书名　水浒智慧二十二

【版权页情况】
出版社：现代出版社　　署名：谢霞/编著
书号：ISBN 7—80028—275—0　　电子版定价：5.00 元
版本：2005 年 4 月第 1 版

目 录

智慧 1　精诚服人心——英雄诚服入伍
智慧 2　让受恩者明白——梁山发兵高唐州
智慧 3　拿出最好的职位——晁盖宋江让座次
智慧 4　与人方便——诸路好汉走相救
智慧 5　众望所归——宋公明选银通关节
智慧 6　助人于困窘之时——及时雨舍利相助
智慧 7　大人不记小人过——宋江厚认李蹉
智慧 8　有难同当——宋江义结武松
智慧 9　关心下属生活——矮脚虎王英娶妻
智慧 10　让人臣服先心服——凌振感义而归降
智慧 11　抱团才有力量——108 义士齐聚水泊梁山
智慧 12　以柔克刚——关宣郝三士义归水泊
智慧 13　自我批评——及时雨情赚众兄弟
智慧 14　敢作领头羊——宋江率众前领圣诏
智慧 15　领导先做表率——宋江出征以身作则
智慧 16　有人气才有团队——梁山又添新英雄
智慧 17　蝇头小利最坏团队——公明塑豪杰形象
智慧 18　不让下属内疚——宋江义释呼延灼
智慧 19　公平竞争原则——二义士分道借粮
智慧 20　不公报私仇——宋江斥众将保张清
智慧 21　亲兄弟明分工——群雄尽职守梁山
智慧 22　讲义气有益无害——九纹龙史进义结朱武

正 文

智慧 1　精诚服人心——英雄诚服入伍

[原文]

且只说未全随吴用、雷横来梁山泊入伙。行了一程，出离沧州地界，庄客自骑了马回去。三个取路投梁山泊来。于路无话。早到朱贵酒店里，先使人上山寨报知。晁盖、宋江引了

需要全本请访问 www.ertongbook.com

大小头目，打鼓吹笛，直到金沙滩迎接。一行人都相见了，各人乘马回到山上大寨前下了马，都到聚义厅上，叙说旧话。朱金道：“小弟今蒙呼唤到心，尊嫂并令郎已取到这里多日了。”朱仝又问道：“见在何处？”宋江道：“奉养在家父来太公歇处，兄长请自己去问慰便了。”朱全大喜。宋江着人引朱全直到来太公歇所，见了一家老小并一应细软行李。妻子说道：“近日有人赍书来说，你已在山寨入伙了，因此收拾，星夜到此。”朱全出来拜谢了众人。宋江便请朱全、雷横山顶下寨。一面且做筵席，连日庆贺新头领，不在话下。

——见《水浒传》第五十二回

[阐释]

俗话说“精诚所至，金石为开”，晁盖、宋江带领梁山大小头目，打鼓吹笛，迎接朱全和雷横，朱全、雷横能不感动？能不心悦诚服？日后能不效劳？这也是一种珍惜人才、爱惜人才的表现。

现实生活中，好多领导者往往都高高在上，错误地遵循“礼不下庶人”，致使人才难留、人才难用现象老是发生。当今的，尤其要学会宽以待人、礼贤下士的领导作风和领导方法，把有能之人，有识之士团结在自己身边，为集体、为人民、为国家办实事。

[评析]

一般来说，上司笼络下属的手段，不外乎官职、钱财两种。但有时上级对下属不必付出实质性的东西，而只要通过某种表示、某种态度，便能给下属最大的满足，甚至会使他们产生受宠若惊的感觉，因而感恩戴德，更加忠心耿耿地为其效劳。有些人只是一味地向欲拉拢的一方施以恩惠，特别是对那些目己以为将要用到的人，更是如此。其实，收拢人心，最重要的是要针对对方的心理。给地位卑贱者以尊重，给贫穷者以财物，给落难者以援力，给求职者以机会等等，这才是收拢人心最有效的方式。　　，

为官者不仅要对部下示以宠信，同时还要向他们显示自己的大度，尽可能原谅下属的过失，这也是一种重要的笼络手段。俗话说：“大人不计小人过”、“宰相肚里能撑船”。对那些无关大局之事，不可同部下锱铢必较，当忍则忍，当让则让。要知道，对部下宽容大度，是制造向心效应的一种手段。

从领导学角度来看，上司对待下属的态度往往标志着一个领导人的水平高低，一个精通领导艺术的上司有如下几件处世法宝：

一、永远为下属着想

在领导的过程中，关怀和激励是训练下属的主要动力，除了必要的赏罚制度之外，为了打动下属，必须动员一切可行的手段。

1．感情是打动人心的最大武器，因此，要关心下属，不只是用嘴巴讲，也不仅要有心意，必须关心他们，使每一个都有

所感受。

2．还有其他许多打动人心的做法，比如，及时让下属知道有关公司的一切人事变动，新产品，新计划，使他们有受重视的感觉，此外，尽量和他伙伴商量，集思广益，征求意见，也会使他们有受信任的感觉。

3．充分授权给下属，当一个人能主动发挥能力时，便会认真去做，在交往范围外工作时，便会认真去做，在交往范围内工作时，便会象机器似的，丧失工作的干劲，当下线受到上线在某种范围内授权工作时，才会在此范围内动脑筋，有热忱，从而把工作做好。

4．保持公司的外观宏伟，以使员工为你骄傲，从而更能振奋精神

二、该糊涂时且糊涂

《宋名臣言行录》说：“水清则无鱼，人察则无朋”。做人如果过于苛刻，就像水过于清澈而藏不了鱼一样，容易失去人缘。这句话特别适合于各级领导人。

宋太宗时，有人私运官货到其他地方卖。这是一种违法的行为。太宗说：“对此，不可以过于认真，只须将有些做得过分，影响极坏的首恶分子惩办，如有些官船偶有扶私行为，只要他没有妨碍正常公务，就不必过分追究了。”

“水若过清则鱼不留，人若过严则人心背。不着宽容之，使之知禁，这样才能使管理工作顺利开展。”

某机关上任的新官把三把火烧成燎原之势，大刀阔斧，撤换班底，推行改革。但因年轻气盛，不肯听人意见，遭到抵制，整个蓝图成了他的独角戏。别人非但没有发挥的余地，反而被他视为障碍。最终越唱越难，只好挂印走人。由此可见，做领导者有时也应注意管理的策略。

三、宁为蛇头，不为虎尾

大凡要做领导就必须有独立的自主权和充分施展的余地，同样是做领导，在大机关做副职和在基层做正职，职位不同自主权不同，对人的锻炼程度也不同，因此，与其做徒有虚名的领导，不如做一个有决策能力的领头人。

战国策说：苏秦说韩王日“臣闻鄙谚日‘宁为鸡口，无为牛后’，今大王西面交臂而臣事业，何以异于牛后乎？”韩王忿然作色，攘臂按剑，仰天大怒曰：“寡人虽死，必不能事秦”。三国志载：孔明说孙权，叫他按兵束甲，北面降曹，孙权勃然日：“吾不能举全吴之地，十万之众，受制于人。”由此可见，古今有作为的领导人都愿意选择能够施展自己才能的岗位。

四、杀鸡警猴，警告下属

1．告诉下属，已在上级面前替他挡过不少过失，使他心存感激而接受工作要求。

2．将组织内的工作权责划分清楚，并且充分授权，使大家觉得公平而愿意做事。

3．故意放出风声说：若是这次工作绩效不佳，公司可能有

人会被开除，使下属因害怕而服从。

4．先讲一番道理给下属听(如年轻人眼光要放远一点，应好好做事)，然后再派工作给他。

5．不断地检查他的工作进度，使他在压力下，只好全力以、赴。

五、胡萝卜加大棒

1．威胁利诱：包括给予下属威胁、利益，甚至歪曲理由，以得到他们的合作。

2．理性说服：包括陈述事实、原因，给予下属工作所需的资源，指派下属擅长的工作。

3．培养竞争：包括主管在公司内举办工作竞赛，公布销售冠军，或以报表标示每个员工的个业绩等。

4．制造压力：包括设定工作完成日期，不断检查他们的工作进度，以及援用公司制度压迫下属接受要求。

5．援用上级权威：包括主管告诉下属，他的上级很欣赏或不满意他等方法。

6．攀拉交情：包括主管以明称拉近彼此距离，或经常和下属一起聊天、吃饭等。

7．建立道义感：包括给予下属恩惠，如替他们争取福利，以得到他们的感激心理等。

8．得寸进尺：包括将工作瓜分，再慢慢丢给下属等方法。

9．透过第三者：包括主管透过下属的朋友、亲人，或组织中的非正式群体影响他。

10．友善赞美：包括主管告诉下属只有他才具备任务所需的能力与经验，或委派下属担任重要工作，以引发他们的荣誉心。

11．激将法：包括主管告诉下属，以他的能力怎会办不来某件工作；或上级对本部门不满意，以激发大家同仇敌忾的心理。

12．哀兵求助：包括主管在下属面前摆低姿态，以博取他们的同情心。

这里再讲两个古代领导者笼络人心的故事。汉文帝时，袁盎曾经做过吴王刘濞的丞相，他有一个从史与他的侍妾私通。袁盎知道后，并没有将此事泄露出去。有人却以此吓唬从史。那个从史就畏罪逃跑了。袁盎知道消息后亲自带人将他追回来，将传妾赐给了他，对他仍像过去那样倚重。

汉景帝时，袁盎入朝担任太常，奉命出使吴国。吴王当时正在谋划反叛朝廷，想将袁盎杀掉。他派五百人包围了袁盎的住所，袁盎对此事却毫无察觉。恰好那个从史在围守袁盎的军队中担任校尉司马，就买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮。围兵们一个个喝得酩配大醉，瘫倒在地。当晚，从史悄悄溜进了袁盎的卧室，将他唤醒，对他说：“你赶快逃走吧，天一亮吴王就会将你斩首。”袁盎问起：“你为什么要救我呢？”校尉司马对他说：“我就是以前那个偷了你的诗妾的从史呀！”

袁盎大惊，赶快逃离吴国，脱了险。

战国时，楚庄王赏赐群臣饮酒，日暮时正当酒喝得酣畅之.际，灯烛灭了。这时有一个人因垂涎于庄王美姬的美貌，加之饮酒过多，难于自控，便乘黑暗混乱之机，抓住了美姬的衣袖。

美姬一惊，左手奋力挣脱，右手趁势抓住了那人帽子上的系缨，并告诉庄王说：“刚才烛灭，有人牵拉我的衣襟，我扯断了他头上的系缨，现在还拿着，赶快拿火来看看这个断缨的人。”

庄王说：“赏赐大家喝酒，让他们喝酒而失礼，这是我的过错，怎么能为要显示女人的贞节而辱没人呢？”于是命令左右的人说：“今天大家和我一起喝酒，如果不扯断系缨，说明他没有尽欢。”群臣一百多人都扯断了帽子上的系缨而热情高昂地饮酒，一直饮到尽欢而散。

过了三年，楚国与晋国打仗，有一个臣子常常冲在前边，最后打退了敌人，取得了胜利。庄王感到惊奇，忍不住问他：“我平时对你并没有特别的恩惠，你打仗时为何这样卖力呢？”他回答说：“我就是那天夜里被扯断了帽子上系缨的人。”

从这里，我们不仅看到了袁盎和楚王的宽宏大度，远见卓识，也可以洞悉他们驾驭部下的高超艺术。

无独有偶。公元 199 年，曹操与实力最为强大的北方军阀袁绍相拒于官渡，袁绍拥众十万，兵精粮足，而曹操兵力只及袁绍的十分之一，又缺粮，明显处于劣势。当时很多人都以为曹操这一次必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹操失败便归顺袁绍。

相拒半年多以后，曹操采纳了谋士许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操在清理从袁绍军营中收缴来的文书材料时，发现了自己部下的那些信件。他连看也不看，命令立即全部烧掉，并说：“战事初起之时，袁绍兵精粮足，我自己都担心能不能自保，何况其他的人！”

这么一来，那些动过二心的人便全部都放了心，对稳定大局起了很好的作用。

这一手的确十分高明，它将已经开始离心的势力收拢回来。不过，没有一点气度的人是不会这么于的。

唐朝的时候，有个人叫斐行俭，他在唐高宗时任吏部尚书。在他家的马棚里面，有一匹皇帝赐的好马和很珍贵的鞍子。有一次，手下人私自骑马出去，马摔了一跤，把马鞍摔坏了。手下人很害怕，心想：这是皇帝赐给尚书的东西，我把它摔坏了，尚书或许会杀我的头吧。于是他就逃跑了。斐行俭听说了这件事，就把手下人招了回来，并没有责怪他。

斐行俭又曾经带兵平都支李遮匐，得到了许多价值连城的宝物，于是就在家里大宴宾客，把珍宝拿出来给客人看。其中有一个玛瑙盘，直径有两尺大，上面刻着美丽的花纹，光彩灿烂，非常珍贵。手下有一名军士跑过来，不小心摔了一跤，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

把盘子给打碎了。那名军士惊惶得不得了，连忙磕头请罪，把额头都撞破了。斐行俭却笑着说：“你不是故意的。”然后就把那位兵士放走了，脸上并没有可惜的表情。

通过斐行俭的这两个小故事，我们可以看出他是位善待下属的官员。作为上级，他拥有更大的权力，因此，他可以奖罚下级。但是，上级与下级，他们应该是一个共生的整体。上级如果是一座英雄的雕像，那么下属们就是支持雕像的底座。如果没有一个坚实的底座，上级的地位就会发发可危。因此，上级与下级应该有一种和谐的关系。下属应该尊重上级，但更重要的是：上级要善待下属。一个英明的领导，他不是板着面孔去命令人，依靠权力让人屈从，而是以宽容的心去与下属相处。必要的时候，上级甚至应该设身处地地体验一下下属们的生活，与他们同甘共苦，这样，上下级才能互相理解，他们结成的整体才有战斗力，而如果上级把自己孤立起来，做个孤家寡人，那么他就离失败不远了。下面的田单攻狄的故事就很好地说明了这个道理。

田单将要攻打狄国，他去拜见鲁仲连。鲁件连说：“将军攻打狄国，是攻不下来的。”

田单说：“从前，我只依靠五里大的内城和七里大的外城，再加上一些残兵败将，就击败了具有一万辆兵车的燕国，收复了齐国的失地。现在你竟然说我攻不下狄国，这是什么话！”说完就跳上车，不辞而别了。

接着，田单就带兵攻打狄国，可是攻了三个月还是攻不下来。齐国的孩子唱儿歌道：“大大的帽沿像簸箕，长长的宝剑支下额，攻不下狄国，枯国堆成山。”田单听了这才害怕起来，他又去问鲁仲连道：“你说我不能攻克狄国，请你给我讲讲攻不下的道理。”

鲁仲连说：“当初，将军被围困在即墨时，坐下就编织草鞋，起来就拿铁锹于活，做士兵的带头人。当时你说：‘我们无路可走了！宗庙被焚毁了，败亡的日子已经很久了，我们要回到哪儿去呢？’那时，你有拼死的决心，士兵没有偷生的想法。士兵听了你的这些话，无不挥泪振臂要求决一死战。这是你能打败燕国的缘故。如今将军东有夜邑的俸禄，西有甾上娱乐的场所，黄金装饰的宝剑横跨腰间，驾车驰骋在淄水、渑池之间。这时只有生活的乐趣，并没有赴死的心情，这是不能取胜的原因。”

田单这时才恍然大悟，说：“我是有雄心的，请先生相信我的话。”

第二天，他就振作精神来巡查城防，站在弓箭和石子都能射到的地方，并且操起鼓槌用力地击鼓，结果，终于攻破了秋国。

有比较才有鉴别。当田单与士兵同甘苦共患难的时候，他的军队战无不胜。然而，当田单端起架子，脱离兵士的时候，他却连遭败仗。如今的那些大腹便便、官样十足的“官”

们，看到田单的故事应该幡然醒悟了！

智慧 2　让受恩者明白——梁山发兵高唐州

[原文]

晁盖道：“柴大官人自来与山寨有恩，今日他有危难，如何不下山去救他。我亲自去走一遭。”宋江道：“哥哥是山寨之主，如何使得轻动。小可和柴大官人旧来有恩，情愿替哥哥下山。”吴学究道：“高唐州城池虽小，人物稠镶，军广粮多，不可轻敌。烦请林冲、花荣、秦明、李俊、吕方、郭盛、孙立。欧鹏、杨林、邓飞、马麟白胜十二个头领，部引马步军兵五千作前队先锋。中军主帅来公明、吴用，并朱全、雷横、戴宗、李逵、张横、张顺、杨雄、石秀十个头领，部引马步军兵三千策应。”共该二十二位头领，辞了晁盖等众人。前部已离山寨，中军主将宋江、吴用督拼人马，望高唐州进发。

——见《水滩传》第五十二回

[阐释]

当时，柴进本身就可称为一方豪杰，何况他平时就有恩于梁山泊英雄们，所以当他被捕下狱后，梁山泊发兵攻打高唐州相救。咋一看，梁山发兵高唐州救柴进，是在为柴进首有恩于梁山英雄。其实，也并非只是此因，过中原由还有柴进是个不可多得的，有助于梁山大业的人才。

[评析]

透析这个故事，我们可以从中明白，是人才就要不惜代价的去争取，只有这样，事业才有望成功。在商品经济极为发达的今大，经济的竞争就是人才的竞争，有了人才就有了事业。所以，要把人才工作放在重要的位置。惟有如此，你方可立于不败之地。梁山发兵救柴进，可以说是以情感人，让柴进从心底里反而觉得梁山给了他一个大恩情，应该归顺梁山泊英雄们、与他们同谋大业。

常言说，人过一百，形形色色。

在刘邦集团中，内部上下团结，将士同心协力、同舟共济，但林子一大，什么乌儿都会有，任何集团都不是铁板一块。你想大家千人一腔，万众一心，思想高度统一，都把一个君主当核心，这种事儿自古就没有。

刘邦刚刚经历过的危机，一场紧接一场，这次是来自于韩信自己的部下、齐地的辩士蒯通。当初韩信打算停止对齐国的军事行动时，蒯通及时地劝阻了他。韩信于是乘齐国战备正值松懈之际，向齐国发起突然袭击，取得了军事上的胜利。于是，蒯通也就成了有功之士。如今，他看到韩信已经成为楚汉战争中的一支举足轻重的势力，于是再次来对韩信施加影响，希望韩信保持中立，成为第三势力，争取三分天下，以保持战略的均衡。

为了说服韩信，他先对韩信自诩不凡：“我可是学过相术

的。”

韩信就问：“你给人看相，用的是什么方法？”

蒯通一见自己的话题弓；起了韩信的兴趣，就回答说：“判断一个人的贵贱要看其骨相；判断他的喜怒哀乐，则看他的面容和表情；判断其事业的成败，要看他对事情的决断。将这三个方面综合起来考察，相人就可做到准确无误，万无一失。”

这一番夸夸其谈，很有鼓动性，韩信听后连声称是，便要求蒯通为他判断一番。

蒯通见韩信已经人其彀中，就说：“我只能单独对大王说，其他人不可共听。”韩信将在场的人全部支开后，蒯通又对韩信说：“从大王的面相看，贵不过封侯，可是从大王的背相看，却是贵不可言呵。”

韩信是何等聪明之人，一听蒯通话里有话，他就仔细地向蒯通请教。蒯通解释说：“几年来，楚汉相争，谁也灭了不谁，大王夹在中间，帮汉汉胜，帮楚楚胜。楚、汉的命运现在都攥在你的手中了。大王不如哪一方也不帮，先跟他们三分天下，以后再看机会。依大王的才能，现在大王坐镇齐国，齐是个大国，事实上，燕、赵又都在你的手下。到了适当的时候，往西去，为天下百姓除害，使大家都能过太平的日子。这么登高一呼，哪一个诸侯豪杰不出来响应呢？然后划分天下，分封诸侯，各国诸侯自然都来朝见齐国，这可是霸主的大事业，成功不成功就看大王能不能下决心了。”

韩信听得也有点儿激动，但摇了摇头，又说：“先生的话固然不错，事情也许能够成功，可是汉王对我有知遇之恩，我要背叛他，于心不忍啊。”

蒯通说：“当初张耳和陈余两个朋友好得连割脑袋相赠都愿意，可是后来因意见不合，成了仇敌。张耳还杀了陈余。你跟汉王的交情不见得比张耳和陈余的交情更深，你们之间的猜疑可比他们之间的猜疑更深。你可不能不防备。古人说‘飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹’。由于你的功高盖主，而且你的才能叫汉王害怕了。在这种情况下，我真替大王担心。”

韩信经他一说，也有点害怕；就对他说：“先生别说了，让我仔细考虑一下吧。”

过了几天，蒯通又来找韩信，对他说：“做大事要有决心。大王要再这么犹豫不决，恐怕后悔不及了。从前越国的大夫文仲替勾践灭了吴国，把已经亡了的越国恢复过来，他的功劳多么大啊。可是后来越王勾践是怎样对他的呢？大王要速速决断啊。”

韩信始终不愿意背叛汉王，他说：“人心都是肉做的，我相信汉王不会亏我，有负于我的。”蒯通这才知道韩信到底是心肠软，担心跟他再多说，也无济于事。蒯通怕生意外，于是装疯卖傻，把别人的棺材抬到了自己的家里。躲过危险后到别处谋生去了。

韩信对于自己的实力也是有着清醒认识的，所以当他打

下了齐地之后，就向刘邦提出了封齐王的要求。当初蒯通之所以竭力怂恿韩信乘齐国放松戒备之机攻击齐国，就是因为他看准了韩信将会成为刘邦、项羽之外的第三大军事力量和政治势力的领袖。然而韩信犹豫不决，既无大大的野心，又无明确的政治目标，在思路感情上又脱不开君臣之谊，从而决定了他难成大事，或者说是他不愿成为历史罪人。

刘邦的智慧在于，过去他从没有想过要提前封王，或者压根不愿分封，一旦发现部下都有私欲，吞并齐国的愿望成为变相换主，难以掩饰的失望自然使他气冲牛斗。但他一见其势难转，就看风使舵，来个一百八十度的大转弯。不但非常明智地准许了韩信的封齐王的要求，还专门派了张良来到韩信的大军当中，以示隆重。当然，此举也可看做是刘邦对于自己能否完全驾驭韩信还缺乏信心，所以要派一个得力的助手来帮助实现自己的意图。

韩信在刘邦与项羽之间的取舍，将会直接影响到楚汉争霸的最终结果，项羽与刘邦也都很清楚这一点，所以外交活动与政治手段频繁使用，为的就是把韩信笼络在自己的一方。

根据韩信的智慧，他对自己这种举足轻重的作用是十分清楚的，但是他却由于对刘邦的感恩情结和对项羽的厌弃，坚决地拒绝了项羽使者的游说。而对于蒯通的游说，他之所以经过了反复的思考后，才加以拒绝，原因在于蒯通不同于武涉，前者是项羽的使者，而且是为了项羽的利益而来，后者是帮助他进攻齐国决策的人，不仅有功于韩信，而且现在仍然是完全站在他的立场上，为他的政治前途和命运出谋划策。而且，蒯通的建议在当时确实有其正确性、合理性和可行性，对韩信来说，不能不产生极其巨大的诱惑力。

蒯通分析得确实很有道理，韩信自然知道。刘邦、项羽已持续争战了三年之久，双方在荥阳、成皋一线僵持都无进展，就当时楚汉双方的力量而言，正处于势均力敌的阶段，此时如无其他力量的参与，很难在短期内分出胜负。在这种情况下，如果韩信在这一阶段保持中立，就会形成一支在刘、项之间的战略制衡力量，如果韩信倒向任何一方，刘。项之间的力量均势就会失去平衡，楚汉之间的战争就会很快结束。

韩信对于刘邦的报恩情结，成了韩信背叛刘邦的一大障碍，这也从另外一个侧面说明了刘邦政治手段的高明。要想人们都服从我，己立己达，还不足以使人服从我，最重要的是，刘邦所具有的心胸，刘邦采用了人想立我就立他，人想达我就达他，人有困难我就周济他，人有危难我就解救他，人有所想我就随他所想这样的胸怀。

早在战国时期，孔子就提出过“仁者爱人”的思想，说：“以富贵而大下，何人不尊；以富贵不爱人，何人不亲。”中华民族的仁人志士多是以仁才爱人的思想来要求自己的，他们坚信，只有爱人的人，人们才永远爱他；敬重人的人，人们才敬重他：施德于人的人，人们才以德来回报他；帮助人的人，人们才帮

需要全本请访问 www.ertongbook.com

助他。付出的越多，回报就越丰厚；施予的广博，成就就越宏大。这几句话用到刘邦、韩信的身上，也是非常合适的。刘邦不但封了韩信大将，而且还从为数不多的部队中抽出一部分来让韩信自己带领着去征讨赵国，并且给了他很大的自主权，韩信对此是自然不忘。

韩信之所以能断然拒绝武涉的游说，又经过犹豫，最终抵抗住蒯通所谋划的巨大政治和军事利益，原因还在于刘邦的政治素质和以善待人的处世智慧。这种素质和智慧起到了任何破坏力量都难以撼动的作用，不能不说是一种巨大的成功。

智慧 3　拿出最好的职位——晁盖宋江让座次

[原文]

且说四个守山寨的头领吴用、公孙胜、林冲、秦明和两个新来的萧让、金大坚，已得朱贵、宋万先回报知，每日差小头目掉船出来酒店里迎接，一起起都到金沙滩上岸。擂鼓吹笛，众好汉们都乘马轿，迎上寨来。到得关下，军师吴学究等六人把了接风酒，都到聚义厅上，焚起一炉好香。晁益便请宋江为山寨之主，坐第一把交椅。宋江那里肯，便道：“哥哥差矣。感蒙众位不避刀斧，救拔宋江性命。哥哥原是山寨之主，如何却让不才坐？若要坚执如此相让，宋江情愿就死！”晁盖道：“贤弟如何这般说？当初若不是贤弟担那血海般干系，救得我等七人性命上山；如何有今日之众？你正是山寨之思主。你不坐，谁坐？”宋江江道：“仁兄，论年龄兄长也大十岁。宋江若坐了，岂不自羞？”再三推晁盖坐了第一位，宋江坐了第二位，吴学究坐了第三位，公孙胜坐了第四位。宋江道：“休分功劳高下，梁山油一行旧头领，去左边主位上坐。新到头领，去右边客位上坐。待日后出力多寡，那时另行定夺。”众人齐道：“哥哥言之极当。”左边一带，是林冲、刘唐、阮小二、阮小五、阮小七、杜迁、来万、朱贵、白胜；右边一带，论年甲次序，互相推让。花荣、秦明、黄信、戴宗、李逵、李俊、穆弘、张横、张顺、燕顺、吕方、郭盛、萧让、王矮虎、薛永。金大坚、穆春、李立、欧鹏、蒋敬、童威、量猛、马麟、石勇、侯健、郑天寿、陶宗旺，共是四十位头领坐下。大吹大擂，且吃庆喜筵席。

——见《水浒传》第四十一回

[阐释]

有道是，英雄相见略同，晁盖、宋江两位都堪称一世英雄。英雄都放眼未来，为长远的目标着想，所以他们都深怕难当大任，互推坐次。这是一种合作，而且是一种高度的合作精神，这种合作是精诚的，是难能可贵的。在今天，领导之间、领导和同事之间，如能做到这一点，何愁事业不兴旺发达。

[评析]

常言道，精诚所至，金石可开。合作，尤其是领导者之间的合作，特别讲究这点。如果把合作伙伴关系当成戏剧上演，

那事业化为乌有之日已不远也。

在具体合作过程中，要有互相谦主，互相举荐、互相包容的精神，不然，所谓的合作也便大打折扣。这一点，曾国藩是值得大家去学习的榜样。

曾国藩在聚集与培养人才方面确是煞费苦心，不遗余力，他自己讲求才之道约有三端：“日访察、日教化、曰督责。探访如鸷鸟、猛兽之食，如商贾之求财；访之既得，又须辨其贤否，察其真伪。教者，诲人以善而导之以其所不能也；化者，率之以躬而使其相从于不自知也。督责者，商鞅立木之法，孙子斩美人之意，所谓千金在前，猛虎在后也。”也正因为这一点，曾国藩幕府对士人具有很大的吸引力。正像有人评论的那样：“公(指曾国藩)任兼圻，虽于幕府外设书局、忠义采访局以安置土人之贤者，而薪俸仅足赡其家，但能随人之才以成就之，故归之者如流水。”不少幕僚受其感动，拜他为师。例如，赵烈文咸丰五年(1855)底初人曾国藩幕，咸丰十一年(1861)夏再次人幕，直至同治四年(1865)春始行拜师大礼，改变称呼。此足见其郑重其事，并非草率之举，阿谀之行。

这么多人才追随曾国藩，为其出谋划策，出生人死，曾国藩自然酬以实惠，这也是赵烈文所说的“集众人之私成一人之公”的意思。曾国藩奏保幕僚是有条件的，那就是要确实为他干事，不怕艰难，不讲条件，否则，他是不肯保举的。刘瀚清的例子最能说明问题。刘是江苏武进入，原是湖北巡抚胡林翼的幕僚，负责草拟奏稿，很受胡的器重。咸丰七年门 857)四月，太平军席卷苏、常，胡林翼病情日危，刘瀚清身当幕主及形势危殆之时，辞归乡里，引起胡、曾的不满。胡林翼于同年六月奏保十六人，刘瀚清不在其列。同治元年(1862)，刘瀚清进人曾国藩幕府，以后又随曾北上镇压捻军。但移督直隶时，刘又迟疑不肯随行。在曾国藩的眼里，刘是不能任艰巨的人，因此虽敬其有才，但也不保举。刘后任上海预备学校校长，负责培训赴美留学生。

此外，还有三种人曾国藩不愿保奏，一是才高德薄名声不佳之人，一是才德平平迁升太快之人，一是个人不愿出仕之人。第一种人如周腾虎、金安清等，往往一人保案，即遭弹劾，心欲爱之，实却害之。周腾虎刚受到奏保，即遭连章弹劾，遂致抑郁而死，使曾国藩大为伤感。他在《日记》中写道：“老年一膺荐犊，遽被参劾，抑郁潦倒以死。”

悠悠毁誉，竟足杀人，良可怜伤。曾国藩以后接受教训，对屡遭弹劾、名声极坏的金安清在幕中为他出力效命之时，力排众议，坚持只用其策，不用其人，并在给曾国荃的信中解释说：“今若多采其言，率用其人，则弹章严旨立时交至，无益于我，反损于渠，余拟自买米外，不复录用。”第二种人如恽世临、郭嵩焘等，皆经曾国藩直接间接地奏保，于二年之内连升三级，由道员超擢巡抚，复因名声不佳，升迁太快而被劾降调。曾国藩亦从此接受教训，待同治四年(1865)九月清政府欲令

了日昌署理江苏巡抚而征询曾国藩的意见时，曾国藩即直抒己见，并提出自己的理由：“丁日昌以江西知县，因案革职，三年之内开复原官，荐保府道，擢任两淮运司，虽称熟悉夷务，而资格太浅，物望未浮。洋人变诈多端，非勋名素著之大臣，不足以戡其诡谋而慑其骄气。该员实难胜此重任。”结果，清政府接受了曾国藩的意见，随即撤消此议。

至于第三种人，本人不愿出仕或不愿受人恩德，受保之后本人不以为恩，反成仇隙，说来颇令曾国藩伤心。他在给曾国荃的信中谈到奏保之难时说：“近世保人亦有多少为难之处，有保之而旁人不以为然反累斯人者，有保之而本人不以为德反成仇隙者。余间世已深，即荐贤亦多顾忌，非昔厚而今薄也”。

为求得英才，曾国藩几欲达到跺足捶胸的地步：

近日来，亲朋好友寄信来规劝我，不少人怀疑我的所作所为有嫉贤妨能、刻薄阴险的嫌疑，于是让我感到十分愤恨。荆轲的一片赤心化为贯日长虹，见到的人却认为是妖气而鄙薄它；苌弘的鲜血化为碧玉，看到的人却认为是顽石而抛弃它。古往今来同此悲慨，我又哪里算是特殊呢？屈原之所以宁肯沉江自尽，从此永不回返人间，这确实有它的道理啊！我待人不够诚恳，这已有年头了，如今再打算矫揉造作，对人故做温和之态，这是伪上加伪了。

这是咸丰四年(1854)二月七日写给刘蓉信中的一段。

曾国藩以翰林起家，历任京官，为其仕途根本凭藉。以京僚身份回乡，并在外主持军务，昔日同年同官，皆因相知而成为重要内援。此一基础，自为曾国藩生平事业之重要起点。

读曾国藩的推荐人才的案例后，便不免联想到古人晏子的：“国有三不祥：夫有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。”“不祥”就是不吉利，有危难的征兆。一个国家有人才而不识，识了人才又不用，虽用了却不让其负重任，有此“三不祥”，肯定不会兴旺。

人无完人，各有所长，也各有所短。领导者看人用人要扬其长避其短。对此，我们的古人早就有详细而生动的阐述。三国时期魏国的哲学家、人才学家刘劭，在他的《人物志》中作了如下精辟的描述：

厉直刚毅，材在矫正，失在激汗。

柔顺安恕，每在宽容，失在少决。

雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。

精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。

强楷坚劲，用在祯干，失在专固。

论辩理绎，能在释结，失在流宕。

普博周给，弘在覆裕，失在涵浊。

清介廉洁，节在俭固，失在拘肩。

休动磊落，业在攀脐，失在疏越。

沉静机密，精在玄微，失在迟缓。

朴露径尽，质在中诚，失在不微。

多智韬情，权在谲略，失在依违。

倘要所用之人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的人物。所谓“样样都是”，必然是一无是处。才干越高的，其缺点往往也越显著。有高峰必有深谷，谁也不可能是“十项全能。”

因此，对人不可求全责备，不能过多挑剔，否则，好多人才就会受到压抑，他们的创新精神就可能被窒息。对人的长短要作辩证的分析，尺有所短，寸有所长，人的长与短总是相对而言的。在此为长，在彼可能为短；此时为短，彼时可能为长，因此，不能把人的长与短绝对化，凝固化。领导者对所用之人要知其长短；否则，就可能出现“乔太守乱点鸳鸯谱”的现象。或就短避长，变人才为庸才；或因瑕掩玉而埋没人才。

刘备不善于谋略作战，但是，他具有优良的德行，能够以此感召部下为他卖命。他虽然缺乏贤才，却具备足够的德行，即使如此，他自己尚自谦无德，这正是他异于常人之处。谦虚自古是中国人的美德，而刘备正是具备了中国人的传统美德，所以他才会成功。

与刘备比较起来，孙权在这方面给人的印象并不深刻。但是他在用人方面与刘备有相似之处。孙权成功的秘诀之一，在于他教育部下的独到方法。他指出“贵其所长，忘其所短。”即运用部下的时候，不要只看到他的短处，必须针对他的优点长处，使他有充分发挥的余地。

这时的“忘”不是普通的忘记，而是明知道人的短处，却不去指点他。因为任何人都喜欢被人称赞，讨厌别人吹毛求疵。称赞自己的长处，就会产生积极向上的动力，而挑自己的毛病，就会萎靡不振，丧失工作的积极性。因此，身为领导者，应该学习孙权不吝赞美人的长处，多发挥部下的长处，勿揭人之短。

《史记》中有“游侠列传”，记录当时的游侠、快客的言行和活动。与司马迁同时代有一位名叫郭解的游侠，司马迁评价他：“我与郭解有一面之缘，当时看他的外貌很不起眼，言谈举止也没有什么出众之处。但事实上他是一位杰出的人才。所有的人，无论看过他的，或是未曾见过面的，都非常仰慕他。所以，谈到侠客，非以他为例不可。”

郭解所以能受到众人的敬重，原因之一在于他的人心笼络术。郭解有个姐姐，她的儿子经常依仗郭解的势力盛气凌人，甚至粗暴无礼。有一天，他强拉一位看不顺眼的男子到酒店去喝酒，到最后那个人已经无法再喝了，但是他还强要人家喝。对方激怒之下，用刀杀了他，然后跑掉了。郭解的姐姐很气愤，找到郭解说：“你还能保持沉默吗？这已经是你的面子问题了。”

于是郭解到处派人去寻找仇人的下落。最后那位男子走投无路，便自首了。郭解听了他的申辩之后恍然大悟：“原来

如此，你杀了我的外甥也是迫不得已，其实他是自己错了。”于是便放了他。如果郭解利用权势处置那个男子，是件轻而易举的事情。而他在听了对方的陈述后，承认对方有理，公正无私地处理这件事，这种气魄绝非常人所能做到。历史上有名的包公，也是因为不纵容亲属犯法，敢于大义灭亲，才赢得刚正不阿的包青天的美名的。秉公办事，心底无私，不询情枉法，这是常人所难以做到的。

项羽与刘邦二人在秦始皇死后争霸天下，最后刘邦打败了项羽，统一天下，建立了汉朝。两人在争霸之初，项羽占有绝对优势，但是刘邦却百折不挠，挽回劣势，反而获得最后的胜利。

刘邦分析获胜原因时说：“我有幸能网罗萧何、张良和韩信这三位杰出的人才，也正因为我能够运用他们三个人的才智，才得以成就天下的霸业。相反，项羽虽然只有范曾一位军师，但是却连他的才能都没有好好把握，这正是他失败的原因。”

事实上，刘邦十分听从部下的意见，他的做法是自己不下任何指示或命令，而是一味采纳部下的进言，最后才依据部下所提出的意见下决定。这种方法使部下深感自己责任重大，因此下决心非好好做不可。这正是刘邦用人的基本原则。

从这方面来看，古代皇帝中再也没有比唐太宗更能接受别人的谏言了。例如，唐太宗曾召集大臣们说：“自古以来，有许多帝王总是按个人喜好做事。心情好的时候，连毫无功绩的人也胡乱封赏，一旦有任何不顺遂的事，马上大发雷霆，不分青红皂白地滥杀无辜。天下之所以大乱，往往是因为这个原因。我日夜以此为警戒，如果各位有意见，不妨直率地提出来。各位对部下的谏言最好也能欣然接受，不要因为与自己的想法不同，便加以拒绝。无法接受部下谏言的人，大概也不可能给上级任何进谏吧？”

唐太宗一生都以这种态度贯彻始终，广纳臣下之谏言。当然，说到接纳部下意见，也必须以拥有杰出的部下为前提。而唐太宗殿下有魏微、房玄龄等不可多得的人才，这也是唐太宗的一大优势。由此观之，身为一个团体的领导者，要像唐太宗那样注意倾听下属意见，有则改之，无则加勉。只有这样，才会把事业不断推向前进。

战国时代，燕国因为被邻国齐国打败，国势衰落。刚即位的燕昭王发誓复仇雪耻，重振国威。他的第一步策略是招揽人才。为此，他找大臣郭隗商议。郭隗说：自古以来，帝王皆有良师，王者皆有良友，霸者皆有良臣。大王若想招揽人才，可以施行下述办法：

首先是竭力礼待他人，恭敬受教，这样就能聚集比自己强几百倍的人才。

其次是向人表示敬意，倾听他的意见。这样就会聚集比自己强几十倍的人才。

如果仅以平等的方式待人，那么只有与自己能力不相上下的人才到来。

如果手握权杖，横眉立目地指使人，那么只会有一些小吏。

如果不分青红皂白，任意斥责人，那么身边只会有仆役了。

昭王听后又问郭隗该向谁请教。郭隗便给他讲了一个故事。

从前有一位国君不惜以千金来求取千里马，他派出使者四处打探，三年后才打听到马的下落。等到使者赶到时，千里马已经死了。于是他以五百金买下千里马的骨头，带回去复命。国王大怒："我要的是活马，你怎么买了一匹死马的骨头回来。"使者不慌不忙地回答："一匹死马都值五百金，活马的价值岂不更高吗？如果天下人都知道这件事，还怕好马不送上门来。"果然，消息传出后，国王很快就得到几匹千里马。

郭隗讲完这个故事，接着对昭王说："大王如果真心要招揽人才，那么就从我开始吧。如果连我这样的人都会受到重用，那么天下比我优秀的贤士们一定会不辞千里来投靠您。"昭王于是采纳郭隗的建议，厚待郭隗，任命他为最高顾问，尊为国师。各地的贤达之士听说此事后，纷纷前来投靠。昭王广纳贤士，充实国力，不久后进攻齐国，终于雪耻。

由此观之，许多领导者常常埋怨找不到人才，其实不是千里马难寻，而是伯乐难当。真正的人才在于挖掘和培养，充分调动下属的积极性，合理安排他们的工作，相信每一个人都会成为有用之材的。

智慧 4　与人方便——诸路好汉走相救

[原文]

只见山坡边闪出三五百个小喽罗，当先簇拥出四筹好汉，各挺军器在手，高声喝道："你等大闹了江州，劫掠了无为军，杀害了许多官军百姓，待回梁山泊去，我四个等你多时！会事的只留下宋江，都饶了你们性命！"宋江听得，便挺身出去，跪在地下，说道："小可宋江被人陷害，冤屈无伸，今得四方豪杰，救了宋江性命。小可不知在何处触犯了四位英雄？万望高抬贵手，饶恕残生尸那四筹好汉见了宋江跪在前面，都慌忙滚鞍下马，撇下军器，飞奔前来，拜倒在地下，说道："俺弟兄四个，只闻山东及时雨来公明大名，想杀也不能勾见面！俺听知哥哥在江州为事官司，我弟兄商议定了，正要来劫车，只是不得个实信。前日使小喽罗直到江州来探望，回来说道：'已有多少好汉闹了江州，劫了法场，救出往揭阳镇去了。后又烧了无为军，劫掠黄通判家。'料想哥哥必从这里来，节次使人路中来探望，不甚今日得见仁兄之面。小寨里略备薄酒粗食，权当接风；请众好汉同到敝寨，盘桓片时。别当拜会。"

——见《水浒传》第四十一回

[阐释]

常言道，“善恶有报”。宋江平常爱惜人，广结江湖侠士，所以当他吃官司被下在大牢中时，各路英雄都舍身相救，这体现了一种善有善报的传统思想。同时，我们还可以从这个段论中看到，宋江本身就是人才，而且是一种会识别人才，会使用人才的人才。在他识别的诸多人才的眼里，他自然是一个了不起的英雄——大哥，因此他吃官司坐监狱，就有那么多人舍身相救。

现在看来，这种善恶有报的思想，就是一种与人方便与己方便的新的思想的雏形。而这种与人方便与己方便的思想本身就需有高等涵养的人才可以为之，所以，它又可以转化为一种人才观念，在今天的工作中，可以之为鉴。

[评析]

这个故事说明了两个问题。第一个问题是作为朋友一定要能够在危难之中见真情，该出手时就出手；第二个问题是说要想交得人生挚友就必须具有宽阔的胸怀，以最大程度赢得人心。

首先，做为朋友，最可喜的是能够友谊长存，和平相处，从彼此身上学习到优点与长处，使自己的道德与学问有不断地进步。而最可悲的莫过于失去彼此间的忠诚，做出损害对方名誉与地位的事情。

一般来讲，人在遇到打击时，如果打击的力量来自敌人，则可以用钢铁一般的意志去应接、去回击，既使伤痕累累也不会垮掉；但如果打击的力量出自自己的朋友，那必然有内心得处受伤的感觉，更无法用坚强的意志去反抗了。这是人性的弱点，也更体现出人情的可贵。

是的，有什么比朋友的背叛更可悲的呢？曾国藩一生受儒学影响，所以养成了宁人息事的习惯，凡事以忍让为本，对朋友更是如此。李鸿章是其朋友之子，又由他一手调教出来，对于李鸿章的长短处他是一清清楚楚。他对李鸿章的评价是“人才可用，但为时尚早”，也就是说李的德业还未修成就过早地被提拔使用了，所以，在日后，于私说，当曾国藩遇到难处，再求李的帮忙很难；于公说，当清政府想调李之手打击曾国藩时，李鸿章完全成了清廷的走狗，对他的老师一点也不留情。另一个由曾国藩培植起来的江西巡抚沈葆桢，则为了与曾国藩争夺江西的漕折和厘金，也翻脸成仇，奏章弹劾，使曾国藩非常难堪，无法下台。

对于朋友的不义，曾国藩的原则是忍，但忍到头来，郁气中结，伤及肝区，导致饭后呕吐、牙痛、头脑晕眩、手脚抽筋，几致命丧。

其实，对于不义的朋友，最好的处理办法就是断义绝交，因为不义是他的错误，你大可不必拿来惩罚自己。既然他不艾，你为何还忧心重重，顾及其名誉？对于不义小人应该毫不

留情地打击他，打倒一个这世间就少一个，这还是为民除害呢。当然，我们也要分清朋友所犯一念之差的错误或无心的伤害与不义举动的区别，不要动不动就断义绝交。要知道，每当你从朋友之中除去一个人时，你的敌人阵营中就多了一股力量。因此，当你决心把他赶出朋友队伍的时候，千万要想好应变之计。

但是，在社会生活中，我们也常会因为各种原因而中断交往，那么在这种情况下，彼此间还能否称得上朋友呢？

其实，任何人的答案都会是肯定的。古诗词中有“海内存知己，天涯若比邻”之佳句。古文也有“君子之交朋友不在于什么形式，而在于共同的精神实质这一真缔。也就是说，既使中断了交往，我们也不应该忘了朋友。

传说当湘军攻破金陵之后，曾国藩曾上奏折说洪秀全的儿子洪福真积薪自焚而死，太平军余军已被斩杀净尽。但是，左宗棠得到的情报是洪幼主已率余部逃到湖州，于是他又向皇帝上了.《攻剿湖郡安吉踞逆叠次若战情形折》，报告有 10 余万“贼”借“伪幼主”之名在湖州活动。皇帝接到奏折后，大为不悦，认为曾国藩谎报了军情，于是下谕追查。曾国藩具折申辩，并将奏折抄录一份，送给左宗棠照看。这样做，照常人看来，似乎是断交之举。而背后，却有着很大的学问。

表面上，左宗棠的奏折是参了曾国藩一本，给了曾国藩一个欺主冒功的罪名，但实际上，左的奏折处处世实含混不清，使皇帝只能继续追查，而不能根据奏折定曾国藩的罪。曾国藩本是一名文臣，他在复奏中一定能给清廷造成一个湘军内部失和的假象，而又能为自己洗清罪名，表示出并无严重后患的意思。

果然，清廷在接到奏折后，认为湘军是起了内哄，可以利用这个机会使湘军分化瓦解，殊不知，这正中了曾左之下怀。

曾左中断了交往，但真的也中断了友情吗？——没有。我们可以在曾国藩逝世后，左宗棠为之所书的挽联中找到佐证。挽联云：

“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心若金，攻错若石，相期不负平生。”看来，左宗棠对曾国藩这个朋友的评价还不低呢。

其次，俗话说：“与人为宽，道路越走越宽。”一个人心胸宽广，待人真诚，能容人之过，那么他前面的路就会越走越宽。反之；就会因失去人心而得不到任何帮助。项羽和关羽便是一个例证：

由分封而始，面对田荣、刘邦等人的反叛与军事进攻，项羽决定先集中力量对付齐国的田荣。这个决策在当时的情况下是正确的，因为齐国和楚国相邻正在他的眼前，此处的反叛正可谓燃眉之急，直接威胁到了项羽的安全，而刘邦的进入关中，毕竟离他尚远，尚未构成对他的直接威胁。关东反对势力数田荣最强，在项羽看来可说是首恶必办，擒贼先擒王，只要

需要全本请访问 www.ertongbook.com