

曾国藩心经（三）

张俊杰
编著



目 录

变御识人之道（续）	1
扩展局面的腾御招法	107

變御識人之道（續）

○變御实战：世不患无才，患用才者不能适用

虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴；羸牛不可以捕鼠；骐骥不可以守闾；千金之剑，以之析薪，则不如斧；三代之鼎，以之垦田，则不如耜。当其时，当其事，则凡材亦奏神奇之效，否则抵牾而终无所成。故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。魏无知论陈平曰：“今有后生考己之行，而无益胜负之数，陛下何暇用之乎？”当战争之世，苟无益胜负之数，虽盛德亦无所用之。余生平好用忠实者流，今老矣，始知药之多不当病也。

——引自《曾文正公全集》

曾國藩认为，世上怕的不是没有人才，而是用才的人不能正确使用人才，此论确有振聋发聩之功用。从历史上来看，往往是那些善于发现人才，又善于运用人才的人最后取得了成功。关于这一方面的历史事实是很多的。

齐国在襄公统治时期比较混乱，政治黑暗，无所作为，一些贵族子弟多在国外避难。

公元前 686 年，无知杀死齐襄公后，大夫高 派人到莒国迎接公子小白回国继位。齐襄公的庶弟公子纠闻讯也立即动身返国争位，并且派亲信管仲率兵截杀小白。管仲见到小白后引弓放箭，射中了小白。管仲认为得手了，就告诉了公子纠。哪知管仲的箭正射在小白的带钩

上，他趁机装死，麻痹了管仲，抢在公子纠之前回国当上了国君，这就是齐桓公。

齐桓公继位后，在乾阳（今山东桓台县南）打败进犯的鲁国军队，逼迫鲁人杀了公子纠，并要鲁国交出管仲。原来，鲍叔牙与管仲是好友，他当了齐桓公的大臣后，极力推荐管仲到齐国主持军国大政。齐桓公开始还不同意，因为他与管仲还有一箭之仇，必欲除管仲而后快。鲍叔牙劝解齐桓公，说：“管仲是个治国人才，在政治、外交、军事、理民和团结各阶层人士方面都胜过自己。如果齐桓公不计前仇，下令赦免管仲，管仲会感恩戴德，为贤君明主尽忠。”齐桓公采纳鲍叔牙的建议，赦免了管仲，派鲍叔牙到各国去，把管仲带回齐国。

管仲回到齐国临淄城，齐桓公亲自迎接，安慰管仲，让他不要再为那一箭顾虑。管仲很受感动，认为齐桓公不计较前仇，虚怀若谷，确是一位贤良的君主，也就留在了齐国，帮助桓公主持军国大计，进行政治改革，使齐国走上了霸主的道路。

孟尝君用冯谖的例子在这方面特别具有典型性，对用才者的启发也更大。对此，《史记·孟尝君列传》中有这样的记述：

起初，冯谖听说孟尝君好客，穿着草鞋来见他。孟尝君说：“先生远道而来，有什么来教示我？”冯谖说：“听说你爱好士人、我因为贫穷，所以归附于你。”孟尝君让他住在下等客人所住的传舍之中。十天后，孟尝君问传舍的舍长说：“客人做什么？”舍长回答：“冯先生很贫穷，只有一把剑，又是用草绳缠着剑把。他弹着他的剑歌唱说：‘长剑回去吧，吃饭时没有鱼。’”孟尝君把他迁到中等客住的牵舍，吃饭时有鱼。过了五天，又问

传舍长。传舍长回答说：“这位客人又弹剑而歌唱说：‘长剑回去吧，出门时没有车乘。’”孟尝君把他迁移到上等客位的代舍，出入可以乘车。过了五天，孟尝君又问传舍长。传舍长回答说：“这位先生又曾经弹剑而歌唱说：‘长剑回去吧，没有办法养家。’”孟尝君不高兴。

过了一年，冯谖没有说什么。孟尝君当时在齐国任相，在薛邑受万户之封。他的食客有三千人，封邑的收入养不起那么多人。于是派人在薛邑放高利贷，但过了一年多，由于收成不好，借钱的人大多无法偿付利息，这样就将无法继续供养那么多食客。孟尝君很担心，问左右的人：“谁可以帮我到薛邑收取借款？”传舍长说：“代舍的客人冯公从外表来看擅长辩论，而且又年长，没有别的特长，应该可以让他去收债。”孟尝君于是叫冯谖前来并请求说：“宾客们不知道我这个人无德，前来我这里的有三千多人，封邑的收入养不起这么多宾客，所以在薛地放了高利贷。薛地的年岁不好，许多人都不付利息。现在恐怕没法再供应宾客吃饭，希望先生前去追讨。”冯谖说：“好。”辞出到了薛邑，把从孟尝君那里借钱的人召到一起开会，得到利息十万钱。于是他酿了许多酒，买来肥牛，召集那些借钱的人，能偿付利息的都来，不能偿付利息的人也要来，都拿当初借钱的文书一一核对。大家一起集会，当天杀牛饮酒。在酒喝得正酣畅时，他拿出借钱的文书与以前一样核对，有能力还利息的，与他确定还息的日期；因为贫困而不能还息的，取出借钱的文书把它烧了。并说：“孟尝君所以供钱给大家，是为了你们当中没有钱的人能从事正当事物；所以要收取利息，是因为无法养那么多宾客。现在富有的人确定归还的日期，贫穷的人就烧掉借据就算把钱送给了

他们。诸位情尽量多吃。有这么好的君主，难道可以背叛他吗！”在座的人都起来拜了两拜。

孟尝君听说冯谖烧掉了借据，愤怒地派人去召回冯谖。冯谖到了以后，孟尝君说：“我的食客有三千人，所以把钱借贷给薛邑的人。我的封邑收入少，而且百姓们还大多不按时交付利息，恐怕无法借应宾客吃饭，所以请先生去收债。听说先生收到钱后，就用钱买来许多牛和酒并烧掉了借据，这是为什么？”冯谖说：“是这样的。因为不多准备牛和酒就不能把大家都聚集起来，这样就无法知道谁富裕谁贫穷。富裕的人，就与他确定归还的日期。贫穷的人，即使守着他催他十年，利息越来越多，如果追讨得急，他们就会用逃亡的办法来自己废除债务。如果催得急，而他们终究又无法偿还，这样，上面的人会认为你爱好利益而不爱惜百姓，下面的人则有背离、抵抗上面的罪名，这样不是激励士民、显扬你的名声的办法。烧掉那些无用的借据，放弃不可能收回的债款，让薛邑的百姓亲近你并宣扬你的善名，你还怀疑什么呢！”孟尝君于是拍手向冯谖表示感谢。

齐王由于受秦国、楚国散布的毁谤的迷惑，认为孟尝君名声超过自己的君主而且在齐国专权，于是就罢免了孟尝君。宾客们看到孟尝君被罢免，就都离开了他。冯谖说：“借给我一辆车，让我可以进入秦国，一定会使你在国内受重视并且封邑更广，可以吗？”孟尝君于是准备了车子 and 钱币让冯谖去秦国。冯谖于是向西去对秦王说：“天下的游说之士驾车向西来到秦国，没有不想让秦国强大让齐国削弱的；他们驾着车向东进入齐国，没有不想让齐国强大而削弱秦国的。所以齐、秦好比是雌雄两个国家，其势不可能两个都是雄的。雄的国家就能

得到天下。”秦王长跪着问他：“怎样才能使秦国不做雌的那个国家呢？”冯谖说：“大王你也知道齐国已经罢免孟尝君了吗？”秦王说：“听说了。”冯谖说：“使齐国威重天下的，是孟尝君。现在齐主罢免了他，他心里一定怨恨，因此一定会背叛齐国；一旦孟尝君背弃齐国，进入秦国，那么齐国的国情，人事关系的内幕，都带到了秦国，这样，秦国就可以占有齐国的土地，岂只是称雄呢！你赶快派使者装着钱币偷偷地去迎接孟尝君，不可失掉时机。假如齐国觉悟了，再次起用孟尝君，则齐、秦两国谁雌谁雄还不能预知。”秦王十分高兴，就派出十辆车带着百镒黄金去迎接孟尝君。冯谖辞出，先秦国使者而行，到了齐国，劝齐王说：“天下的游说之士驾车向东进入齐国，没有不想让齐国强大而让秦国削弱的；他们驾车向西去秦国，没有不想让秦国强大而让齐国削弱的。秦国和齐国，好比是雌雄两个国家，秦国强大则齐国削弱，两者势必不可能同时称雄。现在我私下里听说秦国派遣使者乘着十辆车、装着百镒黄金来迎接孟尝君。孟尝君不西入秦国则已，一旦他西入秦国担任秦相那么天下就归属秦国，秦国称雄而齐国为雌，齐国为雌那么齐国的临淄、即墨就很危险了。大王为什么不在秦国使者未到之前，就恢复孟尝君的相位，增加他的封邑并向他致歉？孟尝君一定会高兴地接受。秦国虽然是强国，难道可以请走别国的宰相并派人前来迎接吗！挫败秦国的计谋，而且断绝它称露强国的方略。”齐王说：“对。”于是派人到国境迎接秦国的使者。秦国使者的车辆刚进入齐国的国境，齐国的使者就回来告诉齐王，齐王召回孟尝君，恢复了他的相位，并且归还他原来的封邑，又增加了一千户的封地。秦国的使者听说孟尝君已在齐国

恢复相让，掉转车头就回去了。

自从齐王罢免了孟尝君，他的宾客都离他而去。后来孟尝君被召回，恢复了相位，冯谖去迎接他。还未到国都时，孟尝君长叹说：“我常常好客，遇见宾客不敢有错失，因此有食客三千多人，这先生是知道的。宾客们见我一旦被罢免，就都背弃我而去，没有人再来过问。现在依靠先生而得以恢复相位，这些宾客们还有什么面目再来见我？他们中如有人再来见我，我一定要用唾沫吐他的脸并大大地折辱他。”冯谖停马下来而拜，孟尝君下车把他扶起，说：“先生是为宾客们向我致歉吗？”冯谖说：“不是为宾客们致歉，而是因为你的话有错失，万物有必然的归宿，事情有本应如此的道理，你知道吗？”孟尝君说：“我不知你说的是什么。”冯谖说：“有生必有死，这是万物的必然归宿；富贵了就有很多士人与你结交，贫贱了朋友就很少，这就是事情本应如此的道理，你独独不见那些赶集的人吗？天刚亮时，人们肩挨着肩，抢门而入；等到日落以后，经过集市的人会甩着胳膊，不去看它一眼，这不是他们喜欢早晨而讨厌傍晚，而是因为他们期望的东西已经不在里面。现在你失去相位，宾客们都离开了，这不值得你去怨恨他们而徒然断绝了宾客们的归路。希望你像以前一样对待宾客。”孟尝君拜了两次说：“恭敬地听从你的劝告。听了先生的话，敢不遵奉你的教导吗？”

与此相关的另一个例子是，孟尝君讨厌家中的一位门客，想逐走他。鲁仲连对孟尝君说：“猿猴离开了树木而到了水中，就不如鱼鳖；经历险阻攀登高峰，千里马就不如狐狸。曹沫奋力举起三尺宝剑，全军不能抵挡；假使曹沫放下三尺宝剑，而使用农具与农夫同处田野里，

就不如农夫。所以事物舍弃它的长处而使用它的短处，圣贤唐尧也有做不到的。现在差遣人而他不胜任，就说他无用；教诲人而他做不到，就说他笨拙。笨拙就驱逐，无用就抛弃，使人有被抛弃被驱逐的厄运，不和他相处，这些人以后就会回来报复，这难道不是世上应记取的最重要的教训吗？”孟尝君说：“说得好。”于是就不再驱逐那位门客了。

而特别有趣的是，统一六国的秦王嬴政雄才大略，竟连 12 岁的小孩都敢让他担任国家使者的重任。

公元前 239 年，机警聪明、胸怀大志的秦王嬴政已登基七载，一心想要统一全国。

有一次，秦王想联合燕攻打赵国。秦王派使者劝说燕王，燕王派太子丹到秦国当人质，秦王决定派大臣张唐为燕相国。

张唐因惧怕路经赵国时被杀，就在家装病，闭门不出。吕不韦只好到他家亲自劝说。张唐借口说：“臣屡次带兵伐赵，赵国特别怨恨我。去燕一定要经过赵，臣会恐怕不便。”

吕不韦再三劝说也无效，回到府中，一个人在堂上生闷气。这时一个 12 岁的小客人甘罗走过来问道：“丞相因何闷闷不乐？”吕不韦生气地说：“小孩子懂什么，也来问我。”

甘罗却说：“您是个礼贤下士的人，心中有事不向贤士说出来，我就是有再大的本领，也无法为您效劳。”

吕不韦早就听说过甘罗虽小，但才智出众，又见他说话这么大气，就想难为他一下，说：“大王决定与燕和好，燕派太子丹到秦国，我想派张唐到燕，可他说什么也不去，请问你有何高见？”

甘罗拍着手笑起来说：“就这么一点小事，怎么不早说？瞧我去给你办。”

见吕不韦不相信，甘罗收起笑容，振振有词地说：“以前，项橐7岁为孔子师，我比项橐大5岁，已经能办大事了，你怎么能小看贤士呢？”

吕不韦听他讲话很有分量，就对他说：“你如果能让张唐去燕国，事成之后，我请秦王封你为上卿。”

张唐得知甘罗要来劝说的消息，毫不在意，还存心想跟他开开玩笑。

甘罗一到，张唐就笑着问：“你这个小孩也想来欺负我吗？”

甘罗恭恭敬敬地给他行了个礼，一本正经地说：“我是来给您吊丧的。”

张唐问：“我犯了什么罪，你为何来给我吊丧？”

甘罗问：“您的功劳与武安君白起比如何？”

张唐说：“武安君率领秦大军南征北伐胜仗无数，我的功劳不如他的十分之一。”

甘罗又问：“在秦国，应侯范雎与文信侯吕不韦，哪个人权势大呢？”

张唐说：“当然文信侯的大。”

甘罗说：“当初应侯让武安君攻赵，他装病不去。应侯发怒了，武安君被赶出咸阳，逼死在杠邨。现在文信侯遣您，您却装病，如何躲得过去呢？您的死期不远了，所以我特来吊丧。”

张唐闻言，面带惧色，深深地向甘罗作了个揖说：“请向文信侯替我请罪，多多美言，我遵命使燕。”

几天之后，张唐已束装待发了。甘罗对吕不韦说：“张唐是经我劝说，不得已才赴燕。其实，按情理来说，

他确实害怕路过赵国。我愿为张唐使赵。”

秦王宣甘罗入朝，看他虽小，但眉清目秀，招人喜爱。问他：“你到赵王那里打算说什么呢？”

甘罗回答：“这要察言观色，见机而行。不能预先确定。”

秦王点头称是，派他正式使赵。

赵王已知秦燕通好，害怕两国联合攻赵，听到秦国来使非常高兴，派人出城 20 里迎接。

进宫之后，赵王见使者竟是个小孩，不免有些轻视，说：“看来秦国朝上缺人，派先生出使。”

甘罗答道：“秦王用人，能够发挥每个人的特长，年岁大的办大事，年岁小的办小事。我 12 岁，年龄最小，所以派我到赵国。”

赵王见他言辞磊落，不禁暗暗称奇，说：“先生此来，有何见教？”

甘罗说：“大王听说燕太子丹人质于秦，张唐将要相燕的事情吗？”

赵王说：“听说了。”

甘罗说：“秦燕通好，赵国就危险了。”

赵王说：“秦燕联合是什么用意呢？”

甘罗说：“当然是为了攻打赵国，说得明白一些，就是想扩大领土。我劝大王不如早割五城以献秦王，然后我请求秦王离燕而亲赵。如果强大的赵国去攻打弱小的燕国，而秦兵不救，赵国所得恐怕不只五城吧。”

赵王听罢很高兴，赐给甘罗黄金千两，白璧两双，把五城地图给他，让他转报秦王。

甘罗回到秦国，向秦王报告出使的情况，秦王高兴地赞扬道：“得此五城，全仗甘罗的智慧！”随后决定不

派张唐使燕。张唐听到这个消息，十分感激甘罗。

赵国知道秦不与燕通好之后。便派大兵伐燕，夺上谷一带 30 城，赵国得 19 个，送给秦国 11 个。

于是，秦王拜甘罗为上卿。

东晋的刘裕则认为，与其用庸才，不如不用。当时刘裕身兼扬州、徐州、袁州三地刺史，心存代晋之意。刘道怜是刘裕的同父异母弟，他的母亲萧氏是刘裕的继母。刘裕称宋王后，尊萧氏为太妃，相当恭敬孝顺。刘道怜曾追随刘裕南征北战，屡立战功。有一年，刘裕辞去扬州刺史的职务，而任命自己才 14 岁的儿子刘义真担任，镇守石头城。刘道怜很想担任这一职位，但又不便开口要官，便央求母亲萧氏为其说情。刘裕去见萧氏，萧氏对刘裕说：“你兄弟道怜曾与你同甘共苦，又立有战功，可以让他当扬州刺史。”刘裕十分了解刘道怜，虽追随自己转战南北，立有战功，但为人蠢笨，才干平庸，又非常贪婪放纵，根本无力胜任扬州刺史这一要职。而当时，刘裕正准备夺取晋朝江山，扬州地理位置十分重要，因此，刘裕说：“扬州乃要害之所在，关系到我的前程命运，要务繁多，道怜恐无力胜任。”萧太妃一听，满脸的不快，问道：“五十多岁的道怜，难道还不如十几岁的义真吗？”刘裕解释道：“义真虽为刺史，但事无大小，都由我作主。道怜年纪已大，如果什么也都由我作主，怕影响不好。如果让他自己作主，又怕难以负重。无论是为国，还是替道怜着想，他都不适合担当此职。望母亲见谅。”萧太妃这才无话可说，只好作罢了。

唐太宗之知人善任，则是众所周知的。在这里，特别值得一提的是他对魏征的信用。

魏征是巨鹿县人，迁居到相州内黄县。高祖时，任

太子洗马，辅佐太子建成。魏征看到秦王李世民与太子李建成暗中互相倾轧争夺，多次劝李建成早点下手。玄武门之变后，唐太宗把魏征召来质问说：“你为什么离间我们兄弟？”大家都为魏征感到恐惧。魏征却慷慨自若，从容不迫地回答说：“皇太子（指李建成）当初如果听从我的话，必定不会有今天的杀身之祸。”唐太宗怒意全消，肃然起敬，对魏征给以特别的礼遇，提拔为谏议大夫，还多次把魏征引入寝室，征求他对治国的意见。魏征很有治国的才能，性情又刚正不阿，一点也不屈节顺从。唐太宗每次与魏征谈话，总是很高兴。魏征也觉得遇到了了解自己的国君，要竭尽他的全力为唐太宗李世民所用。唐太宗又安慰魏征说：“你前后所进谏的二百多件事，都合我的心意，如果不是忠诚地奉献国家，怎么能做到如此地步呢？”公元629年，魏征晋迁为秘书监，参与朝政，他深谋远虑，对国家有许多建树。唐太宗曾对魏征说：“你的罪过比射中公子小白衣带钩的管仲还严重，我任用你却超过了齐桓公任用管仲，近代以来君臣相处这样好，哪里有像我和你这样呢？”公元632年，唐太宗巡幸到九成宫，设宴款待亲近的大臣，长孙无忌说：“魏征过去事奉李建成，我看到他们如同仇敌，不料今日又同在一起宴会。”唐太宗说：“魏征过去虽是我的仇敌，但他对事奉的主人竭尽全力，这一点值得嘉奖。我能从敌手中提拔他任用他，又有什么愧对于古代圣明的君主呢？魏征常常冒犯我的颜面，恳切地进行劝谏，不叫我干错误的事情，所以我很器重他。”魏征跪拜说：“陛下您引导我说话，因此我才敢说话。如果陛下您不接受我的意见，我又怎么敢冒犯您，触动您的忌讳呢？”唐太宗非常高兴，每人赐钱15万。公元632年，魏征接替

其当了侍中，又加封为郑国公。不久，魏征因患病要求辞去他所任的职务，请求当一名散官。唐太宗说：“我从敌对的人群中把你选拔出来，任命你担任重要职务，你看到我的过失，无不进行规谏。你没看到金子埋在矿山里时，会觉得有什么值得宝贵呢？当优良的冶炼工匠把金子锻打成器具，它就被人们当成宝贝了。我正好自比为金子，把你当作优良的工匠。你虽然有病，还不算衰老，怎么能让你消闲不理政事呢？”魏征于是不再说了。公元638年，唐太宗因给皇孙做生日，宴请公卿，太宗非常高兴，对侍臣说：“贞观以前，跟随我平定天下，历尽艰险，房玄龄的功勋是别人无法比得上的。贞观之后，对我竭尽忠诚，奉献忠言，使国家得以安定，使百姓得到好处，成就我现在的功业，为天下人所称道的，只有视征而已，古代的名臣，没有超过他的。”于是太宗亲自解下佩刀赐给魏征和房玄龄两人。太宗的长子承在东宫，不修养品行，不攻读学业。太宗的四子魏王泰一天比一天受宠爱，宫里宫外的人，都议论纷纷。太宗听到了十分讨厌，对侍臣说：“当今的朝臣，忠诚正直都比不上魏征，我派遣他教育皇太子，以此来消除天下人的怨恨情绪。”于是在公元642年授予魏征以太子太师的职务，掌管门下省的事务，还同以前一样。魏征说自己有病，唐太宗对他说：“太子是国家的根本，必须有老师来教育，因此要选正直的人来辅佐太子。我知你有病，你可以躺着教他。”魏征只好就任。不久魏征病了。魏征家的宅院内原来没有正堂，唐太宗当时正想建造一个小殿，于是就把工程停下来，用建小殿的材料给魏征建造正堂，只用了五天时间就把正堂建成了。唐太宗又派人赐给魏征布被子，白裤子，满足他的愿望。又过了几天，魏征去

世了。唐太宗亲临魏家痛哭，赠送给他以司空的官衔，封号文贞。唐太宗亲自为魏征制作碑文，又亲自写在碑上。后来唐太宗曾对待臣们说：“以铜为镜，可以使人知道衣帽穿戴是否端正；以古代历史为镜，可以使人懂得国家兴旺与衰亡的道理；以有见识的人为镜子，可以使人明白得失的原因。我常常用这三面镜子，来防止自己的过失。现在魏征去世了，我就失去了一面镜子。”唐太宗想到这里，伤心流泪。于是唐太宗下诏称：“过去只有魏征常指出我的过失。我怎么单单过去有过失，而今天全都正确了呢？原因不过是臣属们苟且顺从我，难于冒犯我的旨意罢了！因此我虚怀若谷征求外面的意见，以便分辨是非解除疑惑，内心反省。过去你们提出的意见没有采纳，那是我有意的，现在我一心想采纳你们的意见，你们却不说，这是谁的过错呢？从今以后，每人都要详尽地陈述你们的真实想法。我如果有不对之处，你们要直说，不要隐瞒自己的观点。”

唐太宗之知人善用，还体现在一些很细微的地方。当时，唐太宗任用了一批名臣贤相，辅佐他治理国政。房玄龄和杜如晦相互配合，设置政府机构和官员，制定各种典章制度，同为贞观良相。大臣们有时在唐太宗面前议论政事，唐太宗说：“非杜如晦无法筹划。”但等杜如晦到来之后，唐太宗最后还是采用房玄龄的谋略。这是因为杜如晦长于决断，房玄龄善于谋划。因此，唐太宗经常是采用房玄龄的谋略、杜如晦的决断。

唐玄宗早年也堪称一代明主，而这与他知人善任也有很大关系。

公元713年，唐玄宗和姚崇在渭水边游猎后，玄宗皇帝让姚崇就国家军政大事陈述意见。姚崇说：“臣愿以

十事闻，陛下度不可行，臣敢辞。”玄宗说：“试为朕言之。”于是，姚崇便把要玄宗实行的十件事讲了出来：其一是政先仁恕；二是不幸边功；三是法行自近；四是宦竖不与政；五是租赋之外一切禁绝；六是戚属不任台省；七是接臣以礼；八是群臣得犯颜直谏；九是绝道佛营造；十是禁外戚干政。玄宗皇帝听完大喜，说：“朕能行之。”第二天，玄宗皇帝下诏拜姚崇为夏官侍郎（即兵部侍郎），同中书门下三品。姚崇拜相后，勤勉能干，深得玄宗皇帝的赏识，凡事都同他商议。有一次，姚崇染病不能入朝，凡军国大事，玄宗就令另一位宰相源乾曜去姚崇府邸咨询。源乾曜所上奏的事，如合玄宗心意，玄宗便说：“一定是姚崇谋划的。”如不合，则反问源乾曜：“为何不去问问姚崇？”直到源乾曜承认确实未问姚崇，玄宗皇帝才停止追问。玄宗皇帝为便于询问政事，命姚崇搬到四方馆居住。姚崇任相期间，对边疆的屯田地点、兵马器械的情况，都了如指掌，成为玄宗皇帝的得力助手，被誉为开元名相。

北宋的开国皇帝宋太祖赵匡胤也是个雄才大略的封建君主，他亲近贤士，疏远佞臣，特别是对陈桥兵变中的功臣赵普，更是视为肱股，委以丞相重任，并经常与他单独商议军机要事，共饮同榻，亲密无间。

一个风雪交加的夜里，操劳一天的赵普刚卸衣入睡，就听家奴通报：“圣上驾到！”赵普慌忙穿衣迎接。赵普把皇上接到客厅，并吩咐烧炭备酒，与宋太祖饮酒畅谈，无拘无束。

酒过三巡，赵普问道：“如此大雪纷飞之夜，陛下不辞劳苦，亲自下顾，不知有何教诲？”太祖叹息说：“朕睡不能安枕啊！四境之外都是他邦啊！”

赵普说：“陛下是忧心天下尚未统一。以愚臣之见，凭陛下之圣贤，荡平天下，指日可待。不知圣意如何？”

太祖沉吟片刻，说：“朕想发兵攻打北汉，尔后南征，卿意如何？”

当时，宋据黄河中下游地区，而南方的广大地区还有南唐、吴越、后蜀、荆、湖和闽等大小政权并立；东北则有强盛的辽国虎视眈眈；又有契丹贵族卵翼下的北汉政权，占据着太原。赵普对当时形势早已掌握，他稍停顿一下，便向太祖进言：“权衡利弊，北汉地当西北两边，不如暂时留下太原，先削平南方各国，然后挥师北上，这样北汉就成为弹丸之地，不攻自破。”

太祖听后，大加赞赏，说：“爱卿之计，正合朕的心意，刚才朕提出先打北汉，只是试探爱卿一下罢了。”

赵普被太祖的雪夜问计所感动，积极为太祖统一天下出谋划策。后来，太祖统一了南方。太祖死后，他的弟弟继承统一事业，到公元 979 年，中原与南方基本上统一，从而结束了五代十国的分裂局面。

明朝开国皇帝朱元璋崛起于布衣，更是知道要打天下，必须用天下之贤士。

朱元璋率军打下徽州后，大将邓愈向他推荐说：“附近有个人叫朱升，作守学政，饱览经书，在徽州一带很有名声，大帅何不访求？”

朱元璋听后大喜，立即和邓愈等人离开帅帐，前去拜访朱升。

来到朱升住处后，朱元璋亲自叩门，只见一老者走出来。朱元璋作揖问道：“请问，先生莫不是名士朱升？”

老者答道：“老朽正是朱升，不知将军尊姓大名？”

邓愈抢先答道：“这就是攻克徽州的红巾军主帅朱元