

第 一 章

用人“聋”字诀

笑骂由人，“聋”络人心

有时候，人不能太聪明。正所谓
知道的越多越易失望，不妨捂住耳朵，
学会装聋作哑。

第一节 耳聾心聰真功夫

只要能成功，对别人的指责装聾作哑，且不计私怨，是笼络人心的大智慧。

听而不闻 运筹心中

“聾”的另一方面意思是大事化小，小事化无，为了当官，即使有人骑在自己脖子上拉屎也照样当作没看见，没听见。对奸佞们残害忠良，欺下瞒上，淫乱荒靡，也要视而不见，充耳不闻。

魏晋南北朝时期，在以鲜卑贵族为主的高氏齐国，出了一个大奸臣，他就是和士开。

和士开掌了朝中大权后，作威作福，荒淫无耻，当时人们指责他“贪淫乱政”，凡是不向他屈服的文武大臣都被他一一杀害，手段残忍，令人生畏。

和士开还秽乱宫闱，与武成胡皇后公然相姘，毫无顾忌，又仗势为非作歹，强夺人妻。有一个叫徐之才的官员，他的妻子是魏广阳王的妹妹，长得非常漂亮，和士开贪淫成性，竟跑到徐之才家里去强淫其妻，正好被徐之才遇见。可叹徐之才毫无男儿气概，只有厚术精通，为了官位竟自行避开，且自我解嘲：“妨少年戏笑。”

开府仪同三司平鉴有爱妾刘氏很美，和士开派人强迫平

鉴将刘氏送给自己，平鉴马上送去。平鉴送了爱妾，对人说：“老公失阿刘，与死何异。要为自身作计，不得不然。”这才是真正的无耻嘴脸，为了自己，不顾一切。果然，和士开送给平鉴一个齐州刺史的官。

上述两位官员对待和士开，均用厚的方法，若热血男儿，当仗三尺宝剑，怒斗凶顽，以解心头奸妻之愤，此二人真是“大肚能容天下难容之事。”

“聋”还有一个意思，本人位居高官，部下谎报战功。如若实事求是的话，就要将他治罪，但某些时候情况特殊，不宜治罪，就装聋作哑，不但不治罪，反而给予奖励。从这一角度讲，任何事物都是不断变化发展的，因此，一般的原则也要随着事物的变化而灵活运用，不可死搬教条。

揽四方英才

任用人才，还要巧用“聋”，尽用其长处，而不问其出处，宽容其短处。

大业凭众人智慧而完成。历史上几乎没有一个成就大业的人不是能够尽揽天下英才为我所用的人。又几乎没有一个能够“任天下之智力”的豪杰不是胸怀博大，气度恢宏的人。成就一代霸业的曹操可以说就是一个这样的豪杰。

“往事越千年，魏武挥鞭，东临碣石有遗篇。萧瑟秋风今又是，换了人间”。这是一代伟人毛泽东的诗，读到这里，仿佛看到了在汉末大动乱的旷野上，一代枭雄曹操在催马扬鞭、逐鹿中原的恢宏场面。

曹操的跃马扬鞭，往来驰骋，并不是一个“天马行空独

往独来”的“独骋图”，而是在他麾下有着一个千军万马，山呼海啸的群英谱。这一壮阔的场面来源之一就是曹操的博大胸襟。

他的“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心”，表达了他为实现政治理想要延揽天下人杰的思想：山不嫌弃尘土乱石才称其为高，海不嫌弃涓涓细流才称其为深，我只有像周公那样，“一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士，犹恐失天下之贤人”，才能把天下人统一在我的麾下。历史上的曹操，正是从一兵一卒抓起。从一官一吏用起，用了 19 年的时间，将长江以北的混乱局面扭转过来，实现了中国大半个版图的统一。

看曹操用人，当首先看他的气度。

曹操政治抱负宏大，用人气度不凡，在他与袁绍起兵的对话中，就充分表现出来了。“初绍与公共起兵，绍问公曰：‘若事不辑，则方面何所可据？’公曰：‘足下意以何如？’绍曰：‘吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？’公曰：‘吾任天下之智力，以道御之，无所不可’。

任天下之智力，争天下之归心，曹操的理想是将刘备和孙权收服。

刘备是一个反复无常的人。他在迫不得已的情况下投靠了曹操，曹操的谋士主张杀掉刘备，荀彧入谏曰：“刘备，英雄也，今不早图，后必为患。”曹操不答，彧出，郭嘉入。操曰：“荀彧劝我杀玄德，当如何？”嘉曰：“不可，主公兴义兵，为百姓除暴，惟仗信义以招俊杰，犹惧其不来也，今玄德素有英雄之名，以困穷而来投，若杀之，是害贤也。天下智谋之士，闻而自疑，将裹足不前，主公谁与定天下

乎？夫除一人之息，以阻四海之望。安危之机，不可不察。”

曹操认为郭嘉说得有理，并认为刘备是个难得的人才，因此对刘备十分敬重，“出则同舆，坐则同席，”总想把他纳入自己的营垒。刘备不甘在曹操之下，表面上应付着曹操，实际上另有己图。他与曹操翻脸后，一次被曹兵打得大败，妻子和大将关羽都被生俘。在这前后，曹操的谋士程昱、郭嘉等，几次提醒趁机杀掉刘备，可曹操的回答只是一句话：“方今收英雄时也，杀一人而失天下心，不可。”明知刘备是劲敌，也有机会杀他，但只要有一丝争取的希望，也不肯下手，这是何等的气量！惟恐杀一，丢掉一片，这又是多么的高明！

孙权是三国时吴国的统治者，他比曹操晚生 27 年，当是曹操的后辈。曹操从公元 190 年起兵，到 208 年挥师南下，整整 19 年，几乎是大战必胜。没料到在大功眼看告成时，因遇到孙权等人的顽强抵抗而惨败于赤壁。这一败，使曹操要达到的政治目标成了泡影，也使他看到了虎虎有生气的新的一代领袖人物。“生子当如孙仲谋”。曹操在后期，不止一次地发出这样的感叹，并采取过多种措施，想把孙权拉过来。他让阮籍为他起草的《与孙权书》，完全是站在平等立场上讲话，从“百姓保安全之福”，孙权也可为天下一统作出更大贡献的高度，劝导孙权与他合作。在曹操的殷殷招纳和刘备的夹击之下，孙权终于做出了称臣的表示，如果不是曹操在这种情况下突然死去，他把孙权争取过来是大有可能的。那样，三国的历史，就会以一老一少两位政治家的握手，大江南北的统一而改写。

三国之主都能用人，但只有曹操思想着把另外两主用起来。孙权作为后生，对曹操的用人，佩服得五体投地，他

说：“至于御将，古之少有，比之于操，万不及也”。对他来说，保江东是大局，不可能产生如何用曹操的念头。刘备是曹操的同辈，在曹操设法团结他时，他想的只是如何钻曹操的空子，搞曹操的鬼，也没有敢用曹操的奢望。一般来说，在同样的客观条件下，用人的气度与取得的业绩是成正比的。天下三分，曹操得二，刘备和孙权各偏安一隅，绝非偶然。

任天下之智力，争天下之归心，最值得称道的，还是曹操正确对待反对自己的人，善于将对自己不利的人心，凝聚为对己有利的力量。曹操起兵时，只有本家族的几个兄弟和侄子做骨干，七拼八凑，不足 4000 兵马。他想任刘备未获成功，但在任其他优秀人才上却收到了奇效，这样就使他在短短的几年内，造就了“谋士如云，战将如林”的庞大队伍。荀彧和郭嘉，是三国时大名鼎鼎的智囊人物，都曾是袁绍的幕僚。荀彧“度绍终不能成大业，”率先弃袁投曹，曹操得荀彧，高兴地称他是“吾子房也”。郭嘉看透了袁绍“未知用人之机”，也跑到曹操营垒，曹操喜而赞之：“真吾主也”。官渡大战时，沮授、田丰、许攸都是袁绍的重要谋士，张郃、高览都是袁绍的大将，除田丰被袁绍忌杀外，都临阵投降了曹操。

曹操对待投降过来的人，一不记前嫌，二不试试看，与自己原班人马一视同仁，量才放手而用，得益甚大，即使对那些降而复变或叛己投敌又被捉到的人，也千方百计再争取过来。魏种原是曹操的故旧好友，兖州战役曹操败绩，投敌叛曹的人很多，曹操说：“惟魏种不弃孤也”。没想到，魏种也逃叛而去，这真是大伤了曹操的脸面。不久，将魏种捉到。有人说，把他杀了算了。曹操思量再三，“惟其才也”，

还是“释其缚而用之”。如此对待魏种，感召了其他叛逃的人，纷纷自动返回。官渡胜利后，下属搜集到本营中一些人给袁绍写的欲降信，问曹操如何处理。曹操连看都不看，把信都烧了，他说：在大战时我自己还有丧失信心的时候呢，更不用说别人了。“公收绍书中，得许下及军中书，皆焚之。”曹操这一把火，不知将多少人对曹操动摇的心，烧炼为对他的忠诚。对曹操和袁绍都很了解的杨阜，称曹操“能用度外之人”，真是一点不假。

诸葛亮说，“曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱胜强者，非惟天时，抑亦人谋也。”这不正是曹操善用“聳”的功效么？

日本车商进军美国市场

不为一切虚名所累，不在乎世人怎么看，不怕被世人误会和唾弃，一切以自己的利益为依归，这是“聳”的基本作风。

1983年，美国通用汽车公司兼执行经理史密斯，经过深思熟虑后作出重大决策，将公司属下的一家汽车工厂拿出来，与日本丰田汽车公司合并，生产丰田牌小轿车。当时日本丰田汽车早已以其质优价廉进入美国市场，驰骋于美洲大陆。能将汽车工厂打入美国本土，自然是雄心勃勃的丰田公司求之不得的好事，因此美方建议一经提出，日方的人员、设备便跨洋过海来美国安家了。

美国人早就对日本汽车“侵入”美洲大陆、抢占美国汽车王国地位反感至极，史密斯竟公然把日本公司大摇大摆请

到国土上生产汽车，这不是“丧权辱国”的屈节投降，也至少是“引狼入室”的高度让步。为此，美国上下，尤其是汽车界纷纷向史密斯提出谴责和非议。

史密斯自有他的打算和想法。他深切地了解到，美国汽车界之所以在日本汽车大举进攻之下束手无策，一个很重要的原因就是过去太轻敌了。当初日本车刚刚驰入美洲之时，几乎所有美国汽车商都认为日本车不过是初学者的小玩艺，低廉产品。对日本汽车售价低、性能好、省燃料的特点缺乏正确的认识和态度。等到日本汽车在美国越来越畅销时，美国同行便一筹莫展了。只有争取日本技术的帮助，增强自己产品的竞争实力，才是争回面子，争回利润的惟一正确出路。时至今日，没有一个厂商不明白，要想与日本汽车竞争，必须像日本汽车那样降低生产成本和提高汽车质量，只有两手抓，双管齐下，才能赢得这场竞争。而通用汽车公司在 80 年代初便已开始巧用计策走出这一步。也正因为如此，通用公司能不断抗阻日本汽车的冲击，始终站立于美国汽车界的前列。

忠孝之人，宜堪重用

大凡行使手段之时，表面上一定要糊一层仁义道德的面具。如此，方能顺利达成目标。

曹操接受的是传统儒家思想的教育，自己也是在 20 岁时被举为孝廉而踏入仕途的，对忠孝还是持肯定态度的。初平三年（公元 192 年）曹操任兖州牧后，曾任命东平人毕谌为别驾。后张邈叛变，扣押了毕谌的母亲、弟弟和妻子儿

女。曹操知道后，对毕谌说：

“你老母在张邈那边，你可以离开我这里到那边去！”

毕谌赶紧叩头，说自己没有异心，曹操为此大加称赞，还感动得流出了眼泪。谁知毕谌一离开曹操，就找机会逃出投奔了张邈。后来曹操打败吕布，毕谌被活捉，大家都为毕谌担心，以为这一下肯定活不成了，谁知曹操却说：

“一个孝顺父母的人，难道会不忠于君主吗？这正是我所要访求的人啊！”

不仅毕谌没有给治罪，还让他去做了鲁国相。从这件事不难看出，曹操还是十分欣赏并提倡孝道的。像毕谌这样的人在曹操阵营中不是个别的。邢颙（字子昂）德行卓著，时人有“德行堂堂邢子昂”的赞誉，曹操任命他做了广宗长。后因旧主死去，邢颙擅自弃官奔丧，有关部门向曹操举报，曹操却说：“邢颙忠于旧君，有一致之节。”不仅不加追究，后来还任命他做了司空掾。郑浑的高祖父、父亲都是名儒，本人德行突出，曹操听说后，就把他召为掾属。曹操宣布孔融的罪行，也是说他不孝。在第三道求贤令中，曹操还把推举“至德之人”放在了首位。

曹操手下有个叫梁习的，原为郡主簿，历代任乘氏、海西、下邳县令，后还朝任司空府的西曹令史，又调任西曹属。梁习任职所到之处皆有政声。但在梁习任西曹属时，一事惹恼了曹操。当时一个叫王思的也任西曹令史，因汇报情况不合曹操要求，曹操大怒，竟要将王思处以重刑。施刑人员来到，正好王思外出了，梁习便替王思前去接受质问，被曹操关押起来。

王思这时在外听说，即飞马赶回，主动承担了死罪。这事情到此已经很糟糕了，论事实，梁、王二人必有一死。偏

偏二人的表现感动了曹操：梁习不为自己辩白，王思也不推卸责任。倒是曹操惊惶了，不禁感叹——

“哪里想到我军中有两个义士呢！”

不仅没治二人的罪，二人反因祸得福，双双提拔为刺史，王思兼豫州刺史，梁习兼并州刺史。

常格不破，大才难得

金无足赤，人无完人，只有宽容他人的小缺点，才能招揽人才，成就大业。

能否用人，对事业兴亡至为重要。刘备“三顾茅庐”，孔明感其知遇之恩，作出隆中决策，为之效忠竭智，才能由弱变强，称帝西蜀；孙权善于用“众智”、“众力”，听从鲁肃的“榻上策”，故能鼎足江东；曹操虚心求教于荀彧，遵其“深根固本以济天下”、“坚守官渡待变”之策，方能称雄北方。东汉末年，逐鹿中原的不乏其人，为何只存下三国，而其他人都被消灭了？不善于用人是个重要的原因。

袁绍雄踞四州，兵多粮足，谋士如云，官渡之战，他的兵力比曹操强得多，胜利本应属于他，因他既不听田丰、沮授之谏，又不从许攸之策，疑其所不当疑，决其所不当决，于是贻误军机，被动挨打，以失败告终。刘表居用武之国，拥九洲之众，因其“善善不能用，恶恶不能去”，又无宏图大志，满足于现状，只能是他人俎上之肉，任人宰割，荆州被分解是必然之理。吕布被称为无敌将军，效忠于他的陈宫，为他尽智献谋，他当耳边风；对面谏而通敌图他的人，却言听计从。在被曹操围困的危急关头，他不依靠张辽等猛

将以摆脱险境，而是想凭他的方天画戟和赤兔马以保妻子安全，结果被曹操所擒，脑袋搬家了。

“海不辞水，故能成其大；山不辞石，故能成其高；明主不厌人，故能成其众。”如果说，曹操在创业之初、地位未显时，多用招降纳叛等手段网罗人才，那么，在他有了显赫地位之后，便凭借手中的权力，公开树起了一面不拘微贱，不看身世，只要有才便吸收录用的旗帜。他诏告全国，用调侃带激将的口吻说：现在难道没有像姜子牙那样胸怀大志而在渭水钓鱼的人吗？又难道没有像陈平那样被人说成是盗嫂受金而未遇到知音明主的人吗？他在晚年两次下达求贤令分析才与行的辩证关系，意在更多更快地博揽有缺点但有真才实学的人。他说：“陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定汉业，苏秦济弱燕。由此言之，士有偏短，庸可废乎？”他提出“常格不破，大才难得。”由于曹操求贤若渴，“惟才是举”，从而吸引了大批有志之士从四面八方拥进曹营，造成了曹魏政权鼎盛时雄兵百万、战将千员的局面。最负盛名的五个将军中，于禁、乐进拔于“行阵之间”，张辽、徐晃取于“亡虏之内”，“其余拔出细微，登为牧守者不可胜数。”对士族近亲之中的有识之士，曹操更是设法辟而用之。司马懿出身名门大户，才干超群，但不愿事曹，曹操反复征招不出，竟用杀头相威胁，终于将司马懿弄到手。司马氏实现了曹操未竟的统一天下大业，正是从曹操重用司马懿时打下的基础。

官渡之战，是曹操平定北方的决定性战役。这一战役的胜利，其实也是曹操善于用人的胜利。曹兵与袁兵以一比十处于明显劣势。这场历时九个多月的大战，曹操曾几度陷入困境，但每到关键时刻，总是虚心采纳谋士意见，从而避免

了决策失误，转危为安。战斗一开始，袁绍派大将郭图、颜良等东攻白马，自率兵将渡河。曹操想径直去救白马，这时谋士荀攸说：咱们兵少不敌，到延津后如渡兵去抄袁后路，袁必西应，然后出其不备，轻兵袭白马，颜良可擒。“公从之”。袁绍果然上当，曹操初战即胜。随后两军在官渡拉锯，曹兵几战不利，“伤者十二三”，眼看又断了粮草，曹操想退兵，写信与荀或商量，荀或说：现在双方主力都在这里，咱们是以弱战强，若这样退兵，必为绍军所乘，那咱们可完了。袁绍不会用人，相持必败。曹操又“从之”。袁绍也有军粮不足问题，第一次运粮千车，曹操“用荀攸计”，派徐晃等将截击大破之。第二次袁绍派兵万人运粮，恰巧这时袁绍的谋臣许攸来降，建议曹操截击，“左右疑之”，荀攸、贾诩认为可行。曹操当即采纳，亲自领兵奇袭，大获全胜。从此袁绍军心大乱，众叛亲离，惨败而逃。查史书，同是这个战役，曹操对参谋人员的意见是“三从”，而袁绍则是“三拒”高下判然。

曹操“惟才是举”的方针，使一大批出身低微、“经”不明“行”不修、甚至曾经反对过曹操的人能被吸收到曹操周围，成为曹操的重要将领和僚属。有的人来到曹营后，仍然不修德行，老犯错误，曹操有时也能加以原谅。曹操的同乡丁斐（字文侯），在曹营任典军校尉之职，得到曹操信任，丁斐有什么建议，曹操一般都能采纳。但丁斐有爱贪小便宜的毛病。建安末年随同曹操征吴，因自家的牛瘦弱，就利用职务之便掉换了一头官牛，被人发现告发，受到了免官下狱的处罚。曹操后来见到丁斐，故意问他：

“文侯 你的印绶到哪儿去了？”

丁斐知道曹操是在开自己的玩笑，于是回答：

“拿去换大饼吃了。”

曹操听了，哈哈大笑，对身边的人说：

“东曹掾毛玠多次跟我说，要我重重地处罚丁斐。我并不是不知道丁斐不清白，只是我有丁斐，就像人家有善捕鼠却爱偷东西的狗一样，偷东西虽会造成一些小损失，却可以使我的东西保存完好！”

于是又恢复了丁斐的官职，像原来一样信用他。这说明，曹操从大局出发，对这类德行有亏缺的人是采取了比较灵活的态度。

季闾在白马时，犯过接受贿赂、夺取人家婢女的罪行，曹操却因他有才能，不仅没有处理他，反而让他做了济北相。曹操还引用一条谚语，说品行不好仍是一个缺点，但不要揪住不放，要给改过自新的机会，就像耽误了报晓的鸡，还想再叫一声补上一样。这种不纠缠历史旧帐、重在现实表现的做法，使曹操能够最大限度地罗致人才，加强了自己的力量。

化敌为友树“样板”

“聋”的秘密，还在于御人之际不计私怨。

不计私怨，胸襟博大，是取信于人的一个重要资本。其实，成大事的人，心胸也不一定真正总是像人们想象那样始终宽广似海，博大无垠。如果真是这样，那他一定淡化了竞争。因此，欲想有一番作为，哪怕自己本来并不具心胸宽广的本性，亦应磨炼自己，养成一种博大胸襟，尤其要把握时机、选择好对象，树立起自己襟怀宽广的形象，这样才更有

利子聚拢士人，为你驰驱。

曹操三次南征张绣，第一次失败，第二次获胜，第三次互有胜负，基本上打了个平手。曹操未能消灭张绣，但张绣也没有足够的力量进攻许都，南边的局势暂时平稳下来。在这种情势下，曹操接受荀彧的建议，先东征吕布，平定了徐州，并打败了袁术。而在南征张绣过程中，张绣曾把曹操打得措手不及，将曹操的爱子曹昂、心腹战将典韦等都杀死了。

建安四年（199），曹操与袁绍在官渡一线对峙。曹操忽然想到要把张绣弄到身边以对付袁绍，而这时袁绍为了对付曹操，也派使者来到穰城，约张绣出兵进攻许都，同时给贾诩写了一封亲笔信联络感情。当时袁绍势力强大，张绣打算答应袁绍。这期间，多亏了贾诩之功，当时贾诩出人意料地当着众人对袁绍的使者说：

“你回去告诉袁本初，他们兄弟之间尚且不能相容，怎么能容得下天下国土呢！”

兄弟不能相容，指袁绍、袁术反目为仇、互相攻伐的事。贾诩冷不丁这么一说，毫无思想准备的张绣不由得大惊失色，脱口而出：

“您怎么这样说呢？”

但贾诩胸有成竹，话已说出，使者只得动身回冀州复命去了。

事后，张绣私下惶恐不安地问贾诩：

“您这样处理 我们今后怎么办呢？”

贾诩的回答又出乎张绣意外：

“不如投靠曹公。”

张绣为难地说：

“袁强曹弱，我们又同曹操结下了冤仇，去投靠他怎么行呢？”

贾诩不慌不忙说出一番理由：

“将军所说的恰好就是我们应当投靠曹公的原因。第一，曹公奉天子以号令天下，名正言顺，从公义出发，我们应当归附他。第二，袁绍强盛，我们以不多的一点兵力去归附他，他肯定不会看重；而曹公还比较弱小，得到我们这支兵力，肯定会感到很高兴。第三，凡有志于建立王霸之业的人，肯定不会斤斤计较个人的恩怨，目的是要以此向天下人表明他胸怀的博大，我看曹公就是这样的人。这件事请将军不必再疑虑。”

张绣见贾诩说得人情入理，也就不再说什么了。这年十一月，张绣率部到许都投归曹操。曹操果然十分高兴，亲热地拉着张绣的手，为之设宴款待，并立即任命张绣为扬武将军。曹操还为自己的儿子曹均娶了张绣的女儿，两人做了儿女亲家。

曹操对贾诩自然也是亲热异常，拉着贾诩的手说：

“使我取信于天下的 就是您啊！”

意思是说，他同张绣争战多次，并曾被张绣打得大败，儿子、侄儿及爱将典韦都死在张绣手下，但现在张绣却对他这样表示信任，率兵前来投归，我曹操也要信用张绣，既往不咎，为天下人做出一个不计私怨、宽宏大量的榜样。

曹操不会忘记给他提供了这个机会的贾诩，因此他对贾诩所表示的不仅是欢迎，更多的是感激。他给予贾诩的封赏，也是很够意思的：开始就上表举荐贾诩为执金吾，封都亭侯，很快又提升贾诩为冀州牧。因冀州还在袁绍手里，因此留参司空军事。从此，贾诩同荀彧、荀攸、郭嘉等人一

起，成为曹操身边的重要谋士。

张绣内心十分感激曹操对他的信任，后来每次作战都异常英勇。官渡之战，他因力争有功，被提升为破羌将军。在南皮参加击破袁谭的战斗后，封邑被增加到二千户。曹操对张绣的信用也是始终如一的，给予张绣的封赏总是超过其他将领。当时因战乱连年，户口减耗严重，十户人家不过还剩一户在，因此诸将的封邑没有能够满千户的，而张绣的，封邑达到二千户，大大超过了其他将领。曹操这样做，其实质还是要保住这个“样板”，让他继续发挥作用。

建安十二年（公元 207 年），张绣跟随曹操北征乌桓，死于途中。其子张泉继承了封爵，后因参与魏讽谋反，被杀，封邑随之削除。

人至察则无徒

古人云：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”即是说，太清澈的水中是不能有鱼生存的，而对别人要求太过苛刻也不会得到别人的追随。每个人在性格和生活方式上都有自己的特点或是缺陷，如果对人要求尽善尽美，则根本不会有朋友。和珅深知聚集在他周围的多为贪慕钱财、虚荣的小人，对这类人更要睁一只眼，闭一只眼，施用“聋”字功夫，只要他们能为自己办事，忠于自己，其他的事情就随他们去吧。

和珅的众多党羽之中，四川总督文绶之子国泰是一个最为卑下、顽劣的小人，他从小生长在锦衣玉食的温柔乡中，养成了飞扬跋扈，不可一世的性格，脾气暴烈，不学无术。