耳，他被迫出逃，周游列国，随他逃难的大臣狐毛、狐偃、赵衰等人。君臣同心同德。历经十九年的坎坷艰辛，终于借助秦国的力量，返回晋国继承王位。历经磨难的重耳，为人少了些公子哥的作风和习气，处世多了些中年人的持重与宽容。

重耳继位之初，政局混乱，人心惶惶，可以说臣有顾虑，君有担忧。那些没有随晋文公外出逃难的大臣，心中忐忑不安，不知道国君将怎么处置他们。稍有风吹草动，这些人就议论纷纷，是造反还是归顺，都系于国君的一句话上。晋文公了解到一些旧臣兴风作浪，暗中滋事，恼怒异常，想把他们都抓起来杀掉，又恐怕引起国内大乱。为此，晋文公昼思夜想，始终找不到一条万全之策。

有一天，晋文公正在洗头，侍从报告说有个叫头须的人前来求见。一听此言，晋文公气得大声骂道：“快叫他滚，不然就活剥了他的皮，剜了他的眼！”晋文公越骂越气，侍从不知所以，吓得赶紧退出。

原采，这个头须确实是个坏了良心的家伙。当年在晋文公出逃流浪之前，头须一直给身为公于的重耳驾车赶马。他能说会道，处事周全，很讨公子欢心，后被提拔为府库总管，专门为公子理财。公子出逃之初，头须也一同随行，负责掌管重耳和大臣所携带的全部钱财。

重耳带着这些人在他母亲的国家狄国平安地住了十二年。有一天，狐毛、狐偃兄弟俩接到留守在晋国的父亲狐突派人捎来的密信，说重耳的异母兄弟已继位为晋惠公，他生怕重耳归国与他争夺王位，已派出武功高强的刺客要在三日之内到狄国行刺重耳。重耳闻讯后，经过商量，决定投奔齐桓公。

第二天早晨，重耳通知头须收拾好钱财物品，晚上动身去齐国。正在这时又接到狐突的紧急密信，说刺客要提前一天赶到。重耳一听，好像刺客已到身边，急急忙忙登上一辆马车，其它人也顾不了许多，都跟着跑。一直到中午才敢停住休息，清点查看，才发现没有头须。后来赶来的赵衰气喘吁吁地告诉重耳，头须卷走所有的财物，赶着车向晋国的方向逃走了。这样，他们这一伙人便成了一文不名的流浪汉，只能沿途乞讨，忍饥挨饿，受够了人们的冷眼和奚落。

每当提起头须，他们都咬牙切齿，恨之入骨。现在晋文公一听头须要求见，怎么不让他大发雷霆呢？

侍卫出来后，把晋文公的话转告头须，头须听了，若无其事地问：“大王现在正在做什

么？”侍卫如实相告：“大王正在洗头。”头须便故弄玄虚地说：“大王洗头，正好弯腰朝下，心思翻转，所以话语也反常了。请转告大王说，当年跟他流亡的饱受了离乱之苦，可是留守国内的也替他做了耳目。如果大王要惩处留守的人，那一定会造成人心惊慌，国不安宁。我虽有妙计在身，也只好逃走了。”侍卫入内把头须的话转告给晋文公。晋文公颇受触动，心想头须这个人虽然品质低劣，但见解不错，于是他握住湿发，请头须入内相见。

头须见到晋文公，先跪下请罪，随后向晋文公献计：“如今国内旧臣，人心不安，不知大王将怎么处置他们，日久恐生事变。我从前席卷了大王的财物逃离，这事国人尽知。现在大王如果还能任我为御手赶车，以出巡访查为名四处一转，让大家知道连我这样的人都被重新任用，他们就能体会出您的宽容雅量，自然也就安心归顺大王了。”

晋文公听后觉得很有道理，庆幸自己没有意气用事。他平和地接受头须的建议，仍然用头须为御，坐车到处巡察。果然像头须意料的那样，那些晋国旧臣见到连头须这样没有良心的人都能得到宽恕，也就消除了顾虑。随后，晋文公又让头须官复原职，担任国家府库总管，这些人更加安心了。晋文公又根据各人所长，重用这些留守旧臣，这些和晋惠公杀异己大臣形成了鲜明的对比，因此取得朝廷内外的一致支持。那些被重新起用的人，恨不得肝脑涂地以报效国君的信任。

用兵如神蜀军师　谦逊平易勇部将

三国时，蜀国丞相诸葛亮虽然用兵如神，但从采都是谦虚平等待人，注意指挥方法。诸葛亮常常采用征询对方意见的方法，令对方甘愿受命。诸葛亮南征孟获时，兵至泸水，两军对峙，军力疲惫。恰在此时，马岱引兵押送解暑药物和军粮来到阵前，这支队伍有三千生力军。作为三军主帅，即使命令马岱立即投入战斗，马岱也不能不从。但是，诸葛亮却委婉地说：“吾军累战疲困，欲用当军，未知肯向前否？”诸葛亮以此态度对待部下，使马岱深受感动，当即慷慨地回答：“皆是朝廷军马，何分彼我？丞相要用，虽死不辞。”马岱遂完成了偷袭泸水的艰险任务。

诸葛亮进击中原六出祁山时，与魏军相持不下。为分散魏国兵力，急需有人为之联络，使吴国出兵伐魏。此时正巧费讳自成都来到军中，诸葛亮便对费讳说：“吾有一书，正欲烦公去东吴投递，不知肯去否？”费讳十分干脆地答道：“丞相之命，岂敢推辞？”诸葛亮遂派费讳去东吴送书。

诸葛亮在用人时，还善于根据对方的秉性特点，采用不同的激将法，使部下发挥出最大能量。在攻取长沙的战役中，诸葛亮深知，非关羽不能承担此任。在临行前，却故意向关羽说黄忠如何厉害。并说：“子龙取枉阳，翼德取武陵，都是三千军去，云长此去必多带军兵。”关羽生性自尊自负，觉得自己并不比赵云、张飞差，当即表示：“关某不须三千军，只消本部下五百名刀校手，定斩黄忠，韩玄之首，献来麾下。”说到做到，关云长真的带领五百军马前往长沙迎战黄忠，也终于取胜，并收服了老将黄忠。张飞是员猛将，更受不得慢待。刘备率兵攻取益州时，遭到勇将马超的强力抗击，蜀中许多战将均败阵而回。张飞不服欲战马超，便来请战。诸葛亮早知非张飞出阵不可。但此时却故作不知，直对刘备说：“今马超侵犯关隘，无人可敌，除非往荆州取关云长来方可与敌。”张飞一听，急着喊道：“军师何故小看我？我曾独拒曹操百万之兵，岂怕马超一匹夫乎！”并说：“如不胜马超，甘当军令！”遂率兵赴关，大战马超，最后竟至裸身挑灯夜战，后来终于收服了马超。

优待仕人巧治国　释放政敌妙安邦

乾隆即位以后，为实施“去严从宽”，特以纠正前朝遗留的政治隐患为己任。他有恃无恐，敢用快刀斩乱麻的气魄，在最短时间内，缓和统治集团内部的矛盾，以求君臣一心，共同维护大清王朝的立国根基。乾隆头脑非常清楚，其父执政期间，严酷镇压允禩集团，杀戮

需要全本请访问 www.ertongbook.com