第一篇

智慧天梯

需要全本请访问 www.ertongbook.com

开篇的话

中华文化源远流长、博大精深，中华智谋作为中国文化中的一颗璀璨明珠更是历来被人们去研究、去发现。中国文化有着浓厚的谋略特征，谋略作为一种文化因素，不仅融透了传统文化的各个侧面，而且对中国人的思维方式乃至生存方式都有着巨大的影响。

春秋战国时期是中国文化最活跃也是最混乱的时期，在这一期间出现了“ 百家争鸣 ”的局面 ,各种思想文化流派相互影响、相互发展 ,共同奠定了中国传统文化的精髓。中国智慧——这门关于人的学问得到了长足的发展。

尽管各学派的学术观点不一致，但有一点是共同的，那就是关心政治，而政治的关键又是人，于是“ 治人 ”成了他们实现自己政治主张的首选方式。于是乎治人的谋略也就应运而生。在这一时期，对于各诸侯国来说人才是兴衰存亡的关键，因此各国竞相延聘士人。而各家谋略的特点也大有差异，各有其鲜明特色：儒家谋略是中国谋略文化中最为深刻的一页，道家谋略是中国智谋型文化中最聪明的一页，法家谋略是其中最刻毒的一页，兵家谋略是其中最冷峻的一页，纵横家谋略是其中最实用的一页。

中国的智谋是中国人取之不尽、用之不竭的智慧宝库，它塑造了中华民族务实的性格和心态，在漫长的历史发展过程中，中国遭受了无数次的磨难，但始终没有消散，而是呈蓬勃发展之势。在每一次危难时刻，中国人都能焕发出超人的智慧，排除万难，化险为夷。

诚然 ,中国古代智谋也有其消极性 ,他们把智谋作为‘ 政治 ’‘ 治人 ’的一种手段和方式，影响了中国人的处世哲学，他们把心思花在算计、谋划别人上，给社会带来了极大的内耗。今天，我们再来研究古代智慧，不是为了去算计别人，而是用智慧和思维，用智慧的方式去解决生活中出现的事情。“ 世事洞明皆学问，人情练达即文章 ”，我们完全可以让自己活得更聪明一些。

第一章　儒家智慧
——最广博的智慧

导语：有人认为智谋就是欺诈，就是阴险，就是卑鄙，当你了解了儒家智慧的内格后或许您的想法有所改变。

兵法一 修身种德,事业之基

修身养性，博施德惠是事业的基础。种：插种。明代洪应明《菜根谭》上卷一五八解释说“德者事业之基,未有基不固而栋宇坚久者。”——德是事业的基础，没有基础不牢稳而高楼大厦却坚固耐久的。

晏子主张以德治天下

在春秋战车时期,齐庄公一味崇尚武勇,不顾道义,致使手下的武勇之士,在齐国飞扬跋扈,肆无忌惮,无恶不作,结果,大臣们不肯主动向国家推荐有才能的人,左右的亲信们也不主动向庄公指出其过失，使他陷入了非常孤立的境地。为此，晏子就去拜见庄公。

庄公就问晏婴：“古代的时候是否有凭勇力便可在世上立住脚跟的君王呢？”晏子回答说“我听说,勇的意思是实行礼制而不怕死,力的意思是不畏强权伐暴除虐,可见勇力的确立，其实是在于推行礼制和道义。当年商汤、周武王兴兵讨伐暴君桀和纣，所以不被后人看成是叛逆，他们吞灭了敌国而不被认为是贪婪，就是因为他们的所作所为合乎仁义的道理。他们讨伐暴虐不畏其强大，废黜有罪之君而不怕其人多势众，这才算真正的勇力之举。当时，所以要使用勇力之士，目的在于推行礼制和道义。如今您崇尚勇力，既没有仁义之理，也没有诛暴伐罪的举措，只靠勇力为立国根本，如此一来,诸侯崇尚勇力,等待的只能是国家的倾危。夏王朝衰落时,有推移、大戏,殷王朝衰落时,有费仲、恶来,这些人都是能日行千里、能徒手制限猛兽、极为神勇的武士,但他们完全凭藉勇力,凌虐天下,杀害无辜,不顾道义,其结果就是导致了桀、纣两个暴君的灭亡和夏商两个王朝的衰落。如今大王您拼命推崇勇力，不顾忌行事是否符合道义，您手下的彪悍之士个个肆无忌惮，飞扬跋扈，无视君命国法，他们的行为本身就是在行施暴虐。现在，连权贵国戚都不愿向您推举贤能之才了，您身边的亲信们也不愿意主动地指出您的过失了。这些显然违背了圣明君王美德，而是沿着亡国之君的道路向前走下去啊。要靠这样的办法使国家存在下去，我从来没有听说过。”

相御妻以德感夫

晏婴字平仲,夷维人,是春秋时期齐国著名的国相。他节俭谦恭,食不重肉,妾不

需要全本请访问 www.ertongbook.com

衣帛。处理朝政,多谋善断,正直无忌 ;正令简明,百姓易行 ;连仕灵公、庄公、景公三朝，使得齐国名显诸侯。

晏婴身为齐国宰相，公务繁忙，常出使各国。每次外出，为了显示齐国的威风，仪仗隆重,侍从众多,驷马高盖，威风凛凛。然而，晏婴本人却总是显出十分谦恭的样子。

晏婴的车夫，坐在高高的车盖下面，趾高气扬，扬鞭策马，甚为得意。他不仅在外边这样,就是回家后,也还是骄矜自得,旁若无人。他的妻子见他见识短浅,不知进取，想催他上进，就多次与他争辩，他却不以为然。其妻常于门缝中，窥其外出御车的姿态,见其仍旧意气满腹,骄横无比,就非常生气。待他归来后,其妻跪拜说:"贱妾不才，不能伺奉贵人,请您让我走罢。"车夫听了,惊异不已,询问道:"我身为相御,进出威风无比,你何出此言 ?"其妻答道:"晏婴身材短小,不足六尺 ;外表平庸,容貌若愚 ;却能身相齐国，名显诸侯。妾观其出，总是那么谦和自恭，显得抱负深远。如今夫君身高八尺,体魄雄伟,却为人仆役,为人驾车,还不图进取,反而得意扬扬,自以为满足,我因此请求离开您。"

车夫听了妻子的这番话，觉得十分有道理，羞愧不已。从此以后，每逢驾车外出，他总是竭力克制自己，谦和待人，以彰晏婴之德。时间久了，晏婴颇感奇异，就询问其中的缘故，车夫便以实相告。晏婴见其妻出言不俗，御者也还算有志向，便举荐他做了齐国的大夫。

清廉刺史饮"贪泉"

晋安帝时的吴隐之是有名的廉洁奉公的清官。吴隐之字处默，自幼好读诗书，崇尚儒家的治国之道，年轻时就高标自举，操守清廉。他曾经担任广州刺史，领平越中郎将。

他虽然有一定的俸禄，但家中的生活却很穷困，往往一旦不再食，每天到傍晚才能煮豆而食。尽管这样，他决不吃别人赠送的饭菜，不拿不合乎道义的东西。即使后来担任各种高官显职，仍保持俭仆品质。他从不使用仆人，他的妻子要自己出去背柴，自己生火做饭。他得到的俸禄赏赐，也从不自己留下，而是都拿来分给亲戚和族人。这样一来，他的生活就非常艰难了，以至自己在冬天都没有被子盖；有时因为缺少衣服，洗衣服的时候只好披上棉絮呆在家里。他的生活甚至比贫寒的平民还要清苦。

当时，广州是个十分偏远但又十分富有的地区，此地出产奇珍异宝，为官一任，只要稍稍带上一些回来，便可受用不尽。但是，当地流行瘴疠，外地人去了更容易染上，因此，一般人都不愿到那儿去做官。只有那些十分贫困而又想趁机发财的人，才愿意到广州当官。广州的刺史往往为了敛财而来，所以广州的吏治要比其他地方更为腐败。担任广州刺史的人，一般都有贪赃枉法的行为。

晋安帝下决心改变这种局面，特意任命以廉洁著称的吴隐之为广州刺束。吴隐之奉命去广州上任，在离广州治所二十里一个名叫石门的地方，看见了道泉水。随员中有人告诉吴隐之说,这条泉水称作"贪泉",传说不论是谁,只要喝了贪泉的水,都会产生贪得无厌的欲望。

吴隐之听了,哈哈大笑,他下马对周围的人说:"我不相信这样的传说,如果不看见

可以让人产生贪欲的东西，人的心境就不会慌乱。我来上任，一路上见到了许多的奇珍异宝，我已经知道了为什么官吏越过五岭就会丧失清白的原因！但只要我们坚持自己的节操，就不会为之所动，又害怕什么贪泉之水呢？害怕的应该是我们自己的意志不坚定啊！”说完，他便跑到贪泉边，舀起泉水喝了起来，并且当即吟诗一首：

古人云此水，一饮怀千金。
试使夷齐饮，终当不易心。

表示了他要像商末的伯夷、叔齐一样，坚守节操，决不变心。

在广州任上，吴隐之确实实现了他的诺言，他为官一尘不染，比在其他地方更加清廉，更加严格要求自己。他平常吃的不过是些蔬菜和干鱼，从没有什么特殊的地方；他的帷帐、用具、衣服等都交付外库，从不自己保存。当时有很多人都以为别的官员上任时也是故意要显示自己俭仆，不过做个样子给别人看看罢了，过一段时间就会原形毕露。但时间长了，大家才知道他真是个清官，不是故作姿态。

一次，手下人向他进食鱼，为了对他表示爱惜，剔去了鱼骨头，只剩下鱼肉。吴隐之发现了，便处罚了他，还把他免职。任满以后，吴隐之从广州回到京城，随身只带回自己上任时所带去的一点服装。他妻子刘氏带了一斤沉香，这并不是什么值钱的东西，但吴隐之见到之后，把它取出来，抛到了河里。

由于他的以身作则，广州地区贪污的陋习大为改观，吏治也由此变得好起来。朝廷对他十分赞许，嘉奖他的廉洁奉公的风格，加封他为前将军。

吴隐之在京城的住所条件十分简陋，只有几亩地的小宅院，一共才六间茅屋，篱笆和院墙又窄又矮。由于房屋少，人口多，妻子儿女都挤在一起。家属要靠纺织谋生，自食其力。他家时常入不敷出，有时两天吃一天的粮食，身上总是穿着破旧的布衣。皇帝要赐给他车、牛，为他重新盖个住宅，但是他坚决推辞，没有接受。后来，他被任命为度支尚书、太常，虽然官职更大了，但也只是以竹篷为屏风，坐的地方连毡席都没有。后来升到中领军，每月初领到俸禄，只留下自己一人的口粮，其余的作赈济亲戚、族人，妻子儿女一点也不能分享。

吴隐之早先担任过卫将军谢石的主簿。他的女儿要出嫁，谢石知道他家贫穷，嫁女儿一定很简朴，便特地派人带着钱物和厨师去帮助料理婚事。一到他家，正见到婢女牵了条狗要卖掉，原来只是用这个来为女儿操办婚事，此外什么都没有。

吴隐之告老退休，直到逝世，曾多次受到朝廷的褒奖和赏赐，并赠予显要的官职。他一生虽然没有十分突出的政绩，但他的清廉的节操使他流芳百世。

清廉公正，以身作则

北魏大臣高允历仕世祖、恭宗、高宗、显祖、高祖五位帝王，享年九十八岁。他在世时声名显赫，位高权重，但难能可贵的是他从不恃权自重，丝毫没有骄纵的表现，倒是能洁身自好。他为人正直，为官清廉公正，一生积德行善，非常受人敬重。

高充常对人说：“我在中书任职时从未冤枉过好人，处理一切事情都不徇私情，积有阴德，济困救命。若有阳报的话，我该年寿过百。”世祖太武帝年间(430 年前后)，世

祖的舅舅阳平王杜超为征南大将军，镇守邺城，高允在其手下做从事中郎。时值春日，因各州的囚徒要等到秋天才判决，所以有很多还没有定案，而最后查案情是非常重要的。杜超上表推荐高充与中郎吕熙等人分别去各州督察，与地方官共同处理案件。吕熙等人都因在处理案件时贪赃枉法,不能秉公而获罪,唯独高充廉洁公正,受到奖掖。

当初,尚书窦谨因罪被诛,窦谨之子窦遵逃到泽中去避祸,窦遵的母亲焦氏也被收执入官。后焦氏因年老被宽免释放，而窦谨的亲朋好友无一人出面帮助照料焦氏。高允知道焦氏生计无着,度日艰难,且年老孤寡,形单影只,十分怜悯,便主动将焦氏接到家中照顾,直至六年后,窦遵被赦免,得以回来伺奉老母。

太平真君年间,因诉讼案件积压太多,开始让中书省以经义决狱(即引用《春秋》等经典的话来作为判处案情的根据，这在当时有极大的随意性）。高允严格按照律令评判定案。三十余年来，朝内朝外的人都称赞他判案公允准确，处置得当。

高允判案时非常谨慎,他深知诉讼要案人命关天,责任重大,不能随意行事。他经常叹息说：“古代的皋陶是舜的掌刑重臣，可称有大德之人，其后还发生过英蓼逃亡的事情；刘邦项羽之时，英布犯法黥面而后称王。可见，处理罪犯是多么难啊！古代贤良经世虽久，执法虽严，仍难免疏漏，更何况我们这些平常之人呢？哪能没有过错？所以就应该特别地谨慎小心。’因此,他时时反省自察,唯恐有失误。

一日，高祖命中黄门苏兴寿护送高允，当日大雪满地，行路需要格外小心。走到半路，一只狗突然窜出，高允没有准备，就摔倒在雪地上。因为朝中都知高允德高望重，最为圣上宠信和敬重。所以搀扶的人惊恐万状，以为此次必受重惩。高允非常大度宽和,不但不加责备,反而好言好语劝慰,把此事隐瞒不报,使苏兴寿等感谢涕零。

有一次,高允应诏去西郊,高祖派人用自己的马车接他。不料途中驾马受惊,突然狂奔不止，车子倾翻倒地，高允被摔出车外，脸上多处带伤。听到高允车翻人伤的消息，高祖与文明太后急忙派遣太医前去疗治，探望慰问。车祸发生以后，车夫万分恐惧，知道闯下大祸，认为自己将会受到极重的处罚。高允却告诉高祖及太后，说自己安然无恙，请求宽免车夫，并说不是车夫的过错，不要治他的罪。

此前也曾发生过类似的事情。

当初,显祖平定青、齐一带,为了保持当地的治安,保证不再发生叛乱,就将当地的名门大族迁徙到代地。迁徙是非常艰苦的，这些人历尽艰辛才到达代地，大多饥寒交迫，处境艰难。被迁徙的人中，有很多与高允有姻亲关系，他没有为他们求情，只是秉公办事。为了表示自己的心意，他徒步上门拜访，慷慨大方，竭尽自己的家产财物周济帮助这些亲戚，慰问照顾，非常周到热情，使得许多人都感念他的仁慈宽厚。他还唯才是举，从中选拔有才能的人，亲自上表推荐，择优录用。当时有人提出不同的意见，说这些人刚刚归附，人心难测，不宜与一般的人等同使用。高允坚持说，任人应唯才是举,不该压抑人才,敌人尚且可以被感化归顺,何况是自己的人呢？

高允为人极有修养,性情谦和,不急不躁,喜怒不形于色。中黄门苏兴寿曾说,与高允共事三载，从未见他发怒。高允待人，循循善诱，诲人不倦。他十分好学，昼夜手不释卷,吟咏诗歌,遍览群书,知识也非常渊博。他一生清贫自守,不分贵贱尊卑,到老也没有什么余财。

乐羊子妻因成大事

东汉时，有一个叫乐羊子的人，为人没有大的志向。而他的妻子聪明勤劳，总想借机对丈夫进行劝勉，激励其立志，成为一番事业。有一次，乐羊子外出，在路上捡到一个金饼，高兴地拿回来给妻子看。妻子说：“我听说有志之人见到名叫盗泉的水，便羞于饮用，廉洁之士见嗟来之食便拒绝接受，更何况这种拾来的东西呢？这不是玷污你的名声的行径吗？”乐羊子听后非常惭愧，他想妻子是个女人，尚有如此见识，自己身为堂堂的男子汉，怎么意如此缺少志气！于是，他跑到野外，将金饼抛去，回家向妻子表示，要远寻宗师，外出求学。妻子非常高兴，便帮他整理行装，鼓励他早日学成归来。

然而，乐羊子外出学习，刚刚过了一年就回来了。妻子以为他学成归来，十分高兴，一问之下，才知并非如此。她问丈夫：“你为什么中途而返？”乐羊子说：“我只是离家久了，想回来看看你。”乐羊子妻害怕丈夫故态复萌，为了坚定他学习的信心，便持着刀子走到织机旁，一刀将织物割断，然后对乐子羊说：“这个织物是从蚕茧抽丝开始，一根丝一根丝地积累成寸，然后又一寸一寸地积累成一匹。如今我把它割断了，不但不能取得最后成功，而且前功尽弃了。夫君求学也是如此，要知道时间一去不返，应当利用宝贵时光完成学业，以成就自己的美德，如果半途而废，与我割断织品有什么两样呢！”

乐羊子听了妻子的这一番话，深受震动，他立即返回求学之地，七年都没有回来。

曹皇后以仁德治天下

北宋仁宗的郭皇后是个欲望很多、德行很薄、能力很弱的女人，她得罪了大臣和太监，大臣和太监就联合起来，要把她废掉。恰在这时，宋仁宗的妻妾之间发生了一场冲突，被太监阎文应及时地利用了。

当时，宋仁宗最宠爱的妃子有两个，一个是杨美人，一个是尚美人。两个相互争宠，但同时又联合起来对付郭皇后，生怕郭皇后专宠，让仁宗弃了她们两人。因此，杨美人、尚美人和郭皇后的矛盾就越来越深。郭皇后又是个好强斗胜之人，不甘心被两个美人分宠，就经常训斥她们。一次，郭皇后当着仁宗的面训斥尚美人，尚美人见仁宗在场，就有恃无恐地顶撞了几句。郭皇后怒火上冲，一巴掌打在了尚美人的脸上。尚美人不敢还手，连哭带喊地跑到仁宗的背后躲避。郭皇后紧追不舍，竟一巴掌打在了仁宗的脖子上，留下了几条血印。这下子恼了仁宗，也吓坏了郭皇后。但事已至此，郭皇后只好赔罪。仁宗拂袖而去。

阎文应联合宰相吕夷简，怂恿仁宗废掉了郭皇后。

郭皇后被废之后，宗仁宗将曹氏聘入宫中，景祐元年(1034年)九月，仁宗册封曹氏为皇后。曹皇后是宋仁宗的第二位皇后。

曹皇后与郭皇后不大相同，她既有正义感，颇有爱才之心，而且很有谋略，对朝政多有好的帮助。庆历八年(1048年)闰正月，宋仁宗准备在闰月的十五再次张灯，曹皇后以俭省节约为由劝阻了他。数日后的一天夜里，有几名卫卒在宫中发动叛乱，企图刺杀皇帝。这些人在半夜里翻墙过院，来到仁宗的寝殿外。当时，曹皇后正在仁宗身

边侍寝，听到外面发生变故，她没有惊慌失措，而是马上起身察看动静。这时，仁宗想开门出去看个究竟，曹皇后知道应该首先保护皇帝的安全，就一把抱住仁宗，赶紧关好殿门，并急忙呼叫都知王守忠，让他带兵前来救驾。叛卒一时无法攻入殿堂，就在殿外胡乱砍杀。宫嫔们的哭喊声传到了寝殿里，仁宗问太监发生了什么事，有的太监也在暗地里参加了叛乱，他们骗仁宗说这是乳母在打小孩。曹皇后听了以后厉声喝斥道：“贼人就在附近杀人，你们竟敢胡说八道？”这样，太监们被震慑住了。这天夜里，凡是派出去的太监和侍从，曹皇后都亲手剪下了他们的头发，并对他们说：“明日论功行赏，以此为凭。”于是太监侍从都拼死保护仁宗。卫卒的反叛很快被镇压下去了。叛卒走后，曹皇后料定这些人不会善罢甘休，必会纵火烧宫殿，便暗中派太监提水悄悄地跟在叛卒的后面。那些叛卒果然用火把点燃了宫殿的帘幢，跟在后面的太监马上用水把火扑灭了。

这场叛乱，不仅有卫卒参加，宫中的一些侍女也参与了。事过之后，这些侍女便求仁宗的宠姬，让她在仁宗面前为她们说情，免去一死。仁宗是个优柔寡断的人，一时还真有些拿不定注意。曹皇后得知这一情况后，知道如果不把那些宫女处死，将会后患无究，她马上身着皇后衣冠来见仁宗，请求仁宗依法将那些参与叛乱的侍女处死，并说：“不这样做，就不能肃清宫廷，消除后患。”仁宗还是不能做出决定，让她先坐下再说，曹皇后不肯，坚持站在那里请求仁宗下令处死那些侍女。直到仁宗下令处死了那些参与叛乱的侍女。

仁宗死后，英宗即位。曹后也曾经垂帘听政，但她处理事务往往能够为国家的利益着想，为维护国家的安定起到了良好的作用。当英宗临朝时，她便撤帘，还政于宋英宗。

对王安石的新法，她一直持谨慎甚至反对态度，她曾向宋神宗建议废除青苗法、募役法，让王安石出外任官。正是由于她这种遵守祖宗成规的做法，使她在英宗年幼时，同朝中大臣共议大事，使宋朝的局面得以稳定。

宋神宗是个好大喜功的皇帝，他曾打算兴兵北伐，收复幽蓟。在和大臣商议好之后，来向太皇太后曹氏汇报。太皇太后问道：“军中储备、赏赐都准备好了吗？铠甲刀枪都备齐了吗？士卒都训练好了吗？”神宗回答说：“这些都已经准备好了。”太皇太后说：“刀兵是凶器，无故动之不祥。收复幽蓟，事关重大，吉凶祸福全在于你的一念之间，收复了幽蓟有什么好处呢？不过是南面接受群臣的朝贺，可是万一失利，则会让天下生灵涂炭。希望你能认真地想一想，这事不像你说的那么简单容易。如果要能收复幽蓟，那么太祖、太宗早就收复了，何必等到今天。”宋神宗很听自己祖母的话，尽管他有些不知天高地厚，可他还是打消了北伐的念头。应该说，这是十分明智的。

曹皇后生性仁慈节俭，重视农桑，常在宫苑中种谷、养蚕。她还严格约束自己的亲戚，不让他们干预朝政。晚年时，她弟弟曹佾入宫侍奉宋神宗，她一直避而不见。后来在神宗坚决要求下，她才和曹佾见一面，但只谈一会儿，便让人将曹佾送出宫。

她重才惜德。晚年时，身患重病，正值苏轼的政敌想迫害他，从他的诗中罗织构陷，制造了中国历史上有名的文字狱——“乌台诗案”。曹后听说苏轼因作诗获罪，被下御史狱中，要被处死，便对宋神宗说：“你还记得吗？当年仁宗皇帝从制科中选得苏轼兄弟，曾高兴地对我说：‘我为子孙得到了两个宰相。’现在我听说苏轼因为做诗而被

下狱，是不是有仇人中伤他，从诗中寻找罪名？就是发现有罪过，那也是很小的过失。我现在病重了，千万不能因冤案泛滥而有伤中和，这件事你还是仔细考虑考虑”。有了太皇太后的这番话，才使得苏轼免于一死。

曹皇后在北宋是个很在影响的人物，她历经三朝，对北宋初期的政治和社会的安定起到了很好的作用，在整个中国历史上，像她这样的皇后是并不多见的。

兵法二 知人善任,患才不用

用人不疑、疑人不用是用人的根本准则；
用其所长、避其所短是用人的技巧和智慧。

唐太宗论功行赏重人才

李世民因赫赫战功而被封为秦王，又官居唐朝特设的“天策上将”，势力很大。李世民还极其善于招揽人才,在秦王府中,就有所谓的‘十八学士’,房玄龄、杜如晦多谋善断,陆德明、孔颖达精通经学,姚思廉擅长文史,虞世南以书法名世,其余十余人也是当时的人杰才俊。在这‘十八学士’当中,房玄龄据其首。在秦王府的 10 多年中,为秦王李世民招致人才，是房玄龄的重要任务之一。

《旧唐书·杜如晦传》记载,起初,杜如晦做李世民的兵曹参军,其职责是帮助训练士兵，不是一个十分重要的职位。后来，秦王府中的人派往各地的越来越多，杜如晦也要被调到外地去。房玄龄听说了，赶忙跑去对李世民说：“王府中的英俊才杰被调出的越来越多了，别的人我都不觉得可惜，只有杜如晦不能调走，杜如晦其智能识大局，其才可安天下,如果您还想经营四方、取得天下的话,非此人不可。”

李世民听了以后,十分感激地说:“如果不是您提醒我,我差点失去了这个人才。”李世民立即撤销了调令，重用杜如晦。

此后多年的实践证明，房玄龄的认识是正确的，杜如晦在评断大事上，极有见地，以致有了“房谋杜断”这一说法，意思是说房玄龄善建嘉谋、杜如晦能正确决断。二人密切配合，为唐代的安定和繁荣做了重要贡献。

在随李世民的东征西战中，房玄龄每到一处，都十分注意搜集当地的民情习俗及前代的文献资料，为他以后制订决策提供了丰富的材料。在平定各地的起义军以后，房玄龄被李世民封为临淄侯，升任为秦王府记室，掌管一切军政文书，有许多文件需要他亲自起草,他才思敏捷,文辞优美,气度恢宏,史书上称他‘在秦府十余年,常典管记,每军事表奏,驻马立成,文约理瞻,初无稿草。”

后来，太子李建成在唐高祖李渊的支持下与齐王李元吉联合，共同迫害秦王李世民,企图除掉他,以免将来生乱。一次,李建成请李世民赴宴,于酒中置毒,李世民饮后腹中暴痛，被送回家里，呕血数升才保住了性命。还有一次，李建成借陪父皇打猎的名义，特意为李世民准备了一匹烈马，等到李世民骑马追逐一头麋鹿时，烈马狂性发作，把李世民甩出了一丈多远，差点摔死。后来，李建成又与李元吉密谋，准备在替李元吉出征饯行的宴会上杀死李世民。兄弟相残已到了水火不相容的地步，房玄龄极力主张

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当断则断，先下手除掉李建成和李元吉，在房玄龄等人的极力促成下，李世民在秦王府召开了紧急军事会议，决定在玄武门埋伏兵马，趁李建成上朝之机杀死他。

在“玄武门之变”中，李世民杀死了李建成和李元吉，自己当了太子，不久又当了皇帝。史书上这样称赞他：“唐太宗曾经说过：‘选用官吏是一件不可掉以轻心的事，用一君子，则许多君子就会慕名而来；若用一小人，许多小人也就会钻营而来。’”在选拔人才方面，房玄龄十分谨慎。他知人善任，常向太宗推荐合适的人才，委以重任。

李世民当了皇帝后，曾经论功行赏，史书有一段很有意义的记载。贞观元年（公元627年），房玄龄代为中书令。太宗论功行赏，以房玄龄、长孙元忌、杜如晦、尉迟敬德、侯君集5人为第一。房玄龄进爵刑国公，赐实封1300户；杜如晦进爵蔡国公，赐实封1300户。其余人也按功各有封赏。

封赏完毕，太宗对众功臣们说：“我按照各位功劳的大小，量定封邑，恐怕不能完全恰当，允许各位自己说明不当之处。”太宗的叔父淮安王李神通说道：“义旗初起的时候，我率兵先到。如今房玄龄、杜如晦等刀笔之吏，功居第一，我心中不服。”

太宗说道：“义旗初起的时候，人人皆有起义之心。叔父虽然率兵前来，却并未亲自参战。崤山以东地区尚未平定时，您受命出征，窦建德率军南侵，您全军覆没，仅保自身逃归。到了刘黑闼兴兵作乱，您又溃败，望风而逃。现在按功行赏，房玄龄等人有运筹帷幄、安定社稷之功。他们如同汉朝的萧何，虽然没有战场上拼杀的功劳，但他们指明方向，确定路径，规划全局，所以应该功居第一。叔父是国家的至亲，我对您的确无所吝惜，您一定不要攀私情，而滥与功臣争同等的奖赏。”

太宗说完，淮安王李神通满面羞渐，无言以对。

在此之前，将军丘师利等人，都夸耀自己的功劳，有的捋起袖子指天，有的以手画地，十分不服气。等一见到李神通被太宗说得理屈词穷，都说：“皇上按功行赏，对他的亲属也不偏袒，咱们还有什么可妄加诉说的？”

论功行赏，说说容易，做起来其实并不容易，因为这里存在着两点困难：一是人情难却，很难没有厚此薄彼的情感倾向；二是即使没有私心，有没有这个认识水平还是个问题。唐太宗李世民可以说二者兼具，实在是难能可贵的了。

孔子怀才不遇

孔子其实并不仅仅是个能够著书立说、以言论来教训后人的圣人，他其实还有很强的行政的操作能力，这在许多的历史记载中都是可以看到的。

鲁定公时，定公与齐景公在夹谷举行盟会，孔子在盟会中担任司仪工作。两位国君登坛之后，双方都要居下位，都揖让对方，君臣之礼庄重、恭敬而完备。参加盟会的齐国人却不管这些，站起来，要把鲁定公抓起来。孔子迅速登阶而上，没等走完最后一级就停下来，对齐景公说：“两国友好，应凭借礼使对方服从，依靠礼我感化对方。我听说嘉乐不适合露天演奏，牺尊、象尊这样丰盛祭品不应陈列在下堂，你们齐国这些偏远地方的无知之人想要得到什么呢？”命令有司立即制止喧闹。鲁定公说：“对。”齐景公退后，离开座位说：“这是我的过错。”回去后自己批评齐国的大夫，结束了会盟。

齐国人想了一个办法，让一个名叫优旃的优伶在鲁定公面前跳舞、嬉戏，企图伺机

钻鲁定公的空子,好再抓鲁定公。孔子看透了这个把戏,叹气说:“臣下侮辱君主,要处以死罪。”派司马执行军法把他斩首，并把他的头和脚分别从两个不同的门送出去。这样，齐国人很害怕，君臣都改变了自己的所作所为，不再像过去那样了。于是，齐国归还了以前侵占的鲁国的土地，终于放弃了欺凌鲁国的想法。这件事使邻国受到震动，诸侯都很向往鲁国。

孔子是个多么有智谋的人啊！但鲁定公被仲孙氏、叔孙氏、季孙氏 3 家所迷惑和限制，被众人包围，最终不能任用孔子，其实，最根本的原因是在于他心中没有独到的见解，又被奸邪之党迷惑，从而削弱了自己的国家，也毁掉了自己。国家的权力归于仲孙氏等 3 家，国土几乎被齐国吞并干净。只听季孙的一面之辞，实在是太可惜了！

当时，鲁国正处在十分危险的时期，这就是鲁国的三家大夫季孙氏、孟孙氏和叔孙氏要瓜分鲁国公室，而鲁定公懦弱无能，不能任用孔子，致使这个当时最大的贤人不能为自己出力，这是十分可惜的。

晏婴论才谏君

在春秋战国时期，晏婴是继管仲以后的齐国的著名国相，他的才能尽管赶不上管仲，但也确实为齐国的稳定发挥了巨大的作用，如果没有他的辅佐，齐国恐怕还要早一些被田氏所取代。晏婴的思想和治国治民的方针基本上是接近儒家的，他的有关识别人才和选拔人才的言论，即使在今天看来也还是很有启发的。

景公问晏子说:“要想管理好国家,统治好百姓,应该怎么办呢?”晏子回答说:“关键的问题在举荐贤良让他们治理国家，任用人才来管理百姓，这就是治国治民的好办法。如果能任贤用能,那么百姓就可以安居乐业了。”

景公说:“虽然有贤能之才,我又如何得知呢?”晏子回答说:“既为贤能之人,却又隐而不现，那怎么能称是贤人呢？原因不在这里，只因为大王平时不致力于选拔，所以才不识贤能呀!”

景公说:“我想向您请求贤的方法。”晏子回答说:“大王鉴别人才,要观察他交游的对象，分析他的言谈举止和习惯受好，不要根据他的华美的言辞、雄辩的口才论定他品行的好坏，不要按照别人的评论褒贬来判断他才能的高下。大王若是这样选拔人才，选拔上来的人就不会故作姿态，哗众取宠；不会掩饰自己的真实思想来取悦于君王。要了解一个人,在他得势时,看他主张什么 失势时,要看他拒绝什么 富贵时,看他反对什么。出类拔萃的人才，一般态度比较慎重，不会轻易进入仕途，即使进入仕途，也很易隐退 次一等的人,既易入仕,也容易引退 才质最差的人,把仕途看得很重,十分喜欢当官,难以隐退,您根据这些标准选拔人才,就可以了。”

景公问晏子:“那些善于奉迎的臣子是怎样侍奉君王的呢?”晏子回答说:“大王如果想要拒斥他们的话，他们是不会来的，这些人标榜自己的言行以美化自身，谎称没有私心，取悦于人，善于控制自己，使自己在与人的交往中显示出对君王的爱心，让别人都知道自己受到了君王的宠爱；揣摸君王的嗜好，暗中去迎合讨好，追求君王近臣，与之勾结，狼狈为奸。在他们的内心深处是十分看重官爵俸禄的高低的，而表面上装出非常轻视的样子来掩盖自己的虚假言行，他们降下身分去迎合君王的左右，显出一副

平易近人的样子，表面上做出公正的样子以伪装廉洁。他们希望君王能听从他们的意见，但这不是为了治国治民，而是为了加官进爵，获得实惠和权力；有时候也故意作出鄙视功名富贵的样子，以此追求更多的实利，或用辞谢官爵的办法去获取更重要的官职；他们刻意追求获利而嫌恶给予，喜交新党而怠慢旧友；吝惜自己的私产，极少施舍给别人，看到贫穷的亲友像不认识一样，追逐私利却唯恐不及；他们往往借交往来宣扬自己的得意，即使自己屯积着丰厚的生活资财，却声称自己有抚恤穷人的美德。他们在评论别人时头头是道，却从不身体力行，对时下发生的事情，评头品足，好谈论别人的是非,搬弄口舌 对于有才干的,就非议,对于没有才干的,就会苛求别人 他们空谈一些貌似刚强诚恳的话，他们的进言往往显得聪明、谦逊而能顺应君王之心。这些就是会奉迎之徒的表现。这种人是贤明的君王所谴责的和拒斥的，也是昏庸的君王所信任的。”

叔向问晏子说：“正派人的处世原则与不正派人的处世原则，各是什么呢？”晏子说“:正派的君子即使掌握着权力,对待众人也是一视同仁,不因私情而有所偏袒,为国家做事,享受荣华也不忘过去 壮途通达则为君王效力,促使他顾念民众,仕途窘困,也不出怨言,而是教育下人,使其顺从君王 事奉君王,遵守仁义,竭尽忠诚,不计较职位、俸禄。如果不被任用，也没有什么牢骚，自己离去，而不参与对政事的议论。在交友时,贤能的人考虑对方的品德言行,不随便与一般的人亲近,如果志趣不投,就疏远他，而不迟疑徘徊，不在君主面前谗毁人，不靠虐待百姓来提高自己的国家中的地位。所以，正人君子得到君王的信任就会使百姓安宁，处于下位，也可使君王受到尊重。由于这个原故，他们赢得了民心，君王也不会猜忌怀疑，被君王任用而不会做出违背仁德的行为。他们在显达时没有杀身之祸，隐退时不会危害自身，这些就是正人君子的行为。”

“不正派的人则不是这样了，这些人如果得到了君王的任用就会虐待百姓，处于下位就会不满，甚至干出叛逆君上的事情；事奉君王只图升官发财，不讲忠义，结交朋友随便轻率，不注重人的品行，凭借奉承来谋求爵禄，勾结邪恶诈伪的人以结党营私；在别人面前夸耀官位盛气凌人，善于标榜自己，在世人面前自我吹嘘。这样的人一旦得不到君王的任用就会大发牢骚，随便发表议论诋毁别人；对朋友没有真诚，喜欢轻率地指责别人。所以，当他们被起用时，百姓就感到忧虑；而当他们处于下位时，就会危害君王的统治。这些人为君王做事就离得罪不远，结交朋友就会带来灾难；出仕，就不免招致耻辱，闲处，又会败坏法令。因此他们被起用后难免要诛杀无辜，而他们在下做事又不免会干出犯上作乱的勾当。总之，这些就是不正派的人的行为。”

得一士而得天下

秦朝末年，淮阴人韩信父母双亡，家贫如洗，只有一把宝剑，常随身携带。他因不善于务农、经商,只得靠别人的接济为生。但他熟读兵书,心怀大志,总想有朝一日,一展宏图,封侯拜将。

一日无事，他腰挂宝剑，信步街头，迎面碰上一个屠夫的儿子。此人是个好事之徒,见韩信衣服褴褛,身上却挂着一把宝剑,心里感到别扭,有意滋事,上前将韩信拦于

道中。韩信见道路被阻,刚想转身绕过,屠夫之子却用手指着他的鼻子说:"韩信,你平日出来,常挂宝剑,看你身材高大,怎么如此怯懦呢?"韩信目视屠夫之子,知他无端挑衅,便闭口不答。此时,已有不少人前来围观。屠夫之子见韩信绝口不答,更加胆大气粗,当众嘲笑韩信道:"你如果是条好汉,就拔出剑来刺我,否则,你就从我胯下钻过去!"说着,就叉开两腿,立于道中。韩信见此,知道今日之事难以躲过,他思考了好一会儿,便伏下身子,从屠夫之子胯下慢慢爬了过去。周围观望的人看韩信如此怯弱,都大笑不已。而韩信却不以为然,站起身来,拍掉身上的土,扬长而去。韩信从此落下了一个"胯下之夫"的坏名声。

韩信经过了许多挫折和奔波,一直没有找到可以为之效命的主人,他本人也一直穷困潦倒。

后来,韩信仗剑投楚,被用为郎中。他曾多次向项羽献计,都未被采用,郁郁不得志。汉元年(前 206 年),韩信背楚投汉,被刘邦用为连敖(管理粮仓的小官),仍无法一展宏图,于是牢骚满腹,并因此与同僚多人获罪当斩。监斩官是夏侯婴,获罪者陆续被斩首,斩到韩信,他面无惧色,忽然大叫说:"汉王不是想得天下吗?为何要杀壮士!"夏侯婴听后,急令停刑,将他叫到面前一问,才知他叫韩信,见他身材高大,出言不凡,知他非同常人。于是令人将他押回大牢,自己前往刘邦处禀报,说韩信是个可用之才,不可因小过问斩,并建议刘邦委以重任。刘邦听后,下令赦免韩信,并将其提升为治粟都尉,依然没有重用。

承相萧何知道此事后,派人叫来韩信,见他相貌不凡,十分高兴。谈论起天下大势来,韩信对楚汉形势了如指掌,说起兵法,对如何治军、如何布阵,更是滔滔不绝。萧河深感韩信是当世不可多得的贤才,于是向韩信保证,将向汉王刘邦竭力保荐。

当时,萧何是韩信的国相,刘邦对他言听计从,韩信得到萧何赞许,满以为自己定会得到汉王重用,可以实现建功立业的心愿了。岂知,萧何数次向刘邦推荐韩信,都没有得到刘邦的答复。旬日之后,韩信见没有动静,心知不能被汉王重用,决心另投他处。一天傍晚,他收搭好行装,只身离开了汉营。萧何闻讯后,如失至宝,忙骑上一匹快马,向韩信出走的方向追去。萧何因走的匆忙,没来得及通知刘邦。第二天清晨,有人来报,说承相逃走了。刘邦听后大惊,心想"我待萧何如手足,他怎能轻易弃我而去!"忙派人四处找寻。两天后,正当刘邦焦急的时候,萧何带着韩信又返回了汉营。刘邦一见萧何,又喜又怒,问道:"你为何不辞而别呢?"萧何说:"我怎敢私逃,实在是因为去追人!"刘邦以为他去追什么重要人物了,便问:"你追的是何人?"萧何说:"追的是都尉韩信!"刘邦闻言,不禁大怒,说:"我自关中到南郑,逃走的人很多,你都不去追,为何只去追韩信?"萧何回答:"别的所逃之人,无关轻重,去留自便,唯独韩信,乃是国士,怎可让他逃走?大王若愿久留汉中,可以不用韩信,如要争夺天下,除韩信外,无人能担此重任,所以臣已将他追回。"

刘邦听了,这才觉得韩信有些重要,说:"我怎能长居此地,定要挥兵东进!"萧何听后,说:"既如此,就一定要重用韩信。用韩信,韩信则留,不用,韩信定会离去。"刘邦见萧何如此力荐韩信,不禁问道:"你多次举荐韩信,韩信果有真才实学吗?"萧何说:"臣已考察日久,韩信确是当今奇才!"刘邦见事已至此,只好说:"那就用他为将,一试优劣。"萧何说:"只用为将,仍不能留住韩信。"刘邦沉思了片刻,遂说:"那我就拜他为大

将！”萧何听后，这才放下心来，急忙辞别刘邦，将此消息转告了韩信。

数日后，刘邦设坛拜韩信为将。自此，韩信辅佐刘邦还定三秦，平定魏、赵、齐，围歼项习于垓下，为刘邦统一天下立下了汗马功劳。

平原君不计私怨任贤才

战国时期，赵国有一名将，名叫赵奢，对抗击秦国的入侵吞并起到了重要的作用。原先，赵奢只是赵国负责征收田赋的一个小官吏，不久，经平原君推荐，主治国家赋税。后秦军攻韩阚与，他任将军，率兵救援，大破秦军，因功被封为马服君。

赵奢理财之能及军事才能得以被人发现，是从这样一件小事开始的；赵惠文王二十八年(前 271 年)，有一次，赵奢率领数人外出征税，当征到贵族平原君家门时，平原君的家臣非但不肯缴纳，还恃强凌弱，藐视赵奢等人。赵奢不畏豪强，依法办理，逮捕并斩杀了平原君的九个家臣。平原君闻讯大怒，准备派人捕杀赵奢。

赵奢并不畏惧，登门拜见平原君，趁机劝谏说：“您身为相国，又是赵惠文王之弟，却纵容家臣不遵国法，不奉公事，如贵族们纷纷效法行事，那么国法就难以执行了。这样一来，国法就会削弱，国法削弱了，国家就会衰弱 国家衰弱，敌国就会趁机进犯，敌国进兵侵犯，赵国就会亡国；赵国亡国了，别人还是一样，那么您如何呢？还会有今天的富贵吗？”

赵奢见平原君还肯听自己的话，就进一步劝谏说：“像您这样地位高贵之人，如能奉公守法，举国上下就会效法行事 举国上下奉行国法，国家就会昌盛 国家昌盛，赵国的统治就能够得以巩固，就能够称雄于一方。那时，您身为国君贵戚，天下人谁敢轻视您呢！”

赵奢理直气壮，慷慨陈词，使得平原君哑口无言，心悦诚服。平原君知赵奢贤能，堪当大任，便竭力向赵王举荐。赵王令赵奢管理全国赋税。赵奢施展才智，以法治国，果然使国家赋税上下公平合理，百姓富足，国库充实。

孟尝君纳士兴国

孟尝君姓田名文，其父田婴是齐威王的少子，起初为将，后与田忌、孙膑一道参与马陵之战，打败了魏军，俘虏魏国太子申，魏将庞涓自刎，齐国获得了巨大的胜利。不久，田婴升任相国，初封于彭城(今江苏徐州市)。齐威王三十五年(前 322 年)复封于薛(今山东滕州市南)，人称薛公，号为靖郭君。

田婴共有四十多个儿子。田文为田婴的贱妾所生，生辰为五月初五日，田婴认为不祥，便命令田文之母道：“不要抚养他，以免贻害家人。”田文之母不忍心，私下将他养大成人。后来其母通过她的兄弟将儿子介绍给田婴，田婴大怒，叱责道：“我令你弃之，你竟将其抚养成人，你怎敢违抗我？”其母不敢作声，只在一边流泪哭泣。只见田文神态自若，不慌不忙跪拜于地，磕头认父，并彬彬有礼地询问父亲：“您不令抚养五月初五日出生之子，究竟为了什么呢？”田婴叹道：“齐国的风俗认为，五月初五生子，其身高会与门楣相齐，男害父、女害母。”田文问道：“人之命运是受于天，还是受于门楣呢？”田婴闻言，无法回答，只好沉默不语。田文又说：“人的命运如果是受于天，您又何必整日忧

愁呢？人的命运如果是由门楣来决定，那么加高门户就是，有谁能长到那么高呢？人的身高无法与门楣相齐,不利于父母之说又将焉存？”田婴见田文聪慧,又言之有理,便挥手制止道：“你不要说了罢！”父子遂相认相亲。

田文见家中富埒诸侯，奴仆成君，唯独门下见不到一个贤能之士，认为无益于国，亦无益于家，便心生一计，更劝谏田婴招贤纳客。一天，田文待田婴朝罢归家，故意问道：“儿子的儿子叫什么？”田婴道：“叫孙子。”田文接着问：“孙子的孙子叫什么？”田婴道：“叫玄孙。”田文又问道：“玄孙的孙子叫什么？”田婴无法回答,便道：“不知道。”田文趁机劝谏道：“您侍奉国君,担任齐相,已经三代。齐国的疆域并没有扩大,您的家财却积累有万金。您的姬妾身穿绸段，士人却连粗陋的衣服也穿不上。您的奴婢都吃着甘食美味，残剩之食皆为鱼肉，而士人却连粗劣的饭食也吃不饱。如今还在无休止地积蓄、储藏,不知传至玄孙后,还要传给什么人？我听说‘将门必出将,相门必出相’。您的门下如今看不到一个贤士，不知您聚敛财富又有何用？您的家室富有，而国力正在一天天削弱,我私下为您感到担忧。”

田婴听了,觉得十分有道理,不住地点头表示赞许。自此,愈加看重田文,并让田文主持家政，接纳宾客。田文在薛邑，广纳宾客，无论是各国前来的宾客还是逃亡的难民，田文都好好招待，赐以钱粮，使他们安居乐业。因此，天下士人如水归海。田文曾号称自己门下有“食客三千”。他们门下三教九流各色人等无所不备。他对待门客如兄弟,坦诚布公,因此,门客们对他十分忠诚。

一次,田文在自己的封地薛地和门客们一起吃饭,由于门下食客太多,收的租税不敷使用，吃的饭也就不怎么精细。吃饭的时候由于灯光太暗，又有柱子档着，一个门客见田文吃得挺香，看看自己碗里的饭则粗糙得很，以为他把好东西留给自己吃，于是发怒道：“我们以为孟尝君是天下最贤能的人,没想到连吃饭都不平等,我们还是走吧！”说着就放下饭碗离席要走。田文把自己的饭碗端过去给他看，原来完全一样。那位门客十分惭愧，就拔剑自杀了。从此，田文的名声更大了，天下贤士也归之如流。田文在与门客谈话了解情况的时候，往往在幕后安排上记录人员，事后根据记录派人给门客的亲属送去很多礼品。由于田文能够收揽人心，门客无论贵贱都与自己在吃穿用度上一样平等,因此,“能倾天下之士”。

田文的名声越来越大,传到各国,各国国君都建议田婴立田文为世子,田婴自然满口应允。田婴去世后,田文便代立于薛,是为孟尝君。

孟尝君治家,不图聚敛巨财,而是谦恭待士,广纳宾客,乐善好施,天下闻名。后来多次得力于宾客,联合韩、魏,打败楚、秦、燕三国,虽一度失去齐国相位,终赖冯谖之谋,复任齐相。

兵法三：犯颜直谏　以德报怨

敢于接受别人的意见和批评的人才是相信自己的人；不敢于接受别人意见的人是不敢正视自己的人。

需要全本请访问 www.ertongbook.com