

[谋自己]

不明己无以成大事

一个不善于谋划自己的人，一定无法与强手抗衡！即使与一般人过招 恐怕也难以打成平手。你要想成就自己，必须从谋划自己开始开始。想明白自己的套路 想明白自己的方略，然后在关键时刻一锤定音。



（一）攻守平衡：吃透古代胜者做人之道

凡是让自己有所成就的人，绝非坑蒙拐骗之徒，而是在做人这个大舞台上绝对到位的智者。

1. 千方百计化敌为友

没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。生意场上的竞争，总免不了构成敌对关系。然而，一代名商胡雪岩却总是笑对竞争对手，在不动声色之间便化干戈为玉帛、化敌为友了。

胡氏在生意上虽然历经波折，但终究是有莫大的成就。这不但靠他自己的能力，也靠他的朋友支持，甚至势不两立的敌人也有向他伸出援助之手的时候。

与胡氏势不两立的，大都是生意上的对头。一般商人遇到这种事，总是想：既然大家都过独木桥，对不起，我只有想办法把你挤下去了；然而胡雪岩不这样想。既然是过独木桥，大家都很危险，纵然我把你挤下去，谁能担保你不能湿淋淋地爬起来，又来挤我呢？冤冤相报，何时是个头？既然大家图的是利，那么就在利上解决吧。

胡雪岩的老朋友王有龄曾经遇到一件麻烦事，他去拜见巡抚大人，巡抚大人却说有要事在身，不予接见。

王有龄自从当上湖州知府以来，与上面的关系可谓做得相当活络，逢年过节，上至巡抚，下至巡抚院守门的，浙江官场各位官

员，他都极力打点，竭力巴结之能事，各方都皆大欢喜，每次到巡抚院，巡抚大人总是马上召见，今日竟把他拒之门外，是何道理？真是咄咄怪事！

王有龄沮丧万分地回到府上，找到胡雪岩共同探讨原因。

胡雪岩认为，这事必有因，于是起身到巡抚院打听，他找到巡抚手下的何师爷，两人本是老相识，无话不谈。

其实，巡抚黄大人听表亲周道台一面之词，说王有龄所治湖州府今年大收，获得不少银子，但孝敬巡抚大人的银子却不见涨，可见王有龄自以为翅膀硬了，不把大人放在眼里，巡抚听了后，心中很是不快，所以今天给王有龄一些颜色。

这周道台到底何方神圣，与王有龄又有什么过节呢？

原来，这周道台并非实缺道台，也是捐官的候补道台。是巡抚黄大人的表亲，为人飞扬跋扈，人皆有怨言。黄巡抚也知道他的品性，不敢放他实缺，怕他生事，又念及亲情，留在巡抚衙门中做些文案差事。

湖州知府迁走后，周道台极力争补该缺，王有龄花了大量银子，黄巡抚最终把该缺给了王有龄。周道台从此便恨上王有龄，常在巡抚面前说王有龄的坏话。

王有龄知道事情缘由后，恐慌不已，今年湖州收成相比往年，不见其好，也不见其坏，所以给巡抚黄大人的礼仪，还是按以前惯例，哪知竟会有这种事，得罪了巡抚，时时都有被参一本的危险，这乌纱帽随时可能被摘下来。

对此，胡雪岩却微微一笑，从怀里掏出一只空摺子，填上两万银子的数目，派人送给巡抚黄大人，说是王大人早已替他银子存入了钱庄，只是没有来得及告诉大人。

黄巡抚收到摺子后，立刻笑逐颜开，当即派差役请王有龄到巡抚院小饮。此事过后，胡雪岩却闷闷不乐，他担心有周道台这个灾星在黄大人身边，早晚会出事。

王有龄何尝不知，只是因为周道台是黄大人表亲，俗话说“打狗还得看主人”，如果真的要动他，恐怕还真不容易。

胡雪岩想来想去，连夜写了一封信，附上千两银票，派人送给

何师爷，何师爷半夜跑过来，在密室内同胡雪岩谈了一阵，然后告辞而去。

第二天一早，胡雪岩便去找王有龄，告诉他周道台近日正与洋人做生意，这生意不是一般的生意，而是军火生意，做军火生意原本也没什么，只是周道台犯了官场的大忌。

原来，太平天国之后，各省纷纷办洋务，大造战舰，特别是沿海各省。浙江财政空虚，无力建厂造船，于是打算向外国购买炮船。按道理讲浙江地方购船，本应通知巡抚大人知晓，但浙江藩司与巡抚黄大人素有不和，平素貌和神离、各不相让，加之军机大臣文煜是藩司的老师。巡抚黄大人对藩司治下的事一般不大过问，只求相安无事。

然而这次事关重大，购买炮舰花费不下数十万，从中抽取回扣不下十万，居然不汇报巡抚，所以藩司也觉心虚，虽然朝中有靠山，但这毕竟是巡抚的治下，于是浙江藩司决定拉拢周道台。一是因为周道台能言善辩，同洋人交涉是把好手，二是因为他是黄巡抚的表亲，万一事发，不怕巡抚大人翻脸。

周道台财迷心窍，居然也就瞒着巡抚大人答应帮藩司同洋人洽谈，这事本来做得机密，不巧却被何师爷发现了，何师爷知道事关重大，也不敢声张，后来见胡雪岩问及，加之他平素对周道台十分看不起，也就全盘托出。

王有龄得知这个消息后大喜，主张原原本本把此事告诉黄巡抚，让他去处理。

胡雪岩却认为，此事万万不可。生意人人做，大路朝天，各走半边。如果强要断了别人的财路，得罪的可不是周道台一人。况且传出去，人家也会当他们是告密小人。

两人又商议半晌，最后想出了一个周全的方法。

这天深夜，周道台正在做好梦，突然被敲门声惊醒。他这几日为跑炮船的事累得要死，半夜被吵，心中很是气愤，打开门一看，依稀却是抚院的何师爷。

何师爷见到周道台，也不说话，从怀里摸出两封信递给他。周道台打开信一看，顿时脸色刷白，原来这竟然是两封告他的，信中

历数他的恶迹，又特别提到他同洋人购船一事。

何师爷告诉他，今天下午，有人从巡抚院外扔进两封信，叫士兵拾到，正好何师爷路过拆开信一看，觉得大事不妙，出于同僚之情，才来通知他。

周道台一听顿时魂飞魄散，连对何师爷感激的话都说不出来。他暗思自己在抚院结怨甚深，一定是什么人听到买船的风声，趁机报复。如今那写信之人必定还会来报复。心急之下，拉着何师爷的衣袖求他出谋划策指条明路。

何师爷故作沉吟，片刻之后才对他说，巡抚大人所恨的人是藩司，却并不反对买船。如今同洋人已谈好，不买已是不行，如果真要买，这笔银子抚院府中肯定是一时难以凑齐，要解决此事，必要一巨富相资助，日后黄大人问起，且隐瞒同藩司的勾当，就是说他周道台与巨富商议完备，如今呈请巡抚大人过目。

周道台听完，倒吸了一口凉气。他在浙江一带素无朋友，也不认识什么巨富，此事十分难办。

何师爷借机又点化他，说全省官吏中，惟湖州王有龄能干，又受黄大人器重。其契弟胡雪岩又是江浙大贾，仗义疏财，可以向他求救。

一提王有龄，周道台顿时变了脸色，不发一言。

何师爷知道周道台此时的心思，于是又对他陈述其中的利害，听得周道台又惊又怕，想想确实无路可走，于是次日凌晨便来到王有龄府上。王有龄虚席以待，听罢周道台的来意，王有龄沉吟片刻后说道：“这件事兄弟我原不该插手，既然周兄有求，我也愿协助，只是所获好处，分文不敢收，周兄若是答应，兄弟立即着手去办。”

周道台一听，还以为自己听错了，赶紧声明自己是一片真心。

两人推辞半天，周道台无奈只得应允了。于是王有龄到巡抚衙门，对黄巡抚说自己的朋友胡雪岩愿借资给浙江购船，事情可托付周道台办。巡抚一听又有油水可捞，当即应允。

周道台见王有龄做事如此厚道大方，自觉形秽。办完购船事宜后，亲自到王府负荆请罪，两人遂成莫逆之交。

胡雪岩一向认为，生意场中虽然没有真正的朋友，但是也绝对

不是处处都是敌人。所以，当众拥抱敌人，化敌为友，才称得上是高手之中的高手。

2. 受人良言，成就大事

相信自己，是指一个人对自己的观点持有坚持的态度，并且努力去说服别人。坚持才可以获胜，这个道理许多人都知道，但是做得到的人却不多。毫无疑问，要做成一件事情总要付出一定的代价。魏征为了唐王朝的兴盛，从不阿谀逢迎，只要是正确的事情，他就坚持不懈地让唐太宗明白其中的利害关系，从而减少决策的失误。

韩非在《说难》中讲过：龙的喉下有逆鳞，人如果触着了，就要杀人。国君也像有逆鳞一般，臣下向他进言时，触动了他的逆鳞，生命就危险了。封建时代的帝王，头脑较清醒的，能听取臣下的意见，这称为“纳谏”。主观武断或昏庸蛮横的君主，既不听取臣下的意见，又怕臣下提出批评的，称为“拒谏”。隋炀帝就是这种自以为是的昏暴之君，他不只是拒谏，甚至借故杀死进谏的大臣。

李世民称帝之后，急于求治，处处以隋炀帝暴虐拒谏、臣下人人钳口为教训，主动要求大臣有意见就及时提出来，并保证虚心听取。他与魏征两人，有时不免争执得面红脖子，最后大多是按有益治道的原则听而纳之。这些历史佳话，被后世被誉为“贞观之风”。

贞观元年（公元 627 年）九月，岭南的越族酋长冯盎图谋以武力反唐。冯氏家族据有岭南八州之地，隋末归唐臣服。但由于唐中央对其鞭长莫及，冯盎仍怀割据之心。太宗闻报，下令调发岭南其他十州兵马讨伐冯盎。魏征向太宗建议：国力初复，不宜用兵劳民

耗财；而且冯盎反叛的证据不足，应当先派遣使者前往调停。太宗听取了这一建议，以调停之策平息了一场即将发生的战事，省去了一笔军费。事后他嘉奖魏征说：“一介使者，使岭南获安。魏征一言，胜过十万之师。”

贞观二年（公元 628 年）十月，太宗想去南山游历，但却迟迟未下令成行。魏征恰好扫墓归来，听说了这件事，见到太宗后问：“听说陛下要去南山，真有其事吗？”太宗笑着回答：“朕是有这个念头，因为怕你又要大发议论，所以就不去了。”

太宗有只心爱的鹞鹰，一天，正放在手臂上玩弄时，魏征人见，就急忙将鹞鹰藏于怀中。魏征装作没有看见，一气上奏了几件事情，君臣两人谈得时间长了，那只心爱的鹞鹰竟活活闷死在了主人怀里。

贞观三年（公元 629 年）二月，魏征担任秘书监（秘书省长官，主管国家图书著作），参与朝政。这一年，太宗为了扩大兵源，下令征点中男（16 岁至 18 岁）体壮身高者。魏征进谏坚决反对，甚至拒绝签署诏令。太宗勃然震怒，召魏征上朝责问道：“有些人是故意隐瞒年龄逃避兵役，你为何这样固执，认为不可以征点呢？”

魏征回答说：“国家初定，人口不足，征兵本来就很困难。男子十八岁成丁，而中男不到服役年龄。如果竭泽而渔，今年得到了鱼，那明年泽中就无鱼可捕了。焚林打猎，可以捉到许多，那明年就无兽可猎了。自古兵不在多，而在于得带兵之道。只要兵精，训练有素，将领指挥有方，就能无敌于天下，又何必要征集不够年龄的人来增加虚数呢？陛下曾讲要以诚信治天下，使官吏和百姓都不欺诈。但是陛下即位不长时间，就已有几次失信于天下了。”

太宗有些吃惊，忙问：“朕有何失信于天下的事情？”

魏征从容指陈道：“陛下即位后曾下诏，凡拖欠的国家赋税，一律豁免。但是主管赋税的官员却认为秦王府的财物不属于国家，仍然催征拖欠秦王府的租税。陛下是以秦王而登基为天子，秦王府的财物如何能说不是国家的？陛下曾下诏免除关中百姓两年的租调，关外百姓免除一年的徭役。此诏刚下，又有敕令说，已经完纳租调的，从明年再算。既然下诏免除，又复下令征收，使得百姓产

生怨言。现在又要征点中男，这难道能说是以诚信治天下吗？”

魏征所言有理有据，问得太宗无话可说，他明白了自己的失误所在，于是下令“停选中男”。

贞观四年（公元 630 年），农业获得丰收。先前因为战乱和灾荒而流散异乡的人，都重归故里。东至大海，南到五岭，百姓生活安定，外出旅行，不必带干粮，沿途随处可以买到，一斗米的价钱三四文钱。全国一年判处死刑的罪人，只有 29 人，刑罚几乎可以搁置不用。天下太平，四夷臣服，太宗高兴地对大臣们说：“这都是魏征劝朕施行仁义收到的效果，可惜封德彝（死于贞观元年）看不到了。”

这年的十二月，高昌（西域国名，在今新疆吐鲁番一带）王麴文泰来长安朝贡，西域其他小国也想借此机会，派遣使臣进贡讨好。太宗下令让麴文泰的使者厌怛纥干去迎接这些国家的使臣。魏征反对因此事而劳烦地方府县，对太宗说：“以前文泰来朝，所经过的地方都办不了供应，现在又加上这许多国家的使臣，那就会出现沿途州县因供应不足而得罪的事情。让他们作为商贾来往，那么，边境的百姓可以得到利益。把他们作为宾客来接待，中国的财力消耗就太厉害了。东汉初年，西域各国请求中国设置都护，并愿意把儿子送到中国来随侍皇帝，光武皇帝都没有答应，他是不愿意让蛮夷来消耗中国的财力啊。”太宗觉得魏征的考虑比较实际，眼光长远，就派人追回已经发出的诏命。

贞观六年（公元 632 年）正月，许多大臣上奏，请太宗东巡泰山，举行封禅大典。封禅是古代帝王祭告天地的一种大型迷信仪式，先登泰山之顶祭天，然后到山脚下的小山梁父祭地，告太平于天地，报诸神之功德，并借以表明自己是上天之子，秉承天命而君临万民。太宗在群臣的一片赞颂之声中，耳热心动，自认为开国的战功，治理有成就，便同意举行封禅。按照惯例，随驾参加封禅大典的官员，都能加官晋爵。惟独魏征力排众议，认为不可行此大典。

太宗质问魏征：“你为什么不同意封禅？难道是朕的功业不够高？仁德不够厚？国家不够安定？年景没有丰收？四夷没有臣服？”魏征恳切回答说：“陛下的功业虽高，但百姓得到的恩惠还不够多；

仁德虽厚，但恩泽还没有遍及天下所有的人；天下虽然太平，但是百废待兴，国家财力还不十分充裕；庄稼虽然连年丰收，但库存还有空虚。这样，怎么能向天地众神报告功业圆满呢？这就如同一个人患病十年，经过医治，虽然好转，但是体力还未恢复，如果马上让他挑一担米，日行百里，显然是不行的。隋朝时的荒乱，不止十年，陛下像良医一样，治平天下，但国家元气未复，这时候就举行封禅，祭告天地，说功成业就，臣以为是不妥当的。再说，我朝承隋末大乱之后，户口未复，仓储尚虚。举行封禅，千乘万骑，沿途州县的供应负担，可是一笔不轻的负担。

陛下封禅，四邻各国必派使者前来祝贺，随从前往。但是中原自伊水、洛水以东，直至海边，千里之地野草丛生，人烟稀疏，满目荒凉景象，路程艰难。这不正是让四夷看到中国的虚弱吗？我朝竭尽财力，给予厚赏，也不能满足四夷图财的欲望。封禅之后，即使连年免除赋税，也不能抵偿百姓的劳费。这种图虚名而处实害的事陛下怎么能做呢？”

太宗听了魏征的话，思前虑后，感到很有道理，遂决定停罢封禅一事。这就使国家减省了一大笔财政消耗，使中原百姓避免了一场大规模的劳役烦扰。

作为专制皇帝，在求谏和纳谏上，唐太宗是比较突出的一位。贞观前期，对于大臣谏诤，太宗基本上做到了虚心听取。但是，对一些言词激烈，特别是像魏征那样直言不讳的进谏和争辩，秉性要强好胜的太宗，有时也感到太伤体面。有一天，退朝回宫，太宗气愤愤地说：“总有一天要把这个乡巴佬杀掉！”长孙皇后问要杀谁，太宗说：“魏征经常当着百官的面叫朕下不了台，朕非杀他不可。”长孙皇后一听，急忙退出，穿上朝服（上朝所穿礼服）进来，恭恭敬敬地向太宗道贺。太宗惊讶地问道：“何贺之有？”长孙皇后说：“我听说君明臣直，皇上英明，臣下才敢直言。魏征敢于直言，正是因为陛下英明啊！我怎么能不表示祝贺呢。”太宗这才转怒为喜，心中对魏征更加敬重。

有一次，太宗在九成宫（在今陕西麟游境内）丹霞楼宴会群臣。酒饮到半中间，太宗对宰相长孙无忌（长孙皇后之兄）说：

“魏征、王~~楷~~过去服事隐太子（即李建成）和巢刺王（即李元吉）时，实在可恶，朕能够抛弃旧怨，发挥他们的才能，可以无愧于古人。但是，魏征每次进谏，只要朕不听他的话，朕发表什么意见，他总是不立即赞成，这是什么缘故？”

魏征在一旁答道：“臣所以进谏，是因为觉得事理不对。如果陛下不听取臣的话，而臣立即顺从陛下的话，只怕就照陛下的意见办了。”

太宗道：“你可以当时答应一下，等别的时候再来提意见，这难道也不行吗？”魏征说：“从前舜告诉群臣，叫他们不要当面服从，敢于表达不同的意见。如果臣当面答应了，等到别的时候又来提意见，这就是背后有意见。这可不是稷、契对待尧、舜的态度。”

太宗听了大笑起来，说：“别人说魏征举动粗率傲慢，朕只觉得他非常可爱。”

魏征立即拜谢道：“陛下启发臣要畅所欲言，所以臣才敢这样。要不然，臣怎么敢屡次冒犯陛下的尊严呢！”

其实，魏征的做法更巧妙的一点也在于此，他并没有因为自己坚持己见而邀功，而是顺水推舟地把决策权给了唐太宗，从而又落得个人情。

3. 心中有数，就会占得主动

会做人者，时时刻刻心中有数，绝不会在没有算计周全的情况下，随意出手，否则就叫“乱出手”。当然，一个人善于抓时机，见机而动或者见机而进，固然是英雄本色；但是激流勇退，能见好就收、适可而止，也未尝不是明智之举。孔子说过“过犹不及”，意思是，超过了和差一点儿是一样的，都不是最好的。适可而止，

就是在竞争事业中，时刻注意和自身利益相统一的数量界限，绝不超度，绝不使事情发展到反面。但是，所有这一切，都取决于“心中之数”四个字。

为人处世最看重的就是保持质的数量界限，也就是“度”。超过或者不及，都会使事物的性质发生变化。“度”的存在，要求我们无论做何种事情，那应有个数量分析，做到“胸中有数”，方可攻守转换。

魏晋时期的大军事家曹操，深知适可而止之道，《三国演义》讲道，曹操攻下张鲁的老巢——南郑，取得重大军事胜利。这时，谋士们纷纷进言，劝曹操乘胜进军，直取益州。主簿司马懿认为，刘备刚刚灭了刘璋的力量，但全蜀上下并未归心。益州一胜，乘势进兵，刘备之军势必瓦解。如此天赐良机，不可失去。

谋士刘晔也认为，一旦错过战机，刘备安定蜀民，据守关隘，恐怕难以消灭。

但曹操不以为然。他认为夺取益州的时机还不成熟，应适可而止，“按兵不动”。因为刘备虽然刚刚夺取成都，但军力旺盛，士气很高。另外，尽管孙刘两家矛盾不断激化，但一旦曹操的拳头伸得过长，后方空虚，那么，坐山观虎斗的孙权绝不会袖手旁观，失此良机。他们很可能绕过荆州直袭许昌。为此，不能头脑发热，图一时痛快，而应该审时度势，见好就收。后来事态的发展，也确实如此。只是因为曹操的正确预见和决策，没有吃亏上当。

和曹操形成鲜明对照的是刘备。东吴计杀关羽夺取荆州之后，刘备怒而兴师，发动伐吴之战。虽然这场战争的发动是不谨慎的、但在战役之初，刘备凭借优势兵力，有利地势，以及在报仇雪恨思想指导下一时激起的高昂士气，攻城夺地，捷报频传，在政治上和军事上都赢得不少主动。在杀气腾腾的蜀军进攻之下，吴方被迫再次求和，提出把范疆、张达二人和张飞首级一并送还，交还荆州，送归夫人，重修旧好，一同灭魏。

应该说，东吴的条件对于蜀国而言，已经是很难得的了。试想，即使战争胜利，还能彻底消灭东吴吗？假如刘备头脑清醒，见好就收，既在一定程度上出了心中的怒气，又收回荆州重建吴蜀联

盟，从而使战争得到一个较好的结局。但是，刘备被初战的胜利冲昏了头脑，对战争的发展状况心中无数，盲目坚持率军长驱直入，企图消灭东吴。结果大军攻到目的地便成了强弩之末，非但未能灭吴，反被人家一把火烧得大败而归。

还有两个形成鲜明对照的人物，那就是关羽和诸葛亮。三国时期，荆州的归属一直是吴蜀双方争论不休的问题。赤壁之战后，刘备占领了荆州。对于刘备说来，荆州不能没有，因为这是向西川发展的基地，失去荆州，就失去了三分天下、进而统一中国的条件。但是，荆州也是东吴的门户，要统一长江以南，发展自己，也必须夺取荆州。为此，赤壁大战后，孙权便派鲁肃前往索取荆州。

照理说，赤壁之战是孙刘联合的胜利，荆州作为从曹操手中夺取的战果，归刘备所有名正言顺。况且，刘备漂泊半生，连个立身之处都没有，占有荆州也没什么不可，完全可以讲出一些理直气壮的话来。但诸葛亮对鲁肃说的却不是这样的话，而是提出暂“借”荆州。

一个“借”字，体现了诸葛亮办事适可而止、恰到好处的精神。当时的刘备，和曹操、孙权比较，力量还很弱小，必须和孙权结盟，共拒曹操，方能立稳脚跟，发展壮大，以图大举。假如提出占领荆州，恶化吴蜀的矛盾，就会破坏吴蜀联盟，打破既定的政治战略，造成全局被动。而用一个“借”字，就避免了这一危险，就是说“借”荆州，既保证了刘备的可靠后方根据地，又维护了孙刘双方的同盟关系，不过不及，恰到好处。

但关羽这个人却不能理解诸葛亮的这番苦心。诸葛亮离开荆州之前，曾告诉关羽八个字“北拒曹操，东和孙权”。但他一直没把“东和孙权”放在心上。在与东吴的多次外交斗争中，凭着一身虎胆、好马快刀，从不把东吴人包括孙权放在眼里，不但公开提出荆州应为我们所得，还对孙权等人进行人格污辱，称其子为“犬子”，使吴蜀关系不断激化，最后，东吴一个偷袭，使关羽地失人亡，悲惨至极。虽然，关羽的失败不能全部归结于他处理与东吴关系时的不谨慎，但至少他的过激行为，造成了吴蜀联盟的破裂，使东吴痛下决心，以武力收复荆州。

曹操诸葛亮刘备关羽的所作所为，从正反两个方面证明：适可而止，见好就收，确是一条极为重要的处事心术。

就心力高低的区别而言，人与人之间的差别并不是天壤之别。真正存在巨大差异的是，能否做应该做的事。不该做的事，你做了，即使做得十分巧妙，也只能证明你心力低下；不该做的事，坚决不做，即使显得无所作为，也称得上是心力高超。

惟有在纷繁复杂、变化多端的事情面前清楚地知道应该做的事和不应该做的事，并相应地调整自己的行为，才是真正的智者所为。荀况曾经说过：“知所为之，则天地官而万物役也。”老子也说过：“无为而无不为”。在生活中的有些时候，无所作为就是最大的作为！

4. 一步一步辨清人

看透人，才能办成事，这是成功的硬道理。不过，在生活中有些人却是很难一下被看透的，关键是他们把自己的内心世界包裹得太严实了。在古代，有些人不仅给自己戴上面具，上面还要多涂一层油彩，这就需要在他身边的人必须能够看透他的面具，一步一步辨清人。

颜真卿不只是一位唐代最为杰出的书法大家，也是最忠贞的大臣之一。在安禄山起兵叛乱时，河北 20 余郡望风而降，惟有他一人，以一座小小的平原郡城，孤军独立，誓不降贼，成为抗击叛军的中流砥柱，从而赢得唐玄宗极大的赞叹。以后，他历肃宗、代宗、德宗几朝，德高望重，天下景仰。

可是，奸相卢杞当权，容不下这样的老前辈，先是想将他挤出朝廷，问他：“想安排你去外地任职，你看哪里对你比较合适？”颜

真卿在朝堂中当众回答道：“我这个人由于性子鲠直，一直被小人所憎恨，遭到贬斥流放也不是一次两次了。如今我老了，希望你能有所庇护。当年安禄山杀害了你的父亲，将首级传到我那里，以威胁我投降，我见到你父亲脸上的血迹，不敢用衣巾擦拭，是我以舌一一舔干净的，难道你还不能容下我吗？”

这一番掷地有声的话，使卢杞不禁惶然悚然，立即对颜真卿下拜，但心中更恨他了。那时，割据淮西的藩镇李希烈起兵反叛朝廷，自称天下兵马都元帅，其势汹汹。德宗向卢杞问计如何平息，奸诈的卢杞决心利用这个机会来除掉颜真卿，便对德宗说：“李希烈是个年轻的悍将，恃功傲慢，他的部下不敢阻止他。如果朝廷能派出一位儒雅重臣，向他宣示陛下的恩德，陈述逆顺祸福的道理，李希烈必然会革心悔过，这样就不必大动干戈而将他收服。颜真卿是几朝重臣，忠直刚强，名重海内，人人都敬服，他去最为合适。”

那个不辨忠奸的德宗皇帝完全听从卢杞的意见，朝中有识之士无不为之震惊。有人劝告颜真卿说：“你一去必然会遇害，暂且留下来，看一看朝廷会不会有新的命令。”颜真卿慨然道：“国君之命，怎么能够不从？”也有人上书朝廷说：“失去了一位元老重臣，这是国家的耻辱，请将颜真卿留下吧！”

颜真卿义无反顾，受命即行。到了李希烈那里以后，李希烈使出各种手段，用尽威逼利诱之能事。时而派出一千多名士兵，拔出匕首，围着颜真卿，张牙舞爪，似乎要将他一刀一刀地割碎生吃；时而又在他住的馆舍挖个大坑，声言要将他活埋；时而又架起干柴，浇上油，燃起熊熊烈焰，威胁要烧死他；时而又劝他拥戴李希烈为天子，并许愿封他为宰相。对这一切颜真卿不为所动，大义凛然，最后终于被杀害，令人叹息！

在古代，借人治人的手段不仅为奸佞大臣所常用，那些住在后宫里的女人为了争宠，也喜欢运用此法，酿成无数悲剧。

唐高宗时，皇后与武则天争宠，互相在皇帝面前诋毁对方。高宗虽然比较偏向武则天，但还没有打算要废黜皇后的意思。武则天为了登上皇后宝座，丧心病狂地策划了一场阴谋。武则天有一个女儿，高宗、皇后很喜欢这个婴儿，常来看望。一天，皇后来看孩

子，武则天借故躲避，皇后独自一人逗孩子玩了一会儿，就离去了。皇后一走，武则天马上进屋，把自己的亲生女儿活活扼死，再用被子原样盖上。隔了一会，高宗来看孩子，武则天假装和他说说笑笑，等皇帝要她抱孩子时，她拉开被子，惊叫一声，立即大哭起来，高宗上前一看，原来他极其喜欢的这位小千金早已手足冰凉，死去多时了。高宗龙颜大怒，叫来宫女、太监询问有谁来过此地，他们只得说皇后不久前来过，高宗于是认定是皇后与武则天不和而下此毒手。这时，装得悲痛之极的武则天又把平时收集的皇后过失，一一向高宗诉说，高宗因此有了废黜皇后的打算。就这样，武则天借刀杀人，嫁祸于人，为自己登上皇后宝座扫清了道路。

上述两例足以说明一步一步辨清人是何等重要。做人也好，办事也罢，一定要防范那些小人行为，不被他们的奸诈所蒙蔽，要能及早地一步一步辨清小人，看透他们，防止出现失手，即防止别人借刀杀人，留下遗憾。

5. 稳住自己等于击垮对手

当一个人要与对手较量，或者要决定采取何种行动时，是必须慎之又慎的。做出一个正确的抉择的困难程度或许更甚于透视对手的心意。特别是当事情和自己有密切关连的时候，要保持情绪的稳定，更不容易。所以，为人处世必须在心理上先做足准备，否则一旦事情发展到对自己相当不利的地步，或者遇到不足与其为谋的人时，自己本身就可能先发生动摇，计划的进行当然就会或多或少地受到阻碍。

举个例子来说，当你发现对方暗中有背信行为时，就怒气冲天，不能冷静地考虑对策，自然就无法正中要害，给他致命的一

击。因此，遇到这种情况，必须冷静应付，否则前功尽弃，枉废心机！

在这方面有精彩论述的中国古籍，最好的就是《战国策》和《韩非子》，原因在于这两本书在透视人心方面，不但有独特的见解，并且举出实例加以说明，使得读者更容易明了。

齐国宰相孟尝君，在某一个机会里，发现寄宿门下的食客，竟然背弃礼义，和他的妾通奸。

“以食客的身份，竟敢如此不知自爱，做出这样为人不齿的行为，非杀不可……”

虽然有人用这些话挑拨他，孟尝君却说道：“男女相爱，乃人之常情，不必管他。”

就这样过了一年，有一天孟尝君召见这个食客，说道：“阁下寄宿我处已有相当的日子，可惜这里好像没有你的仕宦之途。很幸运的，卫国君主平日与我交往不错，我想介绍你到他那儿去图个前程，不知你意下如何？”

食客经过孟尝君的介绍，前往卫国任官，逐渐被卫君所重用。经过了几年，卫国和齐国感情交恶，卫国的国君想要联合诸国攻打齐国。就在这个时候，那位被孟尝君介绍到卫国的食客挺身而出，说服卫君打消了攻打齐国的念头，因而避免了齐卫之间的一场争战。

《战国策》中对这桩事情的评论是：孟尝君很会处事，他能够转祸为福。

另外有一个故事，是说一个人虽然发现自己处境危险，却能够探身虎穴，因而保全了性命。

荆国对吴国宣战。

吴国为拖延时间，于是派遣使者前往荆国军营，试探敌军的虚实。

使者到达敌营，看见荆国军士个个士气旺盛，一团杀气，知道此次前来，必定难逃一死。

敌将话中带有讽刺地问他：“你在出发之前卜过吉凶了吗？”

“有，卜得大吉之兆。”

“唉呀，死到临头，你还敢说大吉？”