图书在版编目（CIP）数据

曾国藩成就大事的谋略 / 丁华民主编。—长春：吉林文史出版社，
ISBN 978-7-5472-
Ⅰ. ①曾… Ⅱ. ①丁… Ⅲ. ①谋略—曾国藩 Ⅳ. ①B

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 号

曾国藩成就大事的谋略

丁华民　夏于全　主编

吉林文史出版社
吉林音像出版社　出版发行
北京潮运印刷厂印刷

开本：787mm×1092mm　1/16　印张：
字数：　千字　2015 年 月第 次印刷
印数：1—3000 册

ISBN 978-7-5472-
定价（全 卷）：　元

需要全本请访问 www.ertongbook.com

导　　读

曾国藩是中国近代史上最重要的人物之一，也是一个充满矛盾颇具悲剧色彩的人物。他以一介书生领兵，纵横疆场，剿灭太平天国，中兴清廷，堪称奇伟；他以汉人位居清廷要职，功高震主，而得以善终，其韬略之深广值得我们探究；他推崇仁爱，却又大开杀戒，被人称为曾剃头；他提倡清廉，却对自己部下的贪赃枉法包庇纵容；他主张以诚待人，却又不得不在严酷的官场斗争中见风使舵；他教人刚毅坚忍，却两次在挫折面前自寻短见；他口口声声不贪官位，却几乎在官场中度过了一生；他重视忠孝，然而，墨绖从戎、主张权变，又使他显得不忠不孝；他以镇压太平天国而“功勋卓绝”，却又因剿捻无功而抑郁退让，因“天津教案”而晚年蒙羞；他注重修身养性，却几乎天天在焦虑紧张中度过……

就是这样一个人物，门生遍朝野，且大多有所成，如李鸿章、左宗棠、胡林翼、郭嵩焘、李元度、彭玉麟等等。曾国藩受到了后世许多人特别是政治人物的推崇，被称为中国封建社会最后一个“圣人”。被奉为官场“楷模”，成为官场中的以老成持重、灵活多变、坚韧不拔著称的“理想人物”。毛泽东、蒋介石也都对曾国藩有很深入的研究。

有关曾国藩的书籍，大到曾国藩全集，小到曾国藩传记，可谓应有尽有，但它们不是记述曾国藩的言论，就是描述曾国藩的事功。把曾国藩的所言所行结合起来，加以全方位评述的著作却少未见。我们认为，要全面了解曾国藩，就必须既知曾国藩所言，又知曾国藩所行，还要将其言与行综合分析。正是出于这样的考虑，我们编纂了这套《曾国藩成就大事的谋略》。

该丛书分为三个分册：《曾国藩传世箴言》，全面论述曾国藩的

处世妙论，即人们所谓的“语录”；《曾国藩识人秘要》，论述曾国藩的识人之道，也即人们所谓的“冰鉴”；《曾国藩成功心诀》，论述曾国藩的成功之道，即人们所谓的“挺经”。在具体论述中，则分为“原文”、“解读”、“详解”三个部分。“原文”是摘录曾国藩的原话，“解读”以对“原文”的解释为主，“详解”则以曾国藩的行为为主，并结合历史上的有关事例，对“原文”内容作充分的、生动的、全方位的解析。

我们希望本书的出版，能从“谋略”的角度来解读曾国藩。限于水平，书中错讹之处在所难免，恳请读者指正。

本书编委会

圆圆圆年 圆月

· 员·

目 录

CONTENTS

上编　识人之道

一、人才

员揖才

——人才须有操守多条理 …… (员)

圆求才

——求才当如鹰隼击物,不得不休 …… (猿)

猿撕才

——凡人才高下,视其志趣 …… (缘)

源养才

——人才以陶冶而成 …… (远)

缘翔才

——世不患天才,患用才者不能适用 …… (苑)

远德才

——余谓德与才,不可偏重 …… (愿)

苑荐才

——避嫌隙,秉公论列 …… (愿)

愿君子

——君子小人,存乎一心 …… (怨)

怨精明

——处事以明为第一要义 …… (员)

二、将才

员选将

——上选将才,须三者兼全 …… (员)

圆养德

——带兵之人,须有忠义血性 …… (员)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

猛能战
——治军之道,以能战为第一义 …… (元源
源源正
——练兵当如八股家之揣摩 …… (元惠
缘缘明
——善将兵者,首重申诫严明 …… (元慧
远远义
——忠义之将,可横行天下 …… (元苑
苑苑淡
——胸怀广大,须从平淡二字用功 …… (元圆
愿军心
——以真心实肠,得士卒之心 …… (元缘
怨怨将
——衡材不拘一格,论事不求苛细 …… (元缘

下编　相人之法

一、神骨
——精神具乎两目,骨相具乎面部 …… (元苑
二、刚柔
——先天种子,五行生克之数 …… (元圆
三、容貌
——容以七尺为期,貌合两仪而论 …… (元远
四、五官
——目为面之渊,鼻为面之山 …… (圆苑
五、须眉
——少年两道眉,临老一副须 …… (圆惠
六、声音
——人之声音,犹天地之气 …… (圆缘
七、情态
——情态神之余,常补神之不足 …… (圆缘
八、气色
——面部如命,气色如运 …… (圆缘

上编　识人之道

一、人才

员识才

——人才须有操守多条理

【原文】

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

——引自《曾文正公全集》

【解读】

择取人的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别。眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文。手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤作笔记，以防止遗忘。口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。

【详解】

对于曾国藩的这一论述，民国时的著名爱国将领蔡锷有这样的评价：

文正公谓居高位以知人晓事为职，且以能知人晓事与否，判别其君子小人。虽属有感而发，特论至为正当，并非愤激之说。用人之当否，视乎知人之明昧；办事之才不才，视乎晓事之透不透。不知人则不能用人，不晓事则何能办事？君子小人之别，以能否利人济物为断。苟所用之人，不能称职；所办之事，措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无他，究难为之宽恕者也。

昔贤于用人之端，内举不避亲，外举不避仇，其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之荐左中堂，而劾李次青，不以恩怨而废举劾，名臣胸襟，自足千古。

意思是：曾国藩认为身居高位的人应该以知人晓事为职责，而且以他能否知人晓事来判断他们是君子还是小人。虽然是有感而发，但所持的观点却非常公允，并非是一时的愤激之说。用人是否得当，取决于是否真正地了解人；办事能力的大小，取决于对事情的理解是否透彻。不了解人，便不能任用人；不明白事理，又怎么能办事呢？君子与小人的区别，以能否利人济物为判断的标准。如果委任的人不称职，所办的事措置失当，以致影响了大局，即使当事人并无其他私心杂念，终究是难以得到宽恕的。

以前的贤德之人在用人的时候，内举不避亲，外举不避仇，其心理的光明正大，足以成为百世的楷模。曾国藩推荐左中堂、弹劾李次青，并不因为个人的恩怨而影响推荐和弹劾，一代名臣的宽广胸怀，自然千古不朽。

曾国藩提出“取人之式”，以有操守、多条理为主，那么古贤对此问题又是怎么看的呢？

春秋时期，齐宣王问孟子：“怎样去识别那些缺乏才能的人而舍弃他呢？”

孟子答道：“国君选拔贤人，如果迫不得已要用新进，就要把卑贱者提拔到尊贵者之上，把疏远的人提拔在亲近的人之上，对这

种事能不慎重吗？因此，左右亲近之人都说某人好，不可轻信；众位大夫都说某人好，也不可轻信；全国的人都说某人好，然后去了解，发现他真有才干，再任用他。左右亲近的人都说某人不好，不要听信；众位大夫都说某人不好，也不要听信；全国的人都说某人不好，然后去了解，发现他真的不好，再罢免他。左右亲近的人都说某人可杀，不要听信；众位大夫都说某人可杀，也不要听信；全国的人都说某人可杀，然后去了解，发现他该杀，再杀他。这样，才可以做百姓的父母。”

孟子又说：“虞国不用百里奚，因而灭亡；秦穆公用了百里奚，因而称霸。不用贤人就会招致灭亡，即使要求勉强存在，都是办不到的。”

韩非子对这一问题则有他独到的论述。他说：如果炼铜造剑时只看所掺的锡和火色，就是欧冶子也不能断定剑的好坏；可是用这把剑在水中砍死鹄雁，在陆上斩断驹马，那么，就是仆隶也不会怀疑它的是钝还是锋利了。如果只看马的牙齿和外形，就是伯乐也不能判断马的好坏；可是让马套上车，看看它快跑到终点时的模样，就是仆隶也不会怀疑马的优劣了。如果只看一个人的外貌、服装，只听他说话论事，就是孔丘也不能肯定这个人能力怎么样，可是给他一个官职，看看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。所以，一个明智君主所任用的官吏，宰相一定是从地方官中选拔上来的，猛将一定是从底层军官中挑选出来的。凡是有功劳的人必定给予奖赏，那么俸禄越优厚他们越能勉励自己；不断地升官晋级，那么官级越高他们越能尽力办事。用高官厚禄去勉励官吏把事情办好，这是建立强盛统一事业的有力措施。

凡是奸臣都想顺从君主的心意，来取得君主亲幸的权势。因此君主所喜欢的东西，臣子就加以吹捧；君主所憎恶的东西，臣子就加以诋毁。人们的一般情况是，取舍相同的就互相肯定，取舍不同的就互相反对。现在臣子所赞美的东西，就是君主所肯定的东西，这就叫做相同的择取；臣子所诋毁的东西，就是君主所反对的东西，这就叫做相同的舍弃。择取、舍弃一致而互相对立的，还没有

听说过。这就是臣子所用来取得信任和宠爱的途径。

孟子与韩非都从一个方面论述了如何选拔人才，可谓千古名论。

而在识人方面，管仲无疑有他的独到之处。一次，齐桓公征询管仲对朝廷人事安排的意见，管仲说："升降、揖让、进退礼节的熟习，这方面我不如隰朋，请任命他做大行（司礼官）职位；开垦土地，聚集粮粟，使地利完全发挥，这方面我不如宁戚，请让他担任司田（管理土地的官吏）；在平原战场上能让战车驰骋而不乱，战士勇往直前而不退却，擂鼓进军后，三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请授予他大司马（最高的军事将领）之职；审理刑事案件，能不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请授予他大理（最高司法官员）之职；敢于冒犯君颜，忠言直谏，不怕砍头，不在富贵权势面前低头，这方面我不如东郭牙，请让他担任大谏（谏官）之职。君王若仅要治国强兵，有此五人，就足够了。若想在诸侯中称霸，那还需要我管夷吾才行。"

听了管仲巧妙的自荐之后，下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子，由此来反映能识人将会带来多大的好处。

"管鲍之交"历来被称为千古佳话，其中固然赞扬了管仲的治国才能，但更重要的则是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。

管仲年少时常与鲍叔牙往来，鲍叔牙知道他很有才能。管仲因为家贫，常常骗取鲍叔牙的财物，鲍叔牙却一直好好待他，不提这些事。后来鲍叔牙跟随齐国的公子小白，而管仲跟随了公子纠。等到小白立为齐国国君时，杀了公子纠，管仲也被囚禁起来。鲍叔牙于是向齐桓公推荐管仲。齐桓公重用管仲，让他执掌齐国之政。齐桓公称霸，九次会合天下诸侯，匡扶天下正道，这都是用了管仲之谋。

管仲说："当初我贫穷时，曾与鲍叔牙一起做买卖，分财利时我常常多占，鲍叔牙却不以此认为我贪，因为他知道我家贫。我曾经为鲍叔牙谋事，结果却使他更窘迫，鲍叔牙不因此认为我这个人很愚蠢，因为他知道时机有时有利有时不利。我曾经几次出仕，却

屡次被国君罢免，鲍叔牙不据此认为我无能，因为他知道我没有碰到好时机。我曾几次带兵打仗，却屡战屡败，鲍叔牙不因此以为我这个人胆小，因为他知道我家有老母需要供养。公子纠与小白争位失败后，召忽自杀，我被囚禁起来，忍受侮辱，鲍叔牙不因此认为我这个人不知羞耻，因为他知道我不以小事为耻，而只耻功名不显扬于天下。所以说，生我的是父母，而真正了解我的是鲍叔牙先生。”

鲍叔牙推荐管仲后，他的职位在管仲之下。他的子孙世代都在齐国享受俸禄，其中有封邑的十多代，子孙中有许多人都成为有名的大夫。相比之下，天下人很少称道管仲之才能而常常称道鲍叔牙有知人之明。

管仲担任齐国宰相、执掌齐国之政之后，因为看到齐国占地狭小，又靠近海边，便重视通商，积累财富，使国家富裕，军队强大，并顺从百姓的好恶意愿。所以他说：“只有仓库里的粮食堆满了，老百姓才会重视礼节，只有老百姓丰衣足食了他们才会知荣辱。在上位的人遵守礼度，亲属内部才会团结。不讲礼义廉耻，国家必然灭亡。上面发下的政令好比是流水的源头一样，一定要使它顺乎民心。”所以他的言论通俗而易于推行。老百姓所需要的，就给他们；老百姓不需要的，就废掉它。

管仲执政时，善于把坏事变为好事，把失败转化为成功。注意处理事情的轻重缓急，谨慎地权衡事情的利弊得失。桓公本来因为蔡姬之事发怒，要南下袭击蔡国，管仲却劝桓公讨伐楚国，谴责楚国不向周室朝贡包茅。桓公实际上是想往北征讨山戎，而管仲却借此劝燕国修行召公时的国政。在柯地会盟时，齐桓公想背弃跟曹沫签订之约，管仲却劝齐桓公守信，使天下诸侯归心于齐。所以说：“知道了给与就是取得，是为政的法宝。”

管仲富比国君，拥有三归台和反坫（诸侯们举行宴会时用画放置酒杯的土台），但齐国人不认为他奢侈。管仲死后，齐国仍然遵循管仲立下的政令，使齐国强于诸侯。

晏子使楚、不辱诸侯的故事是众所周知的，而他慧眼识越石父

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的故事则更值得人们称道。

晏平名仲婴，是莱地夷维人。他曾辅助齐灵公、齐庄公、齐景公，因为奉行节俭，注重身体力行而受齐国人尊敬。晏婴担任齐国宰相后，每次吃饭不吃两道肉食，他的妻妾不穿贵重的锦帛。他在朝廷时，一旦国君和他说话，就正言以对；国君不与他说话时，就肃立在那里。国家有道，他就顺从国君的命令；国家无道的时候，他就权衡国君的命令行事。正因为他这样做，使齐国在灵公、庄公、景公时在诸侯国家中名望很高。

越石父有才能，但正被拘役中。晏子外出时，在道中碰上了越石父，便用自己所乘马车的左边的马把他赎了出来，并一道乘车回家。回家后，晏子没有向越石父打招呼，便进了内室。过了很长时间，晏子仍未出来，越石父便请求离去，晏子感到很惊讶，整理好衣帽向越石父道歉说："晏婴缺乏仁德，但我把你从危难中解救出来，你为何那么快就要离开我呢？"越石父说："话不能这样说。我听说君子可以在不知道自己的人面前受委屈，而在知道自己的人面前就必须能伸展自己的意志，刚才我在被拘役时，因为他们并不了解我，而你既然因了解我而把我赎了出来，就可以称为知己。既然已是知己而又待我无礼，那我还不如仍被人拘役的好。"晏子于是把他请入内室，并把他作为上宾看待。

"虎符"的故事知者颇多，说的是魏公子无忌盗取魏王的虎符，指挥军队解救赵国之难，然而，你知道这个高明的点子是谁出的吗？他就是一位看守大门的小吏——侯嬴。

魏公子无忌，是魏昭王的小儿子，而且是魏安釐王的异母弟弟。昭王死后，安釐王继位，封公子为信陵君。这时候，范雎逃离魏国，到秦国任相。因为怨恨魏齐的缘故，秦军围攻魏国，打败了魏国的华阳城的军队，赶走了魏将芒卯。魏王和公子无忌都很担忧。

魏公子无忌为人仁义，而又能礼贤下士，凡是士人，不论才能高低，都能谦虚地对他们以礼相交，不敢因为自己富贵而怠慢士人。因此方圆几千里地方的士人，都争相前来归附他。他招徕的食

客有三千人。在这个时期，诸侯各国因为魏公子贤能，门客又很多，不敢进军侵犯魏国长达十几年。

魏公子有一次跟魏王下棋，这时从北方边境传来了烽火警报，说："赵国军队来了，快要进入边界。"魏王停止下棋，想要召集大臣商议。魏公子劝止魏王说："赵王只是出来打猎而已，不是前来入侵。"魏王非常吃惊，说："公子为什么知道得这么清楚呢？"魏公子说："我的门客中有能够打听到赵王的秘密行动的人，赵王的所作所为，门客总是把它报告我，我因此知道。"从此以后，魏王害怕公子的贤能，不敢把国家大事委任给他。

魏国有个隐士叫侯嬴，七十岁了，家里贫穷，担任大梁夷门的看门小吏。魏公子听说后，前往问候，要厚赠他财物。侯嬴不肯接受，说："我修身养性品行纯洁已几十年，总不能因为看门贫困的缘故而接受公子的财物。"公子于是就摆设酒席，大请宾客。客人坐定之后，魏公子让车马随从，并空着车子左边的座位，亲自到夷门迎接侯先生。侯先生整理了破旧的衣帽，直接登上了公子乘坐的车的上位，毫不谦让，想借此观察公子。魏公子握着马缰绳，显得更加恭敬，侯先生又对公子说："我有个客人在市场的屠宰坊中，希望委屈你的车马经过那儿。"魏公子驾车到市场里，侯先生下车去见他的客人朱亥，眼睛斜看魏公子，故意久久地站着跟他的客人说话，暗中观察公子。公子脸色更温和。这时候，魏国的将相、宗室宾客，满满一堂，正等待着公子举杯祝酒。市场里的人都看着公子拿着马缰绳，随从人员都暗暗咒骂侯先生。侯先生看到公子的脸色始终不变，才辞别客人，登上车子。回到家里，公子领着侯先生坐在上位，并一一向他介绍宾客，宾客很吃惊。正当酒喝得酣畅的时候，公子起立，来到侯先生面前敬酒。侯先生于是对公子说："今天我侯嬴难为公子也够了。我只是夷门的看门人，公子却亲自委屈车马，在大庭广众之中迎接我，我本不该去访问客人，却因为公子的缘故故意去访问他。然而我侯嬴想成全公子的美名，故意让公子的车马久久地站立在市场里，去访问客人，借此观察公子，公子却更加恭敬。市民都认为我侯嬴是小人，而把公子看作是礼贤下士的长者。"酒席至此结束，侯先生于是成为公子的上宾。

侯先生对公子说："我所访问的屠夫朱亥，是个有才能的人，世人没有谁能了解他，所以隐居在屠宰坊里。"魏公子多次前往访问他，朱亥故意不回拜，公子对此感到奇怪。

魏安釐王二十年，秦昭王已经打败了赵国在长平的驻军，又进军围攻邯郸。魏公子的姐姐是赵惠文王的弟弟平原君的夫人，她多次送信给魏王和公子，向魏国求救。魏王派将军晋鄙带领十万军队前去援救赵国。秦国派使者警告魏王说："我进攻赵国，早晚之间就要攻下来，如果各诸侯国有敢援救赵国的，在我攻下赵国以后，一定要移军先进攻它。"魏王害怕，派人让晋鄙停止进军，把军队停驻在邺县，名义上是救援赵国，实际上是两头观望。平原君派出的使者，冠盖相望，接踵来到魏国，责备魏公子说："我赵胜之所以与你缔结婚姻关系，是因为你重义气，又能解救别人的困难。现在赵国早晚之间就要投降秦国，而魏国的救兵不来，你能解救别人的困难的义气在哪里呢！况且你即使轻视我赵胜，抛弃我，让我去投降秦国，难道也不可怜你的姐姐吗？"公子为此发愁，多次请求魏王，并请自己的宾客、辩士千方百计游说魏王。魏王害怕秦国，始终不肯听从公子。魏公子自己估计终究不能得到魏王的帮助，又考虑不能自己独存而使赵国灭亡，就请宾客准备一百多辆车马，想率领宾客去攻击秦军阵地，跟赵国共死。

魏公子的队伍经过夷门，见到了侯先生，就把自己要同秦军决一死战的情况都告诉了他。说完了话队伍就出发了。侯先生说："公子努力吧，我不能随从了。"魏公子走了几里路，心中不愉快，说："我对待侯先生够周到了，天下没有谁不听说的。如今我将要死了，而侯先生竟没有一言半语送给我，难道我有什么过失吗？"魏公子带着车马回去，问侯先生。侯先生笑着说："我本来就知道你会返回来的。"又说："你喜爱士人，名传天下，现在有了急难，没有别的办法而想进攻秦军阵地，这好比把肉投给饿虎，有什么作用呢？又何必供养门客？然而你厚待我，你要去战斗而我不送行，因此知道你怨恨我肯定会回返。"公子拜了两拜，趁机向他请教。侯先生就摒退旁人秘密与他交谈，说："我听说晋鄙的兵符经常放在魏王的卧室里，而如姬最受宠幸，她出入魏王的卧室，有办法偷

到兵符。我听说如姬的父亲被人杀死，如姬想报仇已有三年，从魏王以下，都想替她报杀父之仇，却没有如愿。如姬对公子哭诉，公子派人斩了她仇人的头，恭敬地进献给如姬。如姬要替你效死，不会有推辞的时候，只是还没有找到机会罢了。你如果一开口请求如姬帮忙，如姬一定会答应，那么你就能得兵符夺取晋鄙的军队，往北救援赵国，向西击退秦军，这是春秋五霸一样的功业啊。”公子听从侯嬴的计谋，请求如姬帮忙。如姬果然偷了晋鄙的兵符给魏公子。

魏公子出发时，侯先生说：“将在外，君命有所不受，为的是有利于国家。公子即使合了兵符，但晋鄙不把军队交给你，而再向魏王请示，事情一定危险了。我的客人屠夫朱亥可跟你一起去，这人是个大力士。晋鄙如能听从，那最好；如不能听从，就可以让朱亥击杀他。”这时魏公子哭了。侯先生说：“公子怕死吗？为什么哭呢？”公子说：“晋鄙是一位勇猛的老将，我去恐怕他不肯听从，必然要杀他。我因此才哭泣，怎么是害怕死呢？”于是魏公子请求朱亥同行。朱亥笑着说：“我只是市场操刀的屠夫，公子却多次亲自存问。我之所以不回拜，是因为那是小礼节，没有用。如今你有急难，这是我替你效命的时候。”朱亥就跟魏公子一起出发了。魏公子向侯先生告别，侯先生说：“我本当随从你，可是我年老不行了。请让我计算你的行程，当你到了晋鄙军营的那一天，我面向北方割颈自杀，来报答公子。”魏公子于是出发了。

魏公子到了邺县，假托魏王的命令取代晋鄙。晋鄙合了兵符，怀疑这件事。举起手来看了看魏公子，说：“现在我拥有十万大军，驻扎在国境上，这是国家的重任，你独自驾车来接替我，这是为什么呢？”晋鄙想不听从，朱亥衣袖里藏着四十斤重的铁椎，用铁椎杀死了晋鄙。魏公子于是统率晋鄙的军队。他整编队伍，向全军发布命令说：“父子都在军营里的，父亲回家；兄弟都在军营里的，兄长回家；独生儿子没有兄弟的，回家养亲。”魏公子得到精兵八万人，进军击杀秦军。秦军解围而去，于是救了邯郸，保存了赵国。赵王和平原君亲自到边界迎接公子，平原君背着箭袋在前面给公子引路。赵王拜了两拜说：“自古以来没有贤人能赶得上公子

的。”在这个时候，平原君不敢把自己和人家相比。魏公子和侯先生分别以后，到达军营时，侯先生果然面向北方割颈自杀了。

苏秦为了实现他六国合纵、对付秦国的理想，运用张仪的才能去秦国为内应，实可谓棋高一着。

张仪，是魏国人。张仪起初与苏秦一起都拜鬼谷先生为师，学习游说之术，苏秦自认为自己的水平不及张仪。

张仪学习结束后，就去向诸侯们游说。他曾经跟从楚相饮酒，饮完酒后，楚相发现丢了一块璧，他的门人认为是张仪偷的，说：“张仪贫穷，品行不好，一定是他偷了相君的璧。”于是一起把张仪抓了起来，拷打了数百下，张仪不承认，只好释放了他。张仪的妻子说：“唉！你要是不读书，不去从事游说之业，怎么会遭受此类侮辱呢？”张仪对他的妻子说：“看看我的舌头还在不在？”他的妻子笑道：“舌头当然在。”张仪说：“这就够了。”

苏秦已经说服了赵王，从而使诸侯国相互缔约，合纵相亲，然而害怕秦国攻打诸侯国，使盟约失败，心中琢磨没有适合出使秦国的人，于是派人暗中劝张仪说：“你起初时与苏秦友善，现在苏秦已经有了权力，你为什么不去找他，以求实现你的志向？”张仪于是到了赵国，请求拜谒苏秦。苏秦于是告诫门下之人不要替他通报，又让他几天不准离开。然后苏秦才见张仪，让张仪坐在堂下，赐给他仆人侍妾吃的食物。并且多次责备张仪说：“凭你的才能，却自己让自己困窘到这种地步，我难道不能一说就让你富贵吗？只是你不值得任用。”把他辞了出去。张仪来的时候，自认为与苏秦是老相识，能求得好处，没想到反而受侮辱，很愤怒，考虑到诸侯国中没有一个可以奉事的，只有秦国能让赵国吃苦头，于是就到了秦国。

苏秦然后告诉他的门客说：“张仪，是天下的贤能之士，我比不上他。现在我侥幸先被任用，但是能够掌握秦国权柄的，只有张仪。但是张仪很穷，没有机会去进见秦王。我怕他安于蝇头小利而不去实现自己的志向，所以把他招来，并且侮辱他，以激励他的意志。你替我暗中照顾他。”于是告诉赵王，准备了金币车马，派人

暗中跟随张仪，与他同住一个旅店，慢慢接近他，送给他车马金钱，张仪想用什么，就取来给他，但不告诉他是谁提供的。张仪就有机会见到了秦惠王。秦惠王把他当作客卿，与他一起谋划讨伐诸侯。

苏秦的门客于是就告辞了。张仪说："依靠了你我才得以显达，刚要报答你的恩德，为什么你就要离开呢？"门客说："不是我了解你，了解你的是苏秦先生。苏秦先生担心秦国攻打赵国，从而破坏了合纵之约，认为除你之外没有人能掌握秦国的权柄。所以故意激怒你，派我暗中给你资助，这都是苏秦先生的计谋。现在你已被重用，请让我回去报告。"张仪说："唉，这都是我所知道的手段，我却不能想到，我确实是比不上苏秦先生！我现在又是刚被任用，怎么能去谋取赵国呢？替我感谢苏秦先生，在苏秦先生在赵国当政时，我敢说什么呢？况且有苏秦先生在，我即使想这么做，又哪里能做得到呢？"

而在识人方面堪称千古绝唱的当数吕不韦，因为他慧眼识人，竟使自己从一个普通的商人一跃成为国之栋梁、君王的真正父亲。

吕不韦是阳翟的大商人。他往来各地，低价买进，高价卖出，累积了上千金家产。

秦昭王四十年，太子死了。到昭王四十二年，把他的第二个儿子安国君立为太子。安国君有儿子二十多人。安国君有一位宠姬，立为正夫人，号为华阳夫人。华阳夫人没有儿子。安国君有个排行在中间的儿子名叫子楚，子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱。子楚被派到赵国替秦国做人质。秦国多次攻打赵国，赵国也不礼待子楚。

子楚是地位卑贱的公子，在诸侯国做人质，车辆等日常的费用并不宽裕，生活困窘，不得意。吕不韦在邯郸经商，看到了子楚而可怜他，说"子楚是可以囤积的奇货"。于是就去见子楚，向他游说："我能光大你的门第。"子楚笑着说："你暂且先光大自己的门第，然后再来光大我的门第。"吕不韦说："你不知道吧，我的门第要等你的门第光大之后才能光大起来。"子楚明白吕不韦所说的意思，就领吕不韦与他一起坐下，深入交谈。吕不韦说："秦王年纪

需要全本请访问 www.ertongbook.com