感悟让平凡人成就伟业的传世奇书

集奇崛思想为一体，纳古典文化之精髓

素书

黄石公语录

（西汉）黄石公●著　杨赟●编译

秘诫：不许传于不道、不神、不圣、不贤之人，若非其人，必受天殃，得人不传，亦受天殃。

洞悉盛衰之道、成败之数、治乱之势、去就之理，然后乘势而行，相时而动。

中国妇女出版社

黄石公语录

素书

《素书》仅有六章，一百三十二句，一千三百六十字。字数虽少，但字字珠玑，语语精华。内容融汇儒、道、兵、术、势诸家之精，重德、崇义、讲谋略。书中语言精炼，人性把握精准，处世谋略独到。史传，张良得此书，遂辅佐刘邦，成就霸业。

ISBN 978-7-5127-0644-6

定价：32.80元

素书

黄石公语录

（西汉）黄石公·著

杨赟·编译

中国妇女出版社

图书在版编目(CIP)数据

黄石公语录：素书/(西汉)黄石公著；杨赟编译.
—北京：中国妇女出版社，2013.4
ISBN 978-7-5127-0644-6

Ⅰ.①黄… Ⅱ.①黄… ②杨… Ⅲ.①个人-修养-中国-古代 ②黄石公(约前292～前195)-语录 Ⅳ.①B825②K825.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043371号

黄石公语录——素书

作　　者：(西汉) 黄石公 著　杨赟 编译
责任编辑：万立正
责任印制：王卫东
出　　版：中国妇女出版社出版发行
地　　址：北京东城区史家胡同甲24号　**邮政编码**：100010
电　　话：(010)65133160(发行部)　(010)65133161(邮购)
网　　址：www.womenbooks.com.cn
经　　销：各地新华书店
印　　刷：北京中达兴雅印刷有限公司
开　　本：185×260　1/16
印　　张：18
字　　数：300千字
版　　次：2013年7月第1版
印　　次：2013年7月第1次
书　　号：ISBN 978-7-5127-0644-6
定　　价：32.80元

版权所有 侵权必究　(如有印装错误，请与发行部联系)

编者序

《素书》相传是黄石公传于西汉名臣张良的一部传奇著作，又名《钤经》《玉钤经》。作者黄石公为秦汉时代人，是一位精通道家学说的大隐士。除《素书》外，他的另一部著作《三略》，更被奉为中国三大兵书之一。《素书》的体例类似于语录体，流传至今，影响甚广。《宋史·艺文志》载："宋代有黄石公《素书》一卷，张良所传。"

因为历经年代久远，《素书》有很多的版本。比如明朝窜眇阁刊《先秦诸子合编》本、《汉魏丛书》本、明朝唐琳刊本、《说郛》本、《二十二子》本、《百名家书》本、明朝王士祺本、明朝溪香馆刻杨慎评本等。

《素书》虽然篇幅不大，但是包含很广。有作者本人的人生观，作者认为道、德、仁、义、礼五位一体，密不可分，"潜居抱道，以待其时"是重要的处世哲学。明确地告诉读此书的人，要想建立绝代之功，先要具备道、德、仁、义、礼五种品格，这样一旦遇到合适的机会，一定可以极人臣之位。

作者还阐明了用人原则，他认为"任材使能，所以济物"、"危莫危于任疑"、"既用不任者疏"、"用人不正者殆，强用人者不畜"等，这些用人之道，都是领导阶级应该掌握的。作者将人才分为俊、豪、杰三类，依据这三个标准来判断人才可不可用。

在个人修养方面，作者说明了自己的见解。比如"博学切问"、"恭俭谦约"、"近恕笃行"、"亲仁友直"、"绝嗜禁欲"、"抑非损

恶”、“设变致权”、“安莫安于忍辱”、“吉莫吉于知足”等，不但包含儒家思想，还阐述了道家思想的含义，可谓兼容并蓄。

书中还收录了作者对治国安邦的见解，比如“短莫短于苟得”、“后令缪前者毁”、“足寒伤心，人怨伤国”、“有道则吉，无道则凶。吉者百福所归，凶者百祸所攻。非其神圣，自然所钟”。这些对于君王治理国家，以及人们参与政治都有一定的启发。

作者还阐述了处世为人的道理，“好众辱人者殃，戮辱所任者危”、“慢其所敬者凶”、“轻上生罪，侮下无亲”、“上无常守，下多疑心”、“近臣不重，远臣轻之”等，对人们处理上下级之间的关系，以及为人处世方面，给出的见解言辞恳切。

《素书》自传世以来，最早对其进行注解的，是宋人张商英。张商英（1043~1121），字天觉，号无尽居士，蜀州新津（今属四川）人。张注释解精当，历来为后人所重视。至清代，又有王氏对《素书》进行点评，更加深了读者对该书的理解。本书即在前人研究的基础上，既保留了张注和王氏笺，又参考了后人所作“释评”，并结合当下人在生活、官场、职场中的实际情况，旁征博引了丰富的历史故事，进行生动的阐释。《素书》可谓包罗万象，时至今日，再读此书，依然有受益匪浅之感。

——编者

原序

（宋·张商英）

《黄石公素书》六篇，按《前汉列传》黄石公圮桥所授子房《素书》，世人多以“三略”为是，盖传之者误也。

晋乱，有盗发子房冢，于玉枕中获此书，凡一千三百三十六言，上有秘戒：“不许传于不道、不神、不圣、不贤之人；若非其人，必受其殃；得人不传，亦受其殃。”呜呼！其慎重如此。

黄石公得子房而传之，子房不得其传而葬之。后五百余年而盗获之，自是《素书》始传于人间。然其传者，特黄石公之言耳，而公之意，其可以言尽哉。

余窃尝评之：“‘天人之道，未尝不相为用，古之圣贤皆尽心焉。尧钦若昊天，舜齐七政，禹叙九畴，傅说陈天道，文王重八卦，周公设天地四时之官，又立三公以燮理阴阳。孔子欲无言，老聃建之以常无有。’《阴符经》曰：‘宇宙在乎手，万物生乎身。道至于此，则鬼神变化，皆不逃吾之术，而况于刑名度数之间者欤！’”

黄石公，秦之隐君子也。其书简，其意深；虽尧、舜、禹、文、傅说、周公、孔、老，亦无以出此矣。

然则，黄石公知秦之将亡，汉之将兴，故以此《书》授子房。而子房者，岂能尽知其《书》哉！凡子房之所以为子房者，仅能用其一二耳。

《书》曰：“阴计外泄者败。”子房用之，尝劝高帝王韩信矣；《书》曰：“小怨不赦，大怨必生。”子房用之，尝劝高帝侯雍齿矣；《书》曰：“决策于不仁者险。”子房用之，尝劝高帝罢封六国矣；

《书》曰："设变致权，所以解结。"子房用之，尝致四皓而立惠帝矣；《书》曰："吉莫吉于知足。"子房用之，尝择留自封矣；《书》曰："绝嗜禁欲，所以除累。"子房用之，尝弃人间事，从赤松子游矣。

嗟乎！遗粕弃滓，犹足以亡秦、项而帝沛公，况纯而用之，深而造之者乎！

自汉以来，章句文词之学炽，而知道之士极少。如诸葛亮、王猛、房乔、裴度等辈，虽号为一时贤相，至于先王大道，曾未足以知仿佛。此《书》所以不传于不道、不神、不圣、不贤之人也。

离有离无之谓"道"，非有非无之谓"神"，有而无之之谓"圣"，无而有之之谓"贤"。非此四者，虽口诵此《书》，亦不能身行之矣。



黄石公，又称圯上老人，秦汉时人，后成仙得道，被道教纳入神谱，是中国著名的隐士。相传，黄石公为避秦世之乱，隐居东海下邳，并在此遇到刺杀秦始皇不果的张良，将自己毕生的心血《素书》传与他。张良得此书后，辅佐刘邦成就霸业。



目录

编者序 …… ○○一
原序 …… ○○三

第一辑　原始章
潜居抱道，以涉世立身 …… ○○一

苛己修身，做事先做人 …… ○○三
以道为本，顺天者昌 …… ○○五
安居养性，尽修身齐家之职 …… ○○七
海纳百川，常怀恻隐之心 …… ○一○
行事果断，处事公正 …… ○一二
藏锋敛锐，以礼待人 …… ○一四
德才兼修，成绝代之功 …… ○一六
审时度势，三分天下了于胸 …… ○一八
潜居抱道，以待其时 …… ○二一
时至而行，顺水推舟 …… ○二三
其德越高，其行越远 …… ○二五

第二辑　正道章

做极品之人，走沧桑正道 …… ○二九

宽则得众，惠能使人 …… ○三一
人无信不立，国无信则衰 …… ○三三
见微知著、洞烛察微者得人心 …… ○三五
寡欲明察者，为人中豪杰 …… ○三八
恪尽职守，虽死犹荣 …… ○四○
勇于出世，能担当大任 …… ○四二
不求闻达于世，但求无愧我心 …… ○四四

第三辑　求人之志章

危难存慈航指迷，得志持暮鼓晨钟 …… ○四七

绝嗜禁欲，人无欲则刚 …… ○四九
反躬自省，则灾祸全无 …… ○五一
洁身自好，出淤泥而不染 …… ○五三
识人所恶，避人所讳 …… ○五五
勤奋自勉，博学而多才 …… ○五七
大直若屈，大巧若拙 …… ○五九
简以养廉，可避遭人妒 …… ○六一
良禽择木，处世要慎重 …… ○六三
忠恕待人，可息怒附众 …… ○六五
人尽其用，量才器使 …… ○六八
明察秋毫，瘅恶斥谗 …… ○七○
深谋远虑，三思而后行 …… ○七三
通机达变，直在曲中求 …… ○七五
谨言慎行，规避人生是非 …… ○七七
坚忍不惰，求得善始善终 …… ○七九

第四辑　本德宗道章

以德为权变之本，以道为操控之宗 …… 〇八三

通谋略，行事滴水不漏 …… 〇八五
忍一时委屈，成一世功名 …… 〇八七
乐善好施，保吉乐安详 …… 〇九〇
参透福祸，看淡得失 …… 〇九二
知足福无尽，多欲苦无边 …… 〇九四
居安思危，切忌贪鄙苟得 …… 〇九七
利令智昏，摒弃贪婪之心 …… 〇九九
水唯善下方成海，山不矜高自极天 …… 一〇二
用人不疑，疑人不用 …… 一〇四
自私自利，易激天下怒 …… 一〇七

第五辑　遵义章

通做人之伦理，晓做事之纲常 …… 一〇九

内明外晦，说话做事七分满 …… 一一一
知错能改，善莫大焉 …… 一一三
迷途知返，守得云开见月明 …… 一一五
出言不逊，则祸之所伏 …… 一一七
令行禁止，心无信则事毁弃 …… 一一九
喜怒无形，则不怒自威 …… 一二一
己所不欲，勿施于人 …… 一二四
人心如水，可载舟亦可覆舟 …… 一二六
逢庙烧香，见佛磕头 …… 一三〇
苦口为良药，逆耳见忠言 …… 一三二
红颜多祸水，贪恋则无为 …… 一三四
知人善任，远离自私自利者 …… 一三六
沽名钓誉者，不过是自欺之徒 …… 一四〇
谦恭处世，宽则得众 …… 一四二

切忌以点带面、以偏概全 …… 一四四
离心即化整为零，同心即化零为整 …… 一四六
兴衰之法，用人之道 …… 一四八
轻诺寡信者，必招致怨恨 …… 一五〇
吃亏越多，得到越多 …… 一五二
富贵不忘贫贱，静坐常思己过 …… 一五四
前嫌尽弃，心胸广阔好成事 …… 一五七
以弱胜强，当决策于仁人 …… 一五九
亲近小人，必有危亡之险 …… 一六一
须出其不意，勿聚敛伤民 …… 一六三
游说者挂相，天下将纷乱 …… 一六六
善待直言者昌，记过不忘者亡 …… 一六八
施德政为上策，滥施刑罚为下策 …… 一七〇
当罚却赏，当赏却罚，祸乱必生 …… 一七三
赏罚分明，则叛乱不生 …… 一七五
人之过：好谀、自夸 …… 一七七

第六辑　安礼章
得礼之妙道，顺理方能成章 …… 一八一

常释怀，雅量成就未来 …… 一八三
积善者福，积恶者祸 …… 一八五
勤于律己，防患于未然 …… 一八七
得人得天下，失人失天下 …… 一九〇
安贫乐道，苦尽甘来 …… 一九二
求贤养人，当有大家风范 …… 一九四
为上者心诚，为下者才能忠诚 …… 一九六
自知则自信，自知者明 …… 一九九
锋芒毕露，乃做人大忌 …… 二〇二
慧眼识珠，识人先于用人 …… 二〇五
自以为是，莽夫所为 …… 二〇七

善识人用人，是兴衰关键所在 …… 二一〇
将祸患消弭于无形 …… 二一三
有道者吉，吉则百福归 …… 二一五
善于务善，即是远虑 …… 二一七
同道相助，同声相闻 …… 二一九
志同道合，则相辅相成 …… 二二二
律己足以服人，量宽足以得人 …… 二二四
顺势而行，则万事不难 …… 二二六

附录一： 《素书》原文及注释 …… 二二九
附录二： 【晋】皇甫谧：高士传·黄石公 …… 二五九
附录三： 【晋】搜神记·黄石公神祠 …… 二六〇
附录四： 【清】钦定四库全书·素书提要 …… 二六一
附录五： 黄石公《素书》述要 …… 二六二
附录六： 汉书·张良传 …… 二六三
附录七： 《三略》…… 二六八



第一辑·原始章

潜居抱道，以涉世立身

道不可以无始，天道、德行、仁爱、正义、礼制是经世治国之根本，谋仕、权变之准绳，涉世、立身之起点。而这五者也囊括了东方文明总体思想的原始理论。后世之人运用这五个方面，总结出以道为体为因，以德为用为果，济世以仁，处事以义，待人以礼等方面的内容。而这些无论是在古代还是在当代，都在警示人们以此为做事为人的标准，方能有所收益。





读此书可为帝王师

苛己修身，做事先做人

【原典】夫道、德、仁、义、礼，五者一体也。

注曰：离而用之则有五，合而浑之则为一；一之所以贯五，五所以衍一。

王氏曰：“此五件是教人正心、修身、齐家、治国、平天下的道理；若肯一件件依著行，乃立身、成名之根本。”

【释评】道、德、仁、义、礼，这五个字在本质上是代表了一个原始本体的范畴外化，任何一个用于治国兴邦的思想体系，无一不将道德作为改造世界的根本。老子说过，由于世风日下，人们离天道应该有的和谐、完美越来越远，人们日渐丧失了淳朴和自然的本质，带上了矫情和虚伪的面具，所以不得不用伦理道德这些东西来教育。然而，经过一段时间以后，发现伦理道德也不起作用了，所以开始提倡仁爱。在仁爱之心日益淡薄的时候，只能呼吁用正义，等到正义感也丧失殆尽的时候，就只能用法规来约束民众了。

道、德、仁、义、礼，这五个方面是天道因时因势之不同而逐渐改变的结果。所以说，这五个字有的时候是融合在一起，有的时候会在不同的阶段出现。

老百姓大约都不喜欢法制的教化，因为法制缺少人情味。但是，如果道、德、仁、义、礼都改变不了人们，就不得不用法制来约束人们的行为。要做到道、德、仁、义、礼这几个方面，就必须要苛己修身。

古人有着尊师重道的传统习惯，这就是用礼来修身的一种方式。宋代岳飞的老师周同力气奇大无比，可以拉开重达三百斤的弓箭。岳飞拜师以后，每天跟着老师勤奋学习，老师也将自己的技巧倾囊相授。老师去世以后，每逢初一、十五，岳飞都会到老师的坟前祭拜，痛哭一番，然后再拿起老师留给自己的三百斤重的弓箭，连发三支，表示对老师的思念和崇拜。而这份念念不忘恩师的真情，以后则转化为他精忠报国的忠心。

韩愈说：“师者，所以传道授业解惑也。”无论是古人还是今人，成长都离不开老师的启蒙和引导。而尊师不但是对老师的感激，也是对知识的一种尊重。

俗话说，做人要美，做事要精，立业先立德，做事先做人。一个有道德、懂得礼仪的人，必定可以有一番作为。

东汉时期魏昭也是一个懂得尊师之人。在他年纪很小的时候，遇到了一位名叫郭林宗的先生。郭林宗不但知识渊博，而且非常善于引导学生，让学生通过理解来记住书中的道理。不仅如此，他还经常用自己渊博的知识引导学生认识人生。魏昭知道自己遇到了一位好老师，他说："教我只念经书的先生到处都是。但是，像郭先生这样的却不容易找到啊。"

拜郭林宗为老师以后，魏昭就派了家里的奴婢去侍奉老师。因为郭林宗体弱多病，所以需要人侍奉左右。一次，郭林宗因病卧床，他叫来奴婢，说要魏昭亲自煮粥给他吃。但当魏昭将粥端到郭林宗面前时，老先生却说粥煮得不好，必须重新煮。一次、两次、三次，直到第四次，郭林宗才满面笑意地接过了粥碗。他对魏昭说："以往，我看的都是你的表面，今天我才看到了你的真心。"

郭林宗将毕生所学都传授给了魏昭，而魏昭也终成大器。

尊师重道是一种精神，也是一种态度，同时也体现了人的一种修为。古人尊师，不单单是为了学问，更多的是为了能够建立一种德行。

孔子也说："不学礼，何以立。"这里孔子所谓"礼"并不单单指礼貌，尊师重道是一种礼貌，端正言行也是一种礼貌。有礼貌，就有德行，但是这礼貌并不是流于表面，而是发自内心，就像魏昭一次一次将粥碗端到老师面前一样。真诚的礼貌可以换来人心，感动人心。

对国家的统治者来说，对人民也一样要有礼。古代的统治者一般都是高高在上，威严不容侵犯。古代多数得道的明君，可以说都是对人民有"礼"的人。这种礼，也并不是单指礼貌，而是包含了德行、仁爱。君主有德、有仁，百姓才能真正地得到教化。君主无德、无仁，百姓会立即失去信仰，没有了制约自己言行的准则。

无论对君主还是平常百姓来说，仁、义、礼、德融为一体，才是做人的最好模式。一个人想要在世界上安身立命，或者最终取得一些成就，这些方面都是非常必要的。无论做什么事情，没有一个人喜欢自己的合作者或是为自己服务的人是没有德行、没有仁义之心的人。况且，无德无义之人，根本不可能有诚信可言，所以也注定不会有成功可言。

苛己修身，这是做人的原则，也是最基本的出发点。无论是做什么事情，都要从做人开始。上至达官贵人，下至平民百姓，这都是一条不灭的真理。

以道为本，顺天者昌

【原典】道者，人之所蹈，使万物不知其所由。

注曰：道之衣被万物，广矣，大矣。一动息，一语默，一出处，一饮食（之间）。大而八纮之表，小而芒（纤）芥之内，何适而非道也？

仁不足以名，故仁者见之谓之仁；智不足以尽，故智者见之谓之智；百姓不足以见，故日用而不知也。

王氏曰："天有昼夜，岁分四时。春和、夏热、秋凉、冬寒；日月往来，生长万物，是天理自然之道。容纳百川，不择净秽。春生、夏长、秋盛、冬衰，万物荣枯各得所宜，是地利自然之道。人生天、地、君、臣之义，父子之亲，夫妇之别，朋友之信，若能上顺天时，下察地利，成就万物，是人事自然之道也。"

【释评】人们终生奔波，日夜忙碌，离不开运用世间万物以成就大大小小的繁杂事务。然而，人们并不知晓这一切都只不过是道体的本有功用（包括我们人自身在内）而已。天道之运用，需要人们的心领神会，这其实就是要求人们在为人处世的时候要依天道而行。顺之则昌，逆之则亡。有德之人都懂得这个道理，所以要求自己德才兼备。无论是胸襟气度，还是信义才智，都是缺一不可的。

所谓顺天者，就是无论做人做事，不仅要人情练达，还要明察秋毫；既能知人善任，又要宽厚容人。明察秋毫而又人情练达，才能做到既知人善任，又宽厚容人。要做到这些，必须要德行高尚，守信用才行。而这样的人通常也被人们称为人中之俊才。

天道是世事的走向，有才学有抱负之人，不仅要懂得为人处世的道理，最重要的就是要懂得世事的走向。明白了个中的道理，才不会逆天道而行，才会顺应天道，做出一番成绩。

东晋时期的才子王猛就是一个懂得天道时机的人。王猛虽出身寒微，却聪明过人，而且无论看人还是看事，都有着独特的眼光。尽管他所处的年代兵荒

马乱，但是他一直坚持开阔的视野，读了不少儒家典籍和军事著作，并立志要成就一番事业。

因为王猛只是一个穷小子，这样高远的志向受到了那些达官贵族的嘲笑。然而，他对于这些人的嘲笑不以为意，依然我行我素，一边求学，一边静观世事的变化，待机而动。

公元354年，东晋大将桓温率兵北伐前秦，大败秦军，驻兵长安城下。然而桓温伐前秦是为立功以确立他在晋朝的威望，目的是为了伺机篡权。所以，他只驻兵、观望，并不前进。

王猛听到桓温兵至关中，身穿着破衣烂衫去见桓温。在那些王公大臣面前，王猛向桓温讲述他对天下大事的见解，一边讲，一边捉破衣服上面的虱子，并且表现得旁若无人，神态自若。桓温有些吃惊，对此人不禁刮目相看。桓温问："我奉天子之命，率十万精兵为民讨逆，可是关中一带的豪杰却不来见我，这是为什么呢?"

王猛说："你不远千里来到这里，一路捷报连连，但是到了长安城下，你却按兵不动，没有人知道你在打什么主意。"

一番言语道破了桓温的心机，桓温叹息道："整个江东的人才都没有你见识广博。"桓温想要邀请王猛加入自己的团队，做自己的谋士，然而王猛觉得桓温已经贻误战机，并且经过一番交谈，他也看出桓温见识短浅，所以断然拒绝了桓温，依然回到华山读书。

第二年，前秦苻坚招揽人才，听到王猛的名字，马上派人前去邀请。苻坚和王猛一见如故，王猛对时局的分析鞭辟入里，苻坚心服口服。自此以后，苻坚对别人说，他能遇到王猛就像是刘备当年遇到孔明一样。王猛也很明白苻坚的心意，知道苻坚是个有抱负的人，他觉得可以辅佐苻坚，成就一番大业。

苻坚任命王猛为中书侍郎，参与军国机密。后来听说平县这个地方缺乏治理，出现很多达官贵族鱼肉乡民的事情，王猛就出任县令，去治理平县。他刚刚上任就鞭杀了一个鱼肉乡民的酷吏。老百姓一片叫好，但是达官贵族却视王猛为眼中钉。他们联名把王猛告到了执法官那里，执法官自然和达官贵族臭味相投，不分青红皂白就把王猛送进了大牢。

苻坚听说了这件事情后也觉得王猛做事情欠妥当，他到监狱里责问王猛："你一到平县就大开杀戒，是不是做得有些太过分了?"

王猛却不以为意，坦率地说："自古以来，仁慈的君主统治国家，都知道民心所向最重要。因为平县太过于混乱了，鱼肉乡民的人都是这个国家的统治者，

人们失去了对这个国家的信任，如果不采取一些措施，让他们继续在平县为非作歹，丧失的就不仅仅是平县百姓的信任，而是整个国家百姓的信任。如果您觉得我这样做有欠妥当，您可以将我处死。”

苻坚听完这一席话，对身边的大臣说：“王猛是管仲、子产一类的人啊。”然后，立即赦免了他。从此更加信任他，并委以重任。

王猛辅佐苻坚治理前秦的时候，整顿吏治，崇尚儒学，发展教育，鼓励农桑，团结周边少数民族。《晋书》记载：“宰政公平，流放尸素，拔幽滞，显贤才，外修兵革，内崇儒学，劝课农桑”，于是“兵强国富，垂及升平”。在王猛的不懈努力下，官场中贿赂请托、卖身求荣的腐败现象日渐消失，才尽其用、奉公守法的兴旺局面日益形成。

因为有王猛强有力的扶持，前秦才日益强大。王猛做事做人之道无疑就是顺应天道。顺天者昌，顺应民心者昌。知道老百姓要的是什么，知道民心所向，掌握好时机，采取了适当的行动，这也是王猛之所以取得成功的要诀。

顺应天道永远是人们应该遵守的成功要诀，纵观历史可见，逆天道而行的人最终将不得成功。而成就一世功名的人，大多懂得审时度势，懂得将天道作为自己行事做人的准则。

安居养性，尽修身齐家之职

【原典】德者，人之所得，使万物各得其所欲。

注曰：有求之谓欲。欲而不得，非德之至也。求于规矩者，得方圆而已矣；求于权衡者，得轻重而已矣。求（至）于德者，无所欲而不得。君臣父子得之，以为君臣父子；昆虫草木得之，以为昆虫草木。大得以成大，小得以成小。迹之一身，远之万物，无所欲而不得（者）也。

王氏曰：“阴阳、寒暑运在四时，风雨顺序，润滋万物，是天之德也。天地草木各得所产，飞禽、走兽各安其居，山川万物各遂其性，是地之德也。讲明圣人经书，通晓古今事理；安居养性，正心修身；忠于君主，孝于父母，诚信于朋友，是人之德也。”

【释评】《易经》解释“德”为“赞助天地之化育”，佛教的解释是“慈悲喜舍”，儒家的解释是“博施济众”。这里所谓真正的“德”本来的意思是舍己为人，效法天道，成就世人。德是恩泽天下，让百姓大众各得其所，各得其位，各尽其才。也就是《礼记》中说的“老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养”。“德”这个字的功劳就在于：对别人来说，使他们的欲望得到满足；而对自己来说，则是一种伟大崇高的品质。

张商英说：“世间万物有所求就有欲望，如果欲望得不到满足，就是最大的不道德。但是，世间万物又都有规律，如果不讲道德，那么欲望也终将会落空。只有以道德为根基，才能有求必应，心想事成。尊崇道德，君臣父子才会各尽其责，各得其位；万物才能各依从自然规律生息繁荣。‘人法地，地法天，天法道，道法自然’——遵从这样的法则，大欲求必有大成就，小欲求也有小成就，万物也将充满无限生机。有德者，顺天道而行，以天下为怀，从政也好、经商也好、处世也好，没有不成功的。”

汉文帝刘恒，西汉有德之君，在位23年，简朴守业，成为后世君王的典范。他在位期间，因为天下受到连年战乱的影响，百姓生活异常艰苦。刘恒采取“无为而治，与民休息”的政策，使得颠沛流离、饱受战乱影响的百姓有了休养生息的机会。

如果恰逢天下旱灾或者是虫害，他就施恩于臣民，免除各个诸侯的进贡，开放一些平时专供皇家狩猎的地方，供百姓渔猎捕获。在皇室开支方面，他率先带头，缩减自己的衣服、车马等，裁减政府机构多余的官吏，开仓放粮救济受灾百姓。

从当上皇帝一直到驾崩，文帝从来没有扩建过皇宫林苑，也没有无故增加过车驾人马。发现任何不利于百姓的条例，他都会急令撤销。

一次，有位大臣建议皇宫建一个露台，文帝叫来工匠，先进行一番预算，预算结果需要百两黄金。文帝感慨道：“这百两黄金，就是十户中等家庭合在一起的产业了。我奉守先帝的教化，经常担心自己的做法会不会有辱先帝的名声。浪费钱财的事情，最不能做。这个露台，不修也罢。”然后，他便废止了这个修露台的计划。

平日里，文帝穿衣也没有那么多讲究。衣服的布料也是材质较差的，即使是他最宠爱的一位妃子，他也要求不能穿拖地的裙子。宫中的帐幔一类物品，一律不能有花纹锦绣。即使在修建先王坟墓时，也让人一律用瓦器，不准使用

金、银、铜、锡等贵重金属。做这些事情的目的就是要给官僚贵族做一个榜样——“以示敦朴，为天下先”。苛刻自己，却施恩百姓，所以百姓自然称颂文帝的德行，赞美他的功德。

文帝不仅在生前简朴，在死前处理丧事这个问题上，他依然遵循自己的准则。他怕国家为了自己的丧事铺张浪费、劳民伤财，所以就提前立下遗诏：“朕闻盖天下万物之萌生，靡不有死。死者天地之理，物之自然者，奚可甚哀。当今之时，世咸嘉生而恶死，厚葬以破业，重服以伤生，吾甚不取。且朕既不德，无以佐百姓；今崩，又使重服久临，以离寒暑之数，哀人之父子，伤长幼之志，损其饮食，绝鬼神之祭祀，以重吾不德，谓天下何！”

意思就是说，在文帝看来，天下万物诞生后没有一个不死的。既然死是天地间的常理，生命的自然结果，所以也不必过分哀痛。当今的风俗是人们畏惧死亡，在死后要厚葬以至于破产，服重孝以至于无法正常生活，这些都是非常不可取的做法。他说，自己没有什么功劳，对百姓没有什么贡献，所以不应该让百姓长期为自己穿孝服。让百姓家里不能正常饮食起居，不能做正常祭祀，这样也是一种罪孽。

因为在古代，君王驾崩以后，大臣、老百姓均要为君王穿孝服，表现哀痛之意，且为时不短。在汉文帝看来，这就是一种劳民伤财的举动，所以在遗诏中希望大臣、百姓不要为自己那样做。

文帝在遗诏中说，在自己死后，可以让大臣和百姓服孝三天，即可除下孝服，恢复正常生活。不要禁止老百姓婚丧嫁娶、祭礼、饮酒、食肉等；参加丧礼的也不要光着脚；孝服的带子不要超过三寸，以免造成不必要的浪费；不要在车驾、兵器上缠孝布；不要命令男女民众来宫中啼哭。他还说，待自己驾崩以后，要将宫中夫人以下的宫女都放回自己家，不要让她们待在宫中，寂寞终老。一份简简单单的遗诏，透露着文帝高尚的德行和修养，他因为有着这样的修养，所以赢得了百姓的尊重和爱戴，在历史上留下了“文景之治”的美名。

对齐家修身的人来说，德行是首要，也是最重要的一项品质。无论是君王贵族还是平常百姓，德行都非常重要。德行是一切修身的开始，也是一切品质坚实的基础。纵观古今，对大多数成功者来说，德行都是其成功的要诀之一。

海纳百川，常怀恻隐之心

【原典】仁者，人之所亲，有慈惠恻隐之心，以遂其生成。

注曰：仁之为体如天，天无不覆；如海，海无不容；如雨露，雨露无不润。慈惠恻隐，所以用仁者也。非（有心以）亲于天下，而天下自亲之。无一夫不获其所，无一物不获其生。《书》曰："鸟、兽、鱼、鳖咸若。"《诗》曰："敦彼行苇，牛羊勿践履。"其仁之至也。

王氏曰："己所不欲，勿施于人。若行恩惠，人自相亲。责人之心责己，恕己之心恕人。能行义让，必无所争也。仁者，人之所亲，恤孤念寡，周急济困，是慈惠之心；人之苦楚，思与同忧；我之快乐，与人同乐，是恻隐之心。若知慈惠、恻隐之道，必不肯妨误人之生理，各遂艺业、营生、成家、富国之道。"

【释评】在儒家的学术思想当中，仁被当做是核心理念。仁本意是指人与人之间相亲相爱的伦理关系，古人赋予"仁"这个字至深至广的含义，单从"仁"这个字的结构上，就可以看出伦理含义。古代儒家学者劝告统治者，想要得到百姓的信服，就必须实施仁政。意思就是说，要对老百姓怀有恻隐之心，理解百姓的苦楚，体会百姓最实际的需要。也就是说，要心怀百姓，胸怀天下。

仁的含义本来就包含广泛，可以说它无所不包，无所不容。仁德之人，常常能够理解仁爱之心的具体含义。其实，仁德并不是表面上刻意表现出爱护民众，怀有仁爱恻隐之心的人，常常可以使百姓不自觉地亲近他们。《尚书》中所说的："大禹施行德政，在位期间，连鸟兽鱼鳖也不受侵扰地愉快生存"，这才是真正恻隐仁爱的表现。

《孟子·梁惠王》中梁惠王说："舍之！吾不忍其觳觫，若无罪而就死地。"梁惠王看到有人牵着牛从堂下走过，询问牛的用途，牵牛的人回答是要把牛拿去做祭祀用品。梁惠王说："把牛放了吧，我不忍心看到牛因为要成为祭祀用品而颤抖的样子。"孟子对梁惠王说："大王您的恻隐之心都可以同情一头做祭祀品的牛，就更不要说百姓了。"孟子在劝说梁惠王用恻隐之心同情百姓的时候，其实也是在告诉他恻隐之心的真正含义是

什么。恻隐之心是一种不忍心，是一种仁的表现。

对统治者来说，对百姓怀有恻隐之心，就是一个仁君；对普通人来说，对别人怀有恻隐之心，就是一种爱心。君王的恻隐之心可以得到百姓的感激；普通人的恻隐之心，则会让自己获得意想不到的收获。

春秋时期的晋国公子重耳因在国内遭到陷害，不得不逃到国外避难。他逃到曹国的时候，曹国国君听说重耳的肋骨异于常人，于是就趁着他洗澡的时候在外面偷偷观察，希望能够验证这个传说。当时，曹国的两位大臣叔瞻和釐复羁都在场。

叔瞻对国君说："重耳并不是普通平庸的人，如果知道我们在外面偷偷观察他的事情，等他回国以后一定不会放过我们曹国。不如趁他现在还没有能力的时候，将他杀掉算了。"

曹国国君觉得这件事情被重耳知道的可能性很小，而且即使知道的话，将重耳除掉也不是轻而易举就能完成的事情，所以一时也没有说什么。

在一边的釐复羁听完这话后默不作声。回到家以后，他的夫人看见他愁眉不展的样子，问道："朝中出了什么事情，让你的脸色这么难看?"

釐复羁说："今天国君做了一件侮辱公子重耳的事情，我觉得灾祸就要降临到曹国了。叔瞻说要杀掉重耳，也许国君会采纳他的意见。"接着他将国君为了验证重耳肋骨是不是有异于常人，而偷看他洗澡的事情对夫人说了。他的夫人感慨道："我看，你应该派人带着礼物去和重耳道歉，并劝告重耳速速离开曹国。"

釐复羁采纳了夫人的意见，派人带着黄金、宝物与食物和一封信悄悄地来到重耳的住处。重耳非常感动，收下了食物，把贵重物品退回，并请来人转达自己对釐复羁的感激之情。没过几天，重耳就离开了曹国，来到楚国，不久又漂泊到秦国，基于晋献公与秦穆公的良好关系，秦国君臣经过商量之后，全体同意助重耳返回国土，并帮助重耳顺利地登上了王位。

果然，重耳登基后就派兵进攻曹国。首先就找到了叔瞻，并处决了他。重耳想让人明白的是，对一个落魄人的不尊重和蓄意谋害，最终会给自己带来什么样的下场。接着他又派人找到了釐复羁，并对他说："你当年对待我的恩情，我一直都没有忘记，现在我们就要攻打曹国了，希望你在你居住的村子前做一个记号，我们的军队绝对不会踏进你村子半步，也不会伤害你村子里的任何一个人。"曹国的百姓听到这个消息以后，都纷纷赶到了釐复羁的村子来躲避灾祸。而釐复羁本人也因为当年怀有的恻隐之心幸免于难。

有恻隐之心常常会让人感觉到亲切，这样的亲切常常是获得人心的重要基础。残暴严酷、自私自利、丝毫不考虑别人感受的人，最终失去的不只是自己的所有，还有人心。

行事果断，处事公正

【原典】义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。

注曰：理之所在，谓之义；顺理决断，所以行义。赏善罚恶，义之理也；立功立事，义之断也。

王氏曰："量宽容众，志广安人；弃金玉如粪土，爱贤善如思亲；常行谦下恭敬之心，是义者人之所宜道理。有功好人重赏，多人见之，也学行好；有罪歹人刑罚惩治，多人看见，不敢为非，便可以成功立事。"

【释评】仁义常常被人们放到一起说，"仁"是指人与人的亲和关系，"义"则是指人们的行为规范。义是要求人们行事要符合公正这个标准，一般来说，大多数人心中都有义的标准。对领导阶层或者是统治者来说，衡量他们义的标准就是——办事是否公正，赏罚是否分明。

只有真正地做到赏罚分明的社会，才能调动起大家的积极性，使大家争相建功立业，使国家或社会在整体上兴旺发达。

只有按照真理去判断和处理事务，才能真正地体现仁义。行事果敢，处事公正，赏罚分明，以身作则，对领导阶层或者是统治阶层来说，真正地起到表率作用，才能真正地将"义"这个字的含义发挥到最大。

古代有很多人懂得"义"这个字的深刻含义，无论是行事还是做人，都力求果断公正，为人们树立了光辉形象的同时，也让人们真正地明白了大义包含的深层次的意义。

李离是晋文公的法官，他因为听察案情有误而枉杀人命，发觉后就把自己拘禁起来判以死罪。晋文公说："职大小不一，刑罚也轻重有别。这是你手下官吏有过失，不是你的罪责。"李离说："臣担当的官职是长官，不曾把高位让给

下属；我领取的官俸很多，也不曾把好处分给他们。如今我听察案情有误而枉杀人命，却要把罪责推给下级，这种道理我没有听过。”

晋文公爱惜李离，于是就说：“你认定自己有罪，那么我也有罪吗?”

李离说：“法官断案有法规，错判就要亲自受刑，错杀人就要以死偿命。您因为臣能听察隐情，决断疑难案件，才让我做法官。现在我听察案情有误而枉杀人命，应该判处死罪。”于是他不接受晋文公的赦令，伏剑自刎而死。

李离的行为可谓刚正不阿，但是很多人对此可能都不理解。君王都已经原谅了他的过错，他为什么不能原谅自己呢？然而，这样做恰恰是因为李离把义字看得很重。王子犯法与庶民同罪，即使是法官犯了错误，也一样要受到惩罚。晋文公要宽恕李离，也不是不可理解的，但是在李离看来，如果自己原谅了自己的过错，再坐这个法官的位置就失去了公信力。刎颈自杀，换来的是公正和果断的美名，自己做了一个这样的表率，也为晋文公执行法令的公正度和可信度奠定了坚实的基础。

如果李离在晋文公的劝说下，轻易地躲过了这次灾难，性命可以保住，但是国家的法律信誉和个人信誉必将丧失。

古人云：“在其位，谋其政；司其职，负其责。”

汉武帝有个直言敢谏的大臣叫做汲黯，他曾经批评汉武帝说：“皇上杀人太多，即使平日信任的人也不予宽恕，这样下去，天下人才早晚都会被杀光。”

但是那时汉武帝不为所动，他说：“哪一个朝代都有很多人才，杀是杀不光的。只要主子能够用自己的慧眼辨识人才，又怎么怕天下没有人才?”

但是在年老时，汉武帝发现自己真的有很多过错，为了进行自我批评，汉武帝向天下发布了一个《轮台罪己诏》，在这封诏书里他向天下人昭告：自己给百姓造成了痛苦，从此不再穷兵黩武、劳民伤财，甚至表白内心悔意。这份诏书是中国历史上第一份帝王罪己诏。汉武帝作为一个皇帝，首开“罪己”先河，错而能改、爱憎分明。这样的精神实在值得人敬佩，就因为他写了这样的诏书，使后世的明君都纷纷效仿他，犯了什么大错就公开向天下人认错。

汉武帝的一纸“罪诏”其实也是对自己的功过做了一个公正的评价。谁人能不犯错误？犯错本来是人之常情。无论是谁，在面对错误的时候，不管是自己的错误还是别人的错误，都必须做到用公平、公正的眼光看待。惩罚别人，做到果断，惩罚自己，也一样要果断。不能把自己和别人分开来对待。只有做到真正的公平和果断，才能建立牢不可破的信誉度，成就大事。

藏锋敛锐，以礼待人

【原典】礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人伦之序。

注曰：礼，履也。朝夕之所履践而不失其序者，皆礼也。

言、动、视、听，造次必于是，放、僻、邪、侈，从何而生乎？

王氏曰：“大抵事君、奉亲，必当进退；承应内外，尊卑须要谦让。恭敬侍奉之礼，昼夜勿怠，可成人伦之序。”

【释评】自古“礼”就是规范道德和行为的准则，无论是小到一个家庭还是大到一个国家，每个人言行都需要涉及到礼。国家、团体因为有了礼，才有了规范，小家庭因为有了礼，才有了和睦和亲切感。人们的安居乐业离不开礼，家人的团结和睦离不开礼，可见礼在人们生活中的重要性。

中国自古以来就尊礼，大到朝野上下的领导，小到平民百姓，动静视听，进退休止，都能遵照礼去做，社会生活自然可以井然有序地展开，人们的关系才能和谐融洽，人民才能安居乐业。

“礼”这个字的本意也就是人伦道德规范，大到一个国家，小到一个人，如果人人能按照人伦道德规范去做，就可以从根本上杜绝产生放荡怪癖、邪恶腐败的不良现象。

我国古代社会把道、德、仁、义、礼这五大要素作为上层建筑的主体。古代的许多经济思想家，虽然不知道经济基础决定上层建筑这个道理，然而却一致把伦理道德、礼仪法规作为天道的演化。古代思想家懂得“礼”这个字的深层含义，所以无论是做事还是做人，礼字当先。古代有很多礼字当先的名士，因为懂得礼的重要性，所以即使自己权高位重，也可以收敛锋芒，以礼待人。

魏安王之弟，即魏无忌，号信陵君，是战国时期有名的四大公子之一。信陵君一向以贤德闻名，对于自己的门客，不论贤、不肖，都很谦虚，以礼相待，也从来不敢以富贵向别人自夸。因此方圆几千里的人才都来投奔，以致食客有三千人。

一次，信陵君正与魏王博弈，得到赵兵将寇北境而举烽火的警报。魏王立

即停止下棋，欲召集大臣商议对策。信陵君拦阻说："是赵王出来打猎，不是入侵我国。"说完，又神情自若地与魏王下棋。魏王却惊恐不安，已无心再和信陵君下棋。不久，又从北方传来消息说，赵王真的是在打猎，不是入侵。魏王大为惊讶地问："你怎么知道赵王是出来打猎的？"信陵君说："我的门客有能探听到赵王隐秘的人，他们总是向我报告赵王的活动，所以我能知道。"

魏国有个隐居的人，叫侯嬴，已经七十岁，因家贫，为大梁夷门的守门小吏。信陵君前往拜访侯生，想馈赠一份厚礼。但是侯生不肯接受，说："我洁身自好几十年，不能因为贫困而接受您的财物。"信陵君设筵席大会宾客，都已坐好，他才带领随从的车骑，空着左边的上座，亲自去接侯生。侯生理理破旧的衣冠，并不谦让，径直上车，坐到信陵君空出的上手座位。信陵君亲自握着马缰，驾马车时也很小心恭敬。侯生对信陵君说："我有个朋友在集市中做屠户，希望您能驾车陪我去拜访他。"信陵君驾着车来到集市中，侯生下车，见到他的朋友朱亥。侯生站着跟朋友说了很久的话，但是在说话的时候却暗暗观察信陵君的脸色。他发现，信陵君脸上的神色一直温和，丝毫没有一点不耐烦。这时候，信陵君的家中聚集了魏国的将相宗室，满堂宾客都等待着他回来饮酒。而信陵君正手执缰绳恭敬地等待着侯生。信陵君的随从看不惯，都在暗暗地骂侯生。侯生见信陵君始终面不改色，就辞别朱亥上车。到了信陵君家，信陵君引着侯生上座，向宾客一一介绍了他，并且极力赞美他，又起立为侯生敬酒。信陵君的举动让宾客无不惊异，侯生从此便成为信陵君的上客。侯生对信陵君说："我所拜访的屠者朱亥是个贤人，世人都不知道，今隐身在屠户间。"信陵君听到侯生这样说，就多次去看望朱亥，但是朱亥却从不曾答谢信陵君。

有一次，秦兵包围邯郸，信陵君的姐姐是赵国平原君的夫人，多次向魏国求救，魏王派将军晋鄙领兵十万救赵。秦王派使者威胁魏王说："赵国都城很快就被攻下，谁敢救赵，等到破了赵就先打谁。"魏王恐惧，只好命令晋鄙军不要轻举妄动。平原君责怪信陵君说："我以为你有救别人困危的崇高义气，今邯郸危在旦夕，信陵君就算不愿意救邯郸，难道也不救你的姐姐吗？"信陵君为此事很忧虑，屡次去请求魏王，魏王始终不听。信陵君便决定带一百多辆车骑去赵，跟秦军拼杀。路过夷门，遇见侯生，侯生却说因为自己年老而不能跟随信陵君出征。信陵君已经走出了一段路，但是因为有点气愤，而且心中也很好奇侯生为什么这样对自己，于是又回来见侯生。侯生悄悄对他说只要能够偷到魏王调动晋鄙的兵符，就能够使赵国得救。信陵君依照侯生的办法，果然得到了兵符。侯生又让信陵君带上自己的朋友朱亥，在晋鄙不想交出兵权的时候，朱亥就用

锤子将晋鄙打死，并率兵八万进攻秦军。秦军在魏军、楚军和赵军的内外夹攻下大败，邯郸围解。赵王及平原君亲自到邯郸郊外迎接公子。平原君背着箭袋为公子在前面引路。赵王一再感谢说："自古贤人未有及公子者。"

如果因为自己有了成就，有了名气，就在别人面前居功自傲，态度嚣张，那么最终会因为别人的嫉妒遭到打击。而那些懂得藏锋敛锐的人，才能带着自己的成就走得更远。

德才兼修，成绝代之功

【原典】夫欲为人之本，不可无一焉。

注曰：老子曰："夫道而后德，失德而后仁；失仁而后义，失义而后礼。"失者，散也。道散而为德，德散而为仁；仁散而为义，义散而为礼。五者未尝不相为用，而要其不散者，道妙而已。

老子言其体，故曰："礼者，忠信之薄而乱之首。"黄石公言其用，故曰："不可无一焉。"

王氏曰："道、德、仁、义、礼此五者是为人，合行好事；若要正心、修身、齐家、治国，不可无一焉。"

【释评】孔子说"三十而立"，这个"立"是指立身、立言、立德。在古人眼中，一个人到了三十岁，首先需要的就是在社会上站稳脚。站稳脚也并不是说要拥有独立的事业，而是指能够独立生活，用通俗的话来说，就是自己能够养活自己，这就是立身。立身首先要修炼自己的德行，否则就很难站稳脚跟；立身之后是为人，为人讲究的是权谋，没有权谋，不容易成功。

立身和权谋是人生成功的两大基石，二者缺一不可。只讲权谋，不讲道德，终究要失败，要被人唾弃；只讲道德，不讲权谋，也会到处碰壁，寸步难行。

老子说因为人们丧失了道、德、仁、义，所以天道才不得不退而求其次，用等级、法规性的礼教来规范社会。老子强调的是天道的本体，黄石公强调的是天道的功用。实际上，"体""用"二者，相辅相成，缺一不可。

古人认为，一个人想要成功，需要四个阶段的历练：修身、齐家、治国、平天下。一个人如果这四项都做得非常好，那么他就是一个德才兼备的人才。倘若四项都非常完满，培养出的人就能德才兼备、造福社会。然而要做到德才兼备，并不是一件容易的事情。

《礼记·中庸》中说："道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。"也就是说，君子要做到德才兼备，就需要小心翼翼地固守本性，无怨无悔地遵循道德，矢志不移地追求理想。说到底，就是面对各种诱惑不为所动。

《后汉书》中记载了一个故事：昌邑县县令王密，为了自己能够步步高升，始终打自己的如意算盘。这时，朝廷派了一个新太守上任。新太守杨震和王密本来就有一些交情，王密为了进一步笼络杨震，不惜血本拎着十斤黄金公然行贿。

杨震看到这些黄金，愤怒地质问王密："我知道你有求于我，你明明知道我的为人却依然行贿，这是为什么？"

王密赶紧赔着笑脸说："我给你送礼的事情，没有人会知道的。虽然大家都知道你的为人，但我是你的老朋友了，这些是小意思。"

杨震皱着眉头说："天知、神知、你知、我知，你怎么能说没有人知道？湛湛青天不可欺。"说罢，断然拒绝了王密。在杨震看来，做了枉法的丑事，不但法纪难容，连上天都要报复你！因为杨震为官清廉，在历史上留下了"四知太守"的雅号，这句"湛湛青天不可欺"也一直被人们广为传诵。

为官自然需要一定的才能，但是做到四知太守杨震这样有德，才可谓是德才兼修。修身，使人具有良好的品德和坚定的意志，处世为人，这种品德和意志可以为自己带来坚实的基础。

生活在春秋末年的师旷是当时很有名的乐师。有人评价他说："师旷之聪，天下之至聪也。"他不仅是一个杰出的乐师，还是杰出的政治活动家和博古通今的学者，时人称其"多闻"。

生活在晋国的师旷不仅在音律造诣上成就卓越，且凭借其满腹经纶和善辩的口才赢得悼、平二公的信任，进而参与了晋国内政、外交、军事等一系列事务。有古代文献记载，悼、平二公每每请教于师旷时，他都能"因问尽言"，引出一番严肃的治国宏论。而这些极为深刻的政治见解，都表明了师旷卓越的才能和博大的胸怀。

在政治上，师旷的主张表明他是一个有德行、有修为的人。他主张政治清明、德法并重，国君应"清净无为""务在博爱"。同时，还需要借助一些法令

来维护统治，他说：“法令不行，则吏民不正。”在用人方面，师旷主张对那些德才兼备的人应委以重任。他说如果“忠臣不用，用臣不忠，下才处高，不肖临贤，就会埋下乱政的隐患”。在经济上，师旷主张国君要实行富国强民的政策，只有人民富有了，政治制度才容易执行，人民安居乐业，国家才能有良好的发展。即使在今天看来，这样的主张还一样有效。

晋国悼、平二公在位期间都达到了君主贤明、政平民阜，重振文襄霸业，师旷起了很大作用。不仅如此，师旷还多次随平公征讨，并代表晋国出使周朝。

师旷禀性刚烈，正道直行，从不趋炎附势，也不畏惧权势。面对平公晚年的骄奢淫逸，他一度直言进谏。

师旷不仅精于音律，而且博学多才，《拾遗记》中记载师旷曾“撰兵书万篇，述《宝符》百卷”，其著述不在少数，但大多流失。今存师旷传世之作有《禽经》一卷。在艺术方面，据《神奇秘谱》所载，《阳春》、《白雪》、《玄默》都为师旷的作品。

德才是古人修身时最基础的要求。而这两点对今天的人来说一样是重要的。做人最重要的两点就是德才。评价一个人时，说他德才兼备，就是极高的赞美。自然，因为德才兼备，所以成功才有了基础。

审时度势，三分天下了于胸

【原典】贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数；审乎治乱之势，达乎去就之理。

注曰：盛衰有道，成败有数；治乱有势，去就有理。

王氏曰：“君行仁道，信用忠良，其国昌盛，尽心而行；君若无道，不听良言，其国衰败，可以退隐闲居。若贪爱名禄，不知进退，必遭祸于身也。

能审理、乱之势，行藏必以其道，若达去、就之理，进退必有其时。参详国家盛衰模样，君若圣明，肯听良言，虽无贤辅，其国可治；君不圣明，不纳良言，倚远贤能，其国难理。见可治，则就其国，竭立而行；若难理，则退其位，隐身闲居。有见识贤人，要省理、乱道理，去、就动静。”

【释评】历史上那些有着高尚道德，懂得如何立身处世的人，在走出去施展自己的抱负以前，大多数就已经对历史发展规律了然于胸。因为了解规律，所以可以对未来的发展做出相对的预测。所以，他们就成了能洞悉兴亡成败、治乱去留的玄机的人。因为洞悉了主观和客观的规律，对时事的变幻洞若观火，所以，天下的兴亡好像掌握在他们的手中一样。

其实，这中间的奥妙就在于入世的人懂得审时度势。对想要成就大事的人来说，审时度势的能力和眼光是非常重要的。搞清楚历史背景和历史发展的方向，才能避免历史性的错误。

懂得审时之人，可以在顺利时看到潜伏着的危机，在挫折中看到胜利的曙光。势包括形势、气势、态势等发展趋势。从哲学上讲，势的发展是事物运动的必然结果，它是不可阻挡的。度势，就是根据形势、态势等方面的发展趋势，对客观存在的错综复杂的总的态势要有正确的了解，做到胸怀全局，由眼前推测未来，早作准备，可以立于不败之地。

古人说："事有常变，理有穷通。故事有今不可行，而可豫定者，为后之福；有今可行，而不可永定者，为后之祸。其理在于审时度势与本末强弱耳。"古今中外，无论是政治家，还是有成就的大商人，都懂得从实际情况出发，因时因地制宜。历史上有很多有名的君王，审时度势以后，往往会提出各种行之有效的施政方针和解决问题的办法。

三国时期的刘备就是这样一位政治家。很多人都觉得刘备的成功最根本的原因是他找到了诸葛亮。但是，诸葛亮也不是万能的。诸葛亮出主意，刘备还得做决策。并不是所有的决策都是诸葛亮一人完成的。

根据各种文献资料记载的分析，就可以看出，其实刘备也是一个善于审时度势的高手。他懂得从自己的实际情况出发，蛰居乡里二十八年，虽然没有做出什么惊天动地的大事，却将天下的一些形势尽收眼底。一个处于静态的人，很容易捕捉动态的信息。信息是活的，外面的信息很快就会传到家乡来，刘备就开始伺机而动。

张角起义爆发的时候，声势浩大，朝廷震惊。刘备根据自己的阅历，结合对历史的总结，判断出黄巾军起义一定会闹大，这支起义军和朝廷之间的碰撞也一定会异常激烈。汉室已经风雨飘摇，这样声势浩大的起义军，朝廷已然挡不住了。于是招兵买马，打造兵器，招募乡勇，征讨黄巾军。

《易经》上说："云从龙，风从虎，圣人作而天下睹。"时势造英雄，当然英

雄看到的是风云，而常人只能看到自己头顶的一片天空。审时度势的人，一定具有特别的眼光。起兵之前，刘备依然面临着很多选择，比如说他可以自己带领军队，做自己想做的事情。或者他也可以去投奔势力较大的队伍，还可以用自己手上的闲钱去给其他军队做投资。

审时度势，还在于会选择。刘备看准天下还是会有安定的时候，而选择自己带领军队，打出自己的一片天空，是一个必然趋势。所以，他最终选择独立管理自己的军队。这样的打算做出以后，刘备就开始储蓄力量。他先是拜郑玄、卢植为师，结识公孙瓒，然后又率领关、张等部下跟从校尉邹靖讨伐黄巾军。被任命为安喜尉这件事情，奠定了刘备日后逐鹿中原的基础。

“居高临下必有利，高屋建瓴如破竹。”刘备知道一个人要想有号召力，就必须要懂得造势，为自己提高知名度。比如结交当时的文化名流、政界精英，储备人力资源，集聚诸侯争霸的资本。

任何事情在前进的时候都蕴含着一定的规律，懂得审时度势的人，一定会看清这种规律。这样不仅“节约”原动力，还可以用小力获大能。当徐州被围困，陶谦向孔融、田楷求援，孔融邀请平原相刘备同救徐州时，刘备欣然同意。因为他看到此时正是跻身于大诸侯的行列的大好机会。一旦成功，就不必默默无闻地守着平原这块弹丸小地了。

而且，从大的形式上看，如果徐州被攻陷，曹操的实力和势力都会增加，那么北海、青州、平原就会保不住。自己想要有机会称王天下，就必须帮助陶谦保住徐州。所以，他果断借兵出征，解徐州之围。徐州对刘备可以说是具有重要意义，他在这里发展壮大自己的势力，同时也结交了不少天下豪杰，自己的名声也渐渐大起来。而所有的这一切，都为他以后的三分天下奠定了良好的基础。

时势造英雄，英雄也懂得审时度势。再聪明的人，如果看不清楚事情发展的规律，不知道自己最需要做的事情是什么，那么即使再努力，最终也不会取得多大的成功。

潜居抱道，以待其时

【原典】故潜居抱道以待其时。

注曰：道犹舟也，时犹水也；有舟楫之利而无江河以行之，亦莫见其利涉也。

王氏曰：“君不圣明，不能进谏、直言，其国衰败。事不能行其政，隐身闲居，躲避衰乱之亡；抱养道德，以待兴盛之时。”

【释评】贤人和君子，明白事物兴盛和衰败的道理，通晓事业成功和失败的规律，清楚社会有序和混乱的趋势，知道什么时候该留下，什么时候该离开。所以，虽身怀道术，却韬光养晦，以等待时机。一旦时机成熟，出而任事，就能位极人臣；得到合适的机会，一展身手，就能成就盖世奇功。如果碰不到机会，则宁可身怀道术而死，也没有什么遗憾。所以他的道德值得人们尊崇，而他的名字也会流传后世。

兴衰有规律，成败有定数，去留也有一定的原则。如果机会到来，乘势而行，就能位极人臣；乘势而动，就能建立盖世奇功。但如果遭逢不到这样的机会，就只能默守正道，甘于隐伏。如果强行出仕，就必然会招来灾祸。当然，这里的甘于隐伏指的是“潜居抱道”，不是悲观消极地放弃作为，而是沉下心来，修身养性，储学积能，以便时机成熟时一展身手，成就大业。

一个国家的国君为了选拔将领，召开比武大会。一位青年在这次比武大会中技压群雄获得冠军，国君亲自召见他，给他封官加爵。但是，青年表示自己还没有实战经验，所以不能胜任将军一职。国君对他的谦虚很欣赏，就满足了他的心愿，让他先从最小的将领职位做起。

过了一段时间，国君想起这个气宇不凡的青年，就向左右的亲信打听这个青年的情况。负责调查的人回来报告说，这个青年待人平和、亲善，对属下赏罚分明，与属下的关系很好，他的属下也很拥护他。国君点点头说，可以让他担任再重要一点的职务了。

青年官升一级，但是他没有任何骄傲的表现，依然平易近人，得到属下的

拥戴。国君想考考他的军事才能，就让他和一位将军一起领兵打仗。青年在战争中表现英勇，而且富有谋略，得到与他同去的将军的夸奖。国君听到这个消息很高兴，在大军大胜班师回朝的时候，国君封这个青年为大将军，但没有料到的是，青年还是坚持退让，说一次的胜利并不能代表什么，自己仍然要进行积累和锻炼。满朝文武都佩服起这个年轻人来。国君非常感动，就照着青年的意思让他仍然在基层工作。但是，国君经常招青年入宫，和他一起谈论军事政务。

五年就这样匆匆过去了，青年已经成为朝中一位重要将领的助手，他已经很了解这个将领的用兵之道，而且把国君的脾气和喜好摸得很清楚了。

有一次，国君向一个敌国发动战争。他派遣自己最器重的将领去应战，想要一举歼灭这个小国，但意外的事情发生了。将军中了小国设下的圈套，结果损失惨重，大败而归。国君很气愤，重重地责罚了将军。

就在国君召集大臣为失败总结原因的时候，他听到了意外的消息：战胜他们的敌国已经对他的国家发起了大规模的进攻。国君一时惊呆了，连忙调集军队抵抗。但是因为刚刚打了败仗，而且人困马乏，士气非常低落。而敌国的军队一路冲锋，很快就来到了国君的都城。

国君看败局已定，只能决定逃跑。但是，正当他要逃跑的时候，青年拦住了他的去路。国君一时惊诧不已。青年说："国君，你还记得在很多年前这个被你打败过的小国吗?"国君说："这个小国在当时已经被我歼灭了。"青年淡淡地说："对，你当时已经把它歼灭了。小国的国君也已经被你杀死了，他的后人也差不多被你杀了。但是这个国君还有一个寄养在外的儿子没有被你知道，后来他长大了，也建立了一个国家，就是现在把你打败的国家。"

"那个国家的国君就是你吗?"国君问。

青年点点头。

"可是你的国家才建立没多久啊。"国君不解地问，"不过才几个月。"

青年摇摇头说："时间已经不短了。我已经由一个小孩变成了中年人了。"

国君惊诧地看着眼前的这个青年，恍然大悟。青年说："我就是那个小国家的国君最小的儿子，当年你灭我国的时候，我才两岁。我用十五年的时间练习武功，然后在你身边待了七年，摸透你的军队管理经验、你的脾气，还有你很多将领的战法战术。"国君明白了这一切，但是已经晚了。

成就大业，不仅需要智慧和勇气，还需要时机。在等待时机的过程中，要做到的就是将自己的条件修炼到一定的层次和境界。

三国时期的诸葛亮也是这样的人物。隐居隆中后，虽然生活清贫，但是他边耕种，边求学，用大量时间博览群书，刻苦攻读诸子百家，即使是逸闻野史也不放过。经过多年的潜心钻研，诸葛亮不但上知天文，下知地理，而且通晓兵法战术。隐居的诸葛亮将自己比做是春秋时期的齐国名相管仲和战国时期的燕国名将乐毅。

其实，诸葛亮是在等待一个能够赏识自己、给自己用武之地的明君，也在等待一个时机。刘备三顾茅庐以后，诸葛亮终于结束了自己的隐居生活。他将自己在隐居期间所积累的力量统统贡献了出来，帮助刘备建立了蜀国，鞠躬尽瘁，直到辞世。

兴衰成败都有自己的定律，人想要获得成功，必须看清楚这些定律。在需要积累的时候增加见识，增加阅历，等待厚积薄发的那一刻，也只有做到这样，在时机到来的时候，才能真正成为一个有用的人才。

时至而行，顺水推舟

【原典】若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。

注曰：养之有素，及时而动；机不容发，岂容拟议者哉？

王氏曰：“君臣相遇，各有其时。若遇其时，言听事从；立功行正，必至人臣相位。如魏征初事李密之时，不遇明主，不遂其志，不能成名立事；遇唐太宗圣德之君，言听事从，身居相位，名香万古，此乃时至而成功。

事理安危，明之得失；临时而动，遇机会而行。辅佐明君，必施恩布德；理治国事，当以恤军、爱民；其功足高，同于前代贤臣。

不遇明君，隐迹埋名，守分闲居；若是强行谏诤，必伤其身。”

【释评】成功不仅在于自身的德才皆备，更重要的是懂得乘势而行，待时而动。龙虎看到的都是风云，龙无云则成虫，虎无风则类犬。

纵观历史，大凡成功者多数都懂得依据形势，顺水推舟。时机不成熟，他

们只会静静等待，绝不会率意妄动。姜太公闲钓于渭水，诸葛亮抱膝于隆中都是最好的例证。但是，一旦时机到来，他们就会当仁不让，改变历史，造福于民。正所谓“达则兼济天下，穷则独善其身”。

《孟子·公孙丑》中有句话：“虽有智慧，不如乘势；虽有镃基，不如待时。”意思是说，虽然有智慧，不如趁形势；虽然有锄头，不如等农时。具有大智慧的人，无论做人还是处事，都懂得借力使力，不会做无谓的抵抗，不会用蛮力斗争。这正是：真理有如舟船，时运有如江河。懂得时机，依据事势行动，不仅省力，还可以很快达到目的。

春秋战国时期的齐宣王最喜欢寻欢作乐，他生性好斗，喜欢狩猎。他为自己修建了一个方圆四十里的猎场，圈养珍稀动物，不准百姓入猎场半步。圈占这么一个大猎场，需要大量占有耕地。很多失去耕地的老百姓也只能以打猎为生，但是打猎的老百姓又不能进入这个猎场。所以，老百姓怨声载道。

百姓的意见让齐宣王觉得非常不满。四十里的猎场在当时的诸侯国中已经算是首屈一指。齐宣王还是不满意，百姓的不满又让他觉得愤恨，他想：我堂堂一国之君，扩建一个小小的猎场，你们就这样。你们不让我扩建，我偏扩。

有大臣看到齐宣王这个意图，连忙让孟子去劝说齐宣王。如果再不停止扩建，可能会民怨沸腾，到时后悔就晚了。但是孟子却不能这样和齐宣王说，古代有多少帝王都是不见棺材不掉泪，没有看到事实之前，一意孤行的大有人在。齐宣王本来也不是什么明白的人，所以这样直接劝阻可能会起到反效果。

孟子来到齐宣王的大殿，齐宣王问孟子：“听说当年周文王的猎场有方圆七十里，有这回事情吗?”

孟子回答：“我听说是有的。”

齐宣王说：“这样说的话，他的猎场算不算大呢?”

孟子回答：“百姓还嫌文王的猎场小呢。”

齐宣王看看左右的大臣，扬声道：“周文王这么大的猎场没有人说什么，我一个猎场才区区四十里，想要扩建还受到百姓的反对，这是什么道理?”

孟子说：“百姓嫌周文王的猎场小，是因为这猎场他们可以随意出入，和君王一起狩猎。百姓不仅感到荣耀，更多的是感受到君王的一种宽厚和温和。这样的猎场，即使再大，百姓也嫌它小。而我一到齐国就听见很多百姓说，齐国国君的猎场不但要扩建，占用老百姓的耕地，而且还不准百姓入内，凡是擅自进入猎场打猎的人，被发现以后立即处以死刑。这样的猎场即使再小，百姓也嫌它太大了。”

一番话说得齐宣王哑口无言。可以说，孟子很懂得说话的时机，也懂得顺水推舟。在齐宣王看来，自己比周文王也差不到哪里去，周文王的猎场七十里，老百姓没有说什么，自己的猎场四十里，老百姓就怨声载道。他心里不舒服、不痛快，所以决定逆民意，扩建猎场。君王和百姓之间的矛盾已经到了一触即发的程度。这个时候，大臣直言进谏，只能招来齐宣王更大的不满，他可能会进一步落实自己的想法。

孟子的巧妙就在于，他懂得按照齐宣王的思路，让齐宣王自己看到错误的所在。齐宣王自比周文王，拿周文王的猎场作类比，那么就顺着他的思路，让他看到周文王修建猎场是为了造福百姓，而他修建猎场只是为了能够娱乐自己。这种差别就是民乐与民怨的区别了。孟子这样做不但没有得罪齐宣王，还让他看到了问题的所在，一举两得。

时机总会有的，聪明人可以依据时机，顺水推舟达到自己的目的。无论是说话还是做事，顺势而行总要比逆势而行省时省力。

其德越高，其行越远

【原典】是以其道足高，而名重于后代。

注曰：道高则名垂于后而重矣。

王氏曰：“识时务、晓进退，远保全身，好名传于后世。”

【释评】有句话：势有不至，运有穷通。历史上有很多才德超群而终生怀才不遇的高士，如孔子厄于陈、蔡，发出“吾道非耶？吾为何如此？”的浩叹；陈搏高卧华山，只赢得一个“睡仙”的雅名。然而德行的影响不仅仅是一时，正所谓“但其道愈高，其德愈远”。一般来说，能够成就大事业的人，除了天时地利以外，最重要的就是人和。人和这个词，常常和德行紧密相连。

《左传》中说：“太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓不朽”，将立德放在人生的首位。儒家思想影响了中国千年，而儒家思想也正

是把社会上的一切问题归结为道德的完善和践履。儒家思想认为，个体的安身立命、国家的太平、政治的清明，归根到底是一个道德修养的问题。虽然有些夸大道德的作用，但是纵观古今，不难看出，德行越高的人，受到赞扬和肯定的声音越多。

《礼记·大学》开篇写道："大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。"春秋时期，楚国的孙叔敖就是因为好德行、过人的学识，最终成了宰相。孙叔敖年轻时，家境贫穷，以打柴为生。但他为人正直，经常仗义疏财，尽自己的能力帮助别人，调节邻里纠纷，深受百姓和乡邻的爱戴。一个人要成功，不能没有先决条件。虽然说孙叔敖隐居乡里，但是因为美名在外，也很容易就被渴求贤士的楚王发现了。所以才能一步一步进入朝廷，最终成为宰相。

德行并不能立竿见影，人与人在相处之间才能慢慢体会。对于初次见面的人，彼此德行怎样，互相并不知道。但是时间长了以后，通过为人做事，慢慢就会知道。正所谓"路遥知马力，日久见人心"。

一个君王在建国之初，可能并没有什么建树。随着执政的时间越长，老百姓对他的理解也就越多。这个君王有没有德行，百姓也会看得清清楚楚。

晏子出使晋国，晋平公问他："你们国家的国君，德行高还是不高呢?"

晏子用"小善"回答。

晋平公说："我问的是你们君王德行的高低，难道这个先生您也不能和我说吗?"

晏子笑着说："诸侯之间的交往原本也没有什么好隐瞒的，你今天这样直言不讳地问我，我也不能不如实作答。我们国君真的没有什么可以称颂的美德啊!"

晋平公闻听此言，拜别晏子，回到自己的朝堂中间对大臣们说："我原来不知道齐国强大的原因，现在知道了，原来他们国家不仅大臣有德，国君更是有德之人。"

有人不明白，问晋平公原因。晋平公回答说："晏子竟然能当着我的面评价他的国君没有什么大的公德，需要多大的勇气和胆量。而这些背后就是国君的功德了。因为国君有德，所以才能让这样能言敢谏的大臣在自己的身边，所以齐国才能这样强大。"

一个人德行越高，所能容纳的才越多，取得的成就才越大。

有一次，唐太宗问魏征："历史上的人君，为什么有的人明智，有的人昏庸?"魏征说："兼听则明，偏听则暗。"他还举了历史上的明君尧、舜和昏君秦

二世、梁武帝、隋炀帝等例子，然后说：“治理天下的君王如果能够采纳大臣的意见，那么君王就会知道很多很重要的情况，那么他的亲信想要蒙蔽他也蒙蔽不了。”唐太宗连连点头，觉得魏征说得很有道理。

隔了几天，唐太宗读完隋炀帝的文集，他跟左右大臣说：“我看隋炀帝写的东西，觉得这个人不但学问渊博，而且也懂得尧、舜是有道的明君，对桀、纣这样的昏君也很讨厌，但是他为什么干出很多荒唐的事情来？”魏征说：“一个皇帝光靠聪明渊博是远远不够的，他还应该虚心倾听臣子的意见。隋炀帝因为觉得自己很有才气，自视甚高，骄傲自信，所以他也只能嘴上说说尧、舜的好话，但是做事情的时候依然按照桀、纣的样子做事，这样言行不一就自取灭亡了。”魏征的话又给了唐太宗一个提示，那就是，君王不应该只是嘴上检讨自己的缺点，还应该做出切实的行动来改正自己的缺点。

历史上的唐太宗就是因为能够不断地听取魏征的意见，用德行包容属下的态度，让国家一步一步走向繁荣。所以，唐朝出现的盛世之景，不能不说和唐太宗的德行有关。

一个有德之人和一个无德之人，他们的行为所造成的结果是不同的。历史上很多有名的残暴之君，都属于无德之君。所以，大多数的暴君最终都引起民愤，被迫结束了自己的政权；而一些有德之君，不但可以巩固好自己的政权，博得百姓的称赞，还可以将政权牢固地传延下去。

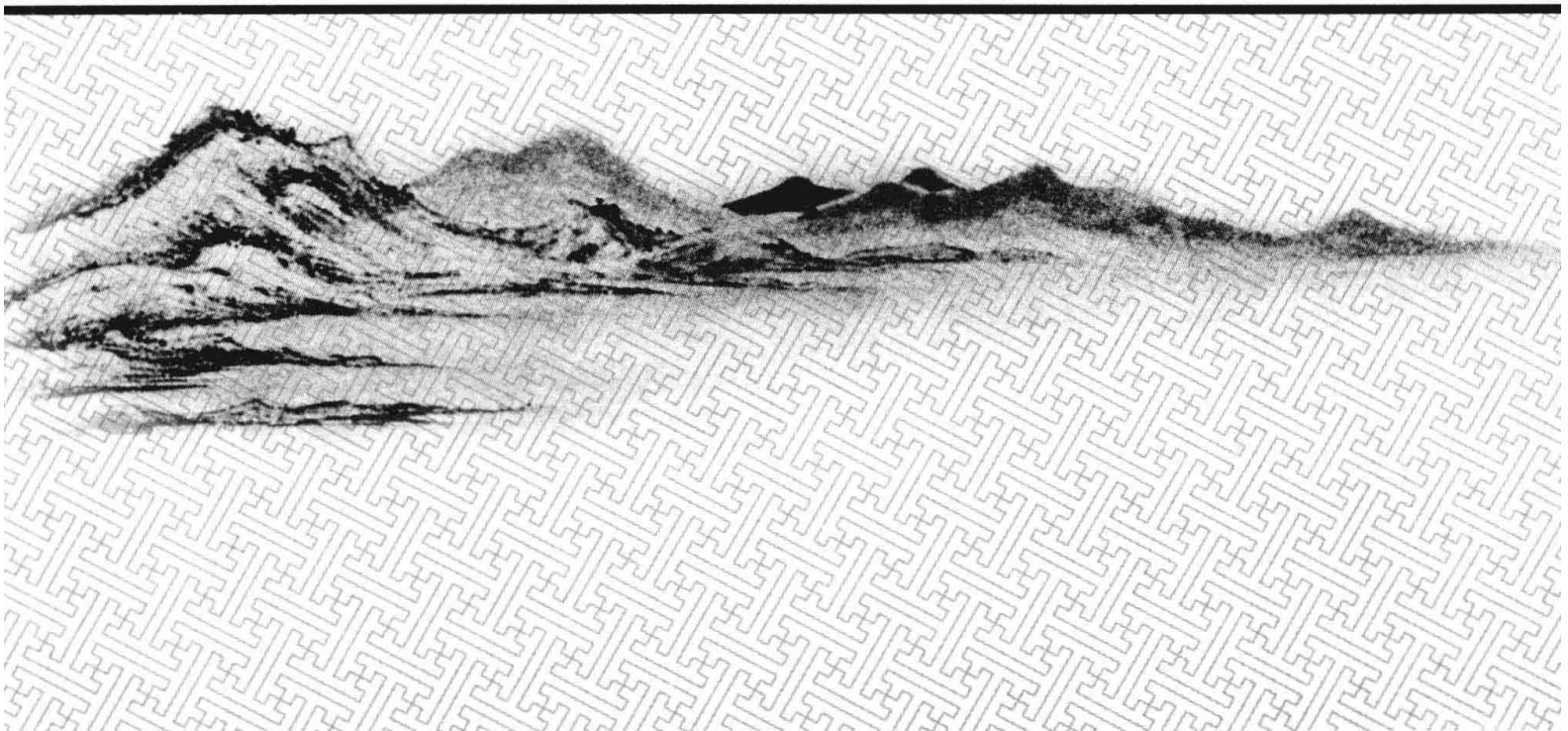




第二辑·正道章

做极品之人，走沧桑正道

不偏其中，谓之正；人行之履，谓之道。天道之体用，既已心领神会，那么为人处世就要顺天道而行。俊才豪杰，明事顺理，各尽其道，才是符合忠、孝、义的本意。有德君子如有凌云之志，就应当德、才、学皆备。信义才智，胸襟气度，缺一不可。如此者，便是人中龙凤，世间俊杰。这才是做人的正道。





读此书可为帝王师

宽则得众，惠能使人

【原典】德足以怀远。

注曰：怀者，中心悦而诚服之谓也。

王氏曰：“善政安民，四海无事；以德治国，远近咸服。圣德明君，贤能良相，修德行政，礼贤爱士，屈己于人，好名散于四方，豪杰若闻如此贤义，自然归集。此是德行齐足，威声伏远道理。”

【释评】自古就有“王道”与“霸道”之分，王道，就是以德服人、以德治国。这也是统治者治国的最高境界。王道治国者，品行高尚，以天下为己任，不拘泥于个人小利，尊敬贤者，爱惜人才，使人心悦诚服，天下豪杰之士也愿意归附。

人会做人，凡事可为。从某种意义上来说，人的成功靠的就是人际关系的成功。比如，升官要靠贵人欣赏、提携，要靠同僚的支持，还得靠下属的努力工作；做生意要靠广交朋友，广开财源。人心宽广，多包容别人，这样才能在交往中厚结人缘。“金无足赤，人无完人”，谁都有缺点，也难免犯错误，如果抓住别人的缺点不放，自然会惹人讨厌。而拥有好人缘往往能使自己的生活、工作轻松很多。

古代圣人就说：“君子宽以待人，严于责己。”所谓宽以待人就是要对他人放宽要求，不强求于人，对他人的缺点、错误要尽量以宽容的胸怀来对待；而严于责己就是要对自己严格要求，让自己在为人、做事中尽量达到一个较高的标准，不能忽视自己的缺点，纵容自己的错误。只有严格要求自己，善于听取别人的批评，知错改错，才能令自己不断成长，打造出成功的人生。

在人际交往中，若希望别人善待自己，首先要善待别人，与人为善，尽可能地给他人提供方便，给予帮助，对别人多一些理解和尊重。

东晋时有一个叫沈麟士的人，他为人处世的方法成为后世众多名人告诫自己要宽以待人的典范。沈麟士人称“织帘先生”，从小就聪明过人，在他七岁时听叔叔跟客人谈论道家学说，等客人走了以后，他能把叔叔和客人的谈话一字

不漏地说出来。年纪稍大一点，他就已经是个熟读经史的博学之人了。因为家里很穷，他只能靠织帘为生，但他依然手不释卷，边织边读，所以人们给他取了个绰号叫“织帘先生”。

令沈麟士名垂千古的并不是他的好学苦读，而是他为人处世的故事。沈麟士为人一向豁达开朗，对人总是亲切友善。有一次，他的邻居丢了鞋，看到沈麟士穿着一双同样的鞋，就说沈麟士穿的鞋是他的，沈麟士笑着说：“哦，这是你的鞋吗?”说着就把鞋子脱下来给了他。过了几天，邻居找到了自己丢的那双鞋，便把沈麟士脱下来的那双鞋还给他，沈麟士见了又笑着说：“哦，这不是你丢的那双啊!”然后笑眯眯地把鞋接了过来。从始至终，沈麟士丝毫没有生气的样子，而是一直宽容地对待邻居的错误和道歉。

同样一件事，有些人就不能做到这样宽容。南北朝时期，有个叫刘凝之的人，也是一个有名的隐士。有一次，他的邻居丢了鞋，同样把他穿的鞋子认为是自己丢的那双。刘凝之没有说什么，把鞋脱下来给了邻居。过了几天，邻居找到了自己丢掉的鞋，便拿着刘凝之给他的鞋来归还，与沈麟士不同的是，刘凝之却怎么也不肯要那双鞋了。虽然刘凝之也是一位乐于助人的名士，但在宽以待人的修养上与沈麟士相比却要差了一些。有一次，宋朝大诗人苏轼在与朋友谈论做人的道理时，还把这个故事拿了出来，并评论说：“做人应该和沈麟士一样，而不应该像刘凝之那样。”

宽以待人在为人处世中极为重要，所谓“与人方便，与己方便”，“君子成人之美”，给人以宽松的条件，原谅别人的过失，帮助别人改正错误，就相当于给了自己宽松、和谐的环境。

秦穆公在位时，不听蹇叔的劝告，命令孟明视、西乞术、白乙丙三位将军率领大军，不远千里东袭郑国，结果没有得手。秦军全军覆没，三位将帅也被俘虏。

三位将帅费尽周折才回到了秦国，本以为自己要去向秦穆公请罪，没想到秦穆公却站在郊外迎接他们。看到他们平安归来，秦穆公流着眼泪说：“是因为我没有听从蹇叔的劝告，才让你们蒙受了羞辱，希望你们能够原谅我。”

两年之后，秦穆公又令孟明视等人去讨伐晋国，谁知道这次又吃了败仗。大家以为秦穆公这次会处罚孟明视，然而秦穆公什么也没有做，反而检讨起自己的错误来。秦穆公的检讨对孟明视一干将领来说，无疑是一种原谅和宽恕。而这种大气之举，也让这一干将领感激不已。几年以后，穆公再派孟明视带人去讨伐晋国。这一次，秦军渡过黄河后，烧掉乘船，背水一战，直打得晋军落

荒而逃。

可以说，秦军之所以能够最终取得成功，和秦穆公宽宏的做法是分不开的。作为一国之君，秦穆公不仅光明磊落，不存私心，知错能改，而且如此宽容地对待自己的属下，发现错误，首先引咎自责，勇于承担责任。这样的做法，赢得了将士和百姓的爱戴，国家才得以兴旺发达。

对别人宽松和谐，可以让自己取得成功，要想真正达成自己的目标，还要有严于律己的精神。特别是对领导阶层来说，只有严于律己才能善于发现自己的缺点，并决心改过。只有这样才能不断完善自我，实现自我价值。

人无信不立，国无信则衰

【原典】信足以一异，义足以得众。

注曰：有行有为，而众人宜之，则得乎众人矣。

天无信，四时失序；人无信，行止不立。人若志诚守信，乃立身成名之本。君子寡言，言必忠信，一言议定再不肯改议、失约。

有得有为而众人宜之，则得乎众人心。一异者，言天下之道一而已矣，不使人分门别户。

赏不先于身，利不厚于己；喜乐共用，患难相恤。如汉先主结义于桃园，立功名于三国；唐太宗集义于太原，成事于隋末，此是义足以得众道理。

【释评】所谓信就是要讲信用，人无信不立，诚信是立身成名的根本。古代成就大事业的人，一般都是讲信用之人。正所谓“言必信、信必行、行必果”。做到这样的程度，自然能得到大家的信服。讲信用才可以结交到可靠的朋友，讲信用才可以使人归附自己，做出成绩。

孟子说：“诚者，天之道也；思诚者，人之道也。”意思是说，诚是自然规律，追求诚是做人的规律。无论世界进步到何种情况，诚信都是立身的根本原则。诚信乃天道公理，诚信应该是人类文明的标志，也是人类的共同品质。

《论语》中说：“人而无信，不知其可也。大车无轨，小车无轨，其何以行

之哉?”说的是：一个人如果不讲信用，真不知道他怎么处世。这就像牛车没有轭，马车没有轨一样，车是无法行走的。

诚信是人与人之间有效的纽带和桥梁，没有信用的人就无法进入社会，也无法在社会上立足，这就是“人无信而不立”。

晏殊是北宋著名的婉约派词人，素以诚实著称。少年晏殊曾被人称为天才，有人将他举荐给当时的皇帝，皇帝有心试试他，让他和一千多名进士一起参加考试。试卷发下来以后，晏殊发现，这些题目早在几天前自己就做过了。他如实把这个情况向皇帝禀告了一番，并要求改换题目。皇帝赞赏晏殊的行为，赐他“同进士出身”。

后来，晏殊在朝中当官，因为家中经济拮据，人家结伴出去喝酒游玩的时候，他也只能在家里闭门读书、写文章。有一次，皇上在上朝时下了一道旨，提拔晏殊为辅佐太子的东宫官。大臣们觉得奇怪，不明白皇帝为什么会做出这样的决定。皇帝和大臣们说：“你们整天出去喝酒游玩，只有晏殊一人在家里读书、写文章，就凭这一点，我就可以提升他。”

晏殊诚实地对皇帝说：“皇上，您误会了。我其实也是一个喜欢游玩的人，只是因为我家中经济拮据，没有钱出去和大家结伴游玩，所以才躲在屋子里看书、做文章。”

晏殊说出了实话，但是皇帝却格外信任他，委他以重任，将很多重要的事情都交给他处理。可以说，就是凭借着这股诚信的精神，晏殊得到了皇帝的重用。

懂得把诚信作为立身原则的人，无论什么时候都可以得到别人的信任。

古时有一个叫做季布的人，说话算数，信誉非常好。很多人因为他的诚信和他建立了深厚的友情。当时，流传着这样一句话：“得黄金百斤，不如得季布一诺。”可见季布在人们心目中的地位。后来，季布因为得罪了汉高祖刘邦，被悬赏捉拿。很多朋友不受重金诱惑，冒着灭门的危险保护季布，使他免遭祸害。

据《郁离子》记载：有个商人过河时船沉了，他抓住一根浮木大声呼救。一个在江边打鱼的渔夫闻声而来。商人急忙喊：“我是这里最富有的人，你若能救我，给你一百两金子。”渔夫闻听此言，立即将商人救到岸上。商人一上岸，翻脸不认账了。他只给了渔夫十两金子。渔夫责怪他不守信，出尔反尔。富翁说：“你是一个打鱼的，这十两金子你得打多少鱼才能赚到。不要不满足了。”

渔夫将商人不讲信用的事情传扬开去，过了不久以后，商人又一次掉进了河中。这次，岸上的渔夫指着商人说：“看，他就是那个不讲信用的人。”没有

人出手救他，商人被淹死了。

孟子说：得道多助，失道寡助。讲诚信的人，自然能得到很多帮助，而背信弃义之人，关键时刻，一定没有人愿意帮助他。

周幽王烽火戏诸侯就是他失信于天下的最好例证。古代的烽火是边关报警的信号，只有外敌入侵时，需要召集外援才能点燃。然而，周幽王为了博得爱妃褒姒一笑，竟然命人将烽火全部点燃。当诸侯急匆匆地赶到以后，才发现自己被周幽王戏弄了。爱妃褒姒看到这样的情形，终于笑了起来。周幽王博得了美人一笑，自己却失信于天下。几年以后，周幽王的都城遭到攻击，他再燃烽火的时候，诸侯们都没有出现。周幽王被逼自刎，爱妃褒姒也成了别人的俘虏。

诚信是立国之本，作为一国之君，其信用更是重要无比。一个看起来微不足道的举动，却已经让人对其燃起了心中的警戒线。答应过别人的事情，必须要做到，如果自己的能力不够就不能答应别人。国家的信用比人与人之间的信用更重要，一国之君，只有做到诚信，才能得到百姓的拥戴，得到人们的尊敬和信任。

见微知著、洞烛察微者得人心

【原典】才足以鉴古，明足以照下，此人之俊也。

注曰：嫌疑之际，非智不决。

王氏曰：“古之成败，无才智，不能通晓今时得失；不聪明，难以分辨是非。才智齐足，必能通晓时务；聪明广览，可以详辨兴衰。若能参审古今成败之事，便有鉴其得失。

天运日月，照耀于昼夜之中，无所不明；人聪耳目，听鉴于声色之势，无所不辨。居人之上，如镜高悬，一般人之善恶，自然照见。在上之人，善能分辨善恶，别辨贤愚；在下之人，自然不敢为非。

能行此五件，便是聪明俊毅之人。

自知者，明知人者。智明可以鉴察自己之善恶，智可以详决他人之嫌疑。聪明之人，事奉君王，必要省晓嫌疑道理。若是嫌疑时分却近前，行必惹祸患怪怨，其间管领勾当，身必不安。若识嫌疑，便识进退，自然身无祸也。”

【释评】懂得人心，并用语言和行为力量征服人心，可以使远处的人心悦诚服地前来归顺。相反，如果一味强迫或者使用武力征服只能使人暂时屈从，最终将失去人心。古之所谓俊杰，都懂得洞察人心之道。有才能，有德行，又懂得洞察人心，这才是真正的成功之道。

人心是最难以琢磨的东西，正如俗话说的“知人知面不知心”。每天相处在一起的人，也许你感觉对他很了解，但有时候又会发现自己并不知道他在想什么；也有时候，你觉得自己很寂寞、很无聊，你以为身边的人都很懂你，但你却发现，没有一个人真正地理解你。

一个人的行为是外显的，而他的思想却是内隐的。有时候，行为和思想并不一致。由于种种原因，人们喜欢掩饰自己的真实想法，他们的言行与他们的真实动机往往不一致。与人相处，必须首先了解人们行为背后的思想的“秘密”。因为了解行为背后的秘密，才能够真正地洞察人心。

唐朝姚崇在任灵武大总管时，参与了张柬之等人发动的诛杀武则天宠臣张易之和张昌宗的事变。事成之后，武则天被迫退位，迁往上阳宫，参加密谋的几个人都得到了封赏，姚崇获梁县侯。就在几个功臣相互设宴庆功的时候，大家喜气洋洋，唯独姚崇流泪了。张柬之等人都有点气愤，威胁他说：“今天岂是流泪的时候，恐怕你的祸事就要临头了！”

姚崇在众人的怒视之下，慢慢地说：“我与讨逆，不足论功。只是我侍奉天后已经很久了，她待我不薄，离开旧主我心里难过，流下泪来是我做臣子最后一次尽节，如若因此获罪，我心甘情愿。”

对姚崇的这一席话，当时在座的人谁也没有听出他的深刻用意来，他为自己日后的幸免于难埋下了伏笔。后来武氏的势力复起，张柬之等人一一被诛杀，唯独姚崇因为那次宴席上说的一番话为自己留了条后路而幸免一死。在统治集团相互倾轧、世事难料的情况下，姚崇为自己的下一步说出了开场白，将下文留给了广大的听众，待武氏势力复起，姚崇无须分说，天下人便都听明白了。

姚崇的言行在参与策反的人看来只是信心不足、发生动摇时发出的一些感慨。但是，对姚崇本人来说，这样的话无疑就是一个挡箭牌。姚崇知道武则天势力强大，张柬之之流不知道什么时候就会被诛杀。所以，说一句这样的话表明自己的态度，就等于给自己留一条后路。姚崇是聪明人，他懂得人心，更了解武则天，他知道这样的一句话传到武则天那里以后，即使追究下来，自己也可免于一死。

做人做事都必须做到这一点：能够观察人，通过细枝末节体会人心，如此一来，才能够获得成功。

古时候，有一个叫毕生的木讷的小伙子，跟着父亲做小生意。有一次，父亲让他推一车刚摘的花生到市场上去卖。出门的时候，父亲忙着去地里干活，交代了他一句每斤花生卖三文钱就匆忙走了。

集市上的人很多，问价钱的人也不少，毕生的摊子前却没有多少人。一个老妇人走过来，看了看他的花生，问了价钱后，对他说："年轻人，你这个花生土太多，价钱能便宜一点吗?"

毕生答："花生刚从地里挖出来，上面的确还粘了一些土。但是我的花生比较新鲜，而且品种也好，你不信可以剥开一个尝尝。"

老妇人犹豫了一下，剥开了一个花生，然后摇着头说："你这个花生粒太小，确实应该卖得便宜一些。"

毕生答："大娘，我的花生是新品种，您可以到集市上看看。如果您愿意多买一些的话，我可以给您便宜一些，我这个花生本来卖八文一斤，我可以卖您六文。"

老太太又挑毛病，毕生说了一句："大娘，如果您诚心想买，我最后出到五文。您看看，如果合适您就买，不合适您再去别处转转。如果觉得不满意，回头我还是这个价钱卖给您。"

老妇人犹豫一阵，决定买上几斤。她回到家，让家人品尝以后，都说不错。于是邻里之间互相转告，等第二天毕生再到集市上，花生不久就被抢购一空。

毕生提高了价格，又卖出了花生，这正是因为他懂得怎样获取人心。他对老妇人说的那句"您去转转，如果没有合适的，我还是这个价格卖给您"让老妇人觉得这个小伙子很诚恳，做生意有诚意，自然会招揽很多顾客。即使他的价格高一些，但是只要货真价实，再加上诚意，顾客便会盈门。

人心难察，但是只要仔细观察，细心体会，聪明人还是可以从细枝末节之处看出端倪。这就等于是掌握了一把钥匙，用这把钥匙打开人的心锁，自然能够获得人心，取得成功。

寡欲明察者，为人中豪杰

【原典】行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财。此人之豪也。

注曰：孔子为委吏乘田之职是也。

王氏曰："诚信，君子之本；守己，养德之源。若有关系机密重事，用人其间，选拣身能志诚，语能忠信，共与会约；至于患难之时，必不悔约、失信。

掌法从其公正，不偏于事；主财守其廉洁，不私于利。肯立纪纲，遵行法度，财物不贪爱。惜行止，有志气，必知羞耻；此等之人，掌管钱粮，岂有虚废？若能行此四件，便是英豪贤人。"

【释评】行为能够被人奉为楷模，起到表率作用；在功名利禄、是非恩怨的复杂矛盾面前，能够保持清醒的头脑，识大体，顾大局，能以大智慧判断，处理这些很容易使人身败名裂的问题；说一不二，一诺千金，一旦首肯，即便吃亏受损，绝不反悔；重义轻财，一心为公，能与下属有福同享，同甘共苦。具备这些品质的，就是人中之"豪"。

羊祜出身于官宦世家，是东汉蔡邕的外孙，晋景帝司马师的皇后的同母弟。人们把他比做孔子最喜欢的学生——谦恭好学的颜回。但是他没有把这些光环戴在自己的头上，他为人清廉谦恭，毫无官宦人家子弟奢侈骄横的恶习。

羊祜在年轻时曾被荐举为上计吏，州官四次让他担任从事、秀才，五府也请他做官，他都一一谢绝了。在曹爽专权时，曾打算任用他和王沈。王沈高兴地劝羊祜与自己一起应命就职，但是他却淡淡地回绝了。后来曹爽被诛，王沈因为是他的属官而遭到免职。王沈很佩服羊祜的先见之明，但是羊祜并不以为然地说："这不是预先能想到的。"

晋武帝司马炎称帝后，因为羊祜有辅助之功，要为他加官晋爵，但他坚持辞让，皇帝只能把他由原爵晋升为侯。他对王佑、贾充、裴秀等前朝有名望的大臣总是十分谦让，在他们面前从来都是恭恭敬敬的。

后来因为羊祜都督荆州诸军事等功劳，加官到车骑将军，地位与三公相同，但他上表坚决推辞，说："我做官的时间很短，不过才十几年，做到这样高的位置会让我的心日夜都战战兢兢不得安宁，把荣华当做忧患。况且我是一个外戚，应该警戒受到过分的宠爱。但陛下屡屡降下诏书，给我太多的荣耀，我真是承受不起。其实有不少才德之士，如光禄大夫李熹高风亮节，鲁艺洁身寡欲，李胤清廉朴素，这样的人都没有获得高位，而我比他们的德才都差得远，地位却超过他们，这怎么能让天下的人觉得公平呢？所以，臣乞望皇上收回成命！"但是皇帝没有同意。

后来，皇帝又封羊祜为南城侯，羊祜坚辞不受。羊祜每次晋升都常常态度恳切地辞让，因此名声远播，朝野人士都对他非常敬佩，大家一致认为他应居宰相的高位。羊祜在朝廷做官历经两朝，掌握机要大权，但他对权势却不贪婪也从不钻营。他筹划的良计妙策和议论的稿子，事情过后都会焚毁，所以没有人知道其中的内容。他推荐别人晋升的时候也从不张扬，所以被推荐的人大都不知道是羊祜荐举的自己。有人认为羊祜这样做是过于谨慎的表现，他说："古人常常教导我们：入朝与君王促膝谈心，出朝则佯称不知。这样的事情我怕自己还没有做到呢！而且我也没有举贤任能，没有知人善用的能力，心里常常感到很愧疚。而且官员是朝廷签署任命的，但是私下里却到推荐自己的人那里去拜谢，这是我所不赞成的。"

羊祜平时的生活作风也清廉俭朴，他穿的衣服和盖的被子都用素布，得到的俸禄全拿来周济族人，或者赏赐给军士，而自己家里的生活一直很清贫。他在临终留下遗言，不让把自己的南城侯印放进棺材，并且让他的外孙向晋武帝表陈他不愿按侯爵级别殓葬自己的想法，晋武帝便下诏说："羊祜一向谦让，虽然去世了，但是谦让的美德却仍然存在，这样的情操很让人感动。这就是古代的伯夷、叔齐之所以被称为贤人，季子之所以保全名节的原因啊！现在我准许他恢复原来的封爵，用来表彰他的高尚美德。"

羊祜做人是成功的，他以谦恭的态度使一国之内，上至君主，下至黎民百姓都对他表示敬佩。和羊祜一起共事的人都赞扬他德高而卑谦，位尊而谦恭。

世上有多少人，地位比羊祜低，却不能做到他这样谦恭；功劳没有他大，却不能做到他那样让贤；没有他的职位高，过得却比他优渥。所以，像羊祜这样的人，不是豪杰，却胜似豪杰。这样的人，才能留得美名，荫庇后世。

豪杰之人，拥有的并不是一个响亮的名声而已，要做到也不是一件容易的事情，需要在行为上约束自己，有着过人的德行和智慧，还需要清廉寡欲。所

以说，成功本不是一件容易的事情，要始终做到更加不容易，而能够做到并一直坚持的人，最终才能成为真正的豪杰。

恪尽职守，虽死犹荣

【原典】守职而不废，处义而不回。

注曰：迫于利害之际而确然守义者，此不回也。（临难毋苟免）

王氏曰："设官定位，各有掌管之事理。分守其职，勿择干办之易难，必索尽心向前办。不该管干之事休管，逞自己之聪明，强揽览而行为之，犯分合管之事；若不误了自己上名爵、职位必不失废。

避患求安，生无贤易之名；居危不便，死尽效忠之道。侍奉君王，必索尽心行政；遇患难之际，竭力亡身，宁守仁义而死也，有忠义清名；避仁义而求生，虽存其命，不以为美。故曰：有死之荣，无生之辱。"

【释评】国家遭遇危险，心无二志地进行保护。灾难平息以后，才能觉得心里安稳。君子贤人不肯背义忘恩，事急、国危，却不救济，此是忘恩背义之人。而能够生死不弃，恪尽职守者，才能真正地成就自己的千古美名。

自古忠义之士就有很多，清朝的高天喜即是其中一位。高天喜是被乾隆破格提拔的清朝名将。乾隆二十一年（公元 1756 年），准噶尔部阿睦尔撒纳向清政府请求继任准噶尔部长，乾隆准。于是，阿睦尔撒纳率兵叛清，攻打清朝驻守部队自立为王，乾隆遂命令清朝的部队给予反击。在这场战斗中，高天喜战功卓著，于是乾隆就将他破格提升。

公元 1757 年，高天喜随参将赴伊犁支援定边军，在行进的途中遭遇敌人的伏击。但是，高天喜勇猛作战，把敌人一举击溃，保证了行军的顺利。随后，他又在一次救援行动中立下功劳，乾隆遂降旨将他升任金塔协副将。

在后来的很多次战斗中，高天喜都是因为在战争中表现英勇而不断地受到提拔。直到高天喜在一次战役中为国捐躯，乾隆亲笔撰文赋诗，赞颂高天喜，

并追谥高天喜为“果毅”，绘像于紫光阁以示褒扬。

司马光说，人之死有轻于鸿毛，重于泰山之分别。为忠义之名而死，就是重于泰山，自然会得到人们的敬重和爱戴。

明末著名将领史可法也是忠勇之士，崇祯帝在煤山上吊自杀后，福王朱由崧在南京建立了一个政权，历史上把它叫做南明，朱由崧做了南明皇帝。史可法本来不赞成，但是为了国家安定、内部团结，勉强同意了。

谁知朱由崧昏庸无度，根本不想做皇帝，只是想借着皇帝之名来寻欢作乐。清军压境，他还在观看歌舞，觉得世界也是歌舞升平，一片祥和。

南明当时有四支力量强大的军队，叫做四镇。

史可法是其中一支军队的将领，看到其他三支军队互相厮杀的时候，史可法就出来劝阻，说现在内忧外患，一定要团结起来，才能抵抗外敌。

因为史可法威信很高，所以其他四支军队都听从史可法指挥，尊称他为史督师。

史可法和士兵同甘共苦，事事以身作则，受到将士们的爱戴。即使在大年夜，他也不休息，把将士都打发去休息，独自留在官府里批阅公文。

按照一些人的逻辑，史可法掌握了这几支强大的军事力量以后，又有这样的威信，完全可以揭竿而起，或者是推翻南明，或者是投靠清军，这样都可以获得一条光明的出路。

但是，史可法却没有这样做。当清军大敌攻近的时候，史可法选择带领自己的部队和清军决一死战。

史可法带领四镇将领抵抗，打了一些胜仗，可是南明政权内部却起了内讧。驻守武昌的明军将领左良玉为了跟马士英争权，起兵进攻南京。马士英害怕得要命，急忙将江北四镇军队撤回，对付左良玉，还用弘光帝名义要史可法带兵回南京保护他。

史可法本就希望南明政权内部不要起内讧，出现了这种情况，也只能将军队急急调去解决内部问题。谁知刚过长江，就听到左良玉已经兵败。他带兵急忙回江北，清兵已经逼近扬州。史可法发出紧急檄文，要各镇将领集中到扬州守卫，但是这时大多数的军队都已经投降了清军，有人劝史可法赶紧投降，他瞠目欲裂，气愤地说：“宁死不降。”

清军佩服史可法的勇气，知道他带兵有方，一连派了五个人来劝降，许他荣华富贵，高官厚禄。但是，史可法毅然拒绝，最终清军将扬州重重包围，史可法带领的军队寡不敌众，扬州被攻陷，史可法也牺牲了。

文天祥说："人生自古谁无死，留取丹心照汗青。"历史上为正义、为公理、为国家荣誉牺牲的人，都可以被称为忠勇之士，虽死犹荣。他们的事迹会广泛流传于民间市井，而他们的名字也会万古流芳，这就是最大的荣誉。

勇于出世，能担当大任

【原典】见嫌而不苟免。

注曰：周公不嫌于居摄，召公则有所嫌也。孔子不嫌于见南子，子路则有所嫌也。居嫌而不苟免，其惟至明乎。

【释评】一个人有自己远大的抱负，而为了追求自己的抱负，可以不顾忌世人的风言风语。因为别人的议论就是成功路上的羁绊，如果在意就可能被这些羁绊挡住去路，最终迷失方向，不得成功。

历史上但凡成功的人，都不是完美的人。既然不完美，那么被人评说也是自然的事情。如果一个人太在意别人的看法和说法，那么他就一定不能成功。但是，如果一个人可以正确对待自己的目标，只要自己有信念，行得端，坐得正，就不怕别人说。

周成王继位时，年龄很小，当时由曾辅佐克商的武王之弟周公旦暂时主持朝政。朝政大权一旦在握，难免有人非议。周朝两位重臣管叔、蔡叔怀疑周公旦篡夺王位，在没有任何事实根据时，就开始在宫中四处散布周公旦要篡夺王位的消息。他们联系商纣王之子武庚，让他组织力量，纠集徐、奄、薄姑和熊、盈等方国部落一起反对周公旦。周公旦奉成王命进行征伐，经过三年战争，最终平定了叛乱。武庚和管叔被杀，蔡叔被流放。

大战过后，难免会存在一些隐患，为了消除殷商残余势力，周公旦建议首先在伊洛地区合力营建新邑，而这个新都就是周朝的东都洛邑。东都建成，周公旦建议成王把曾经反对过周朝的一些人逐渐迁过去，这样可以避免后患，同时，封周的贵族子弟于商朝故都宋地，取代殷商之后。又赐封殷民六族，这样，

殷商余民被分割，逐渐服从于周朝的统治。

可以说，周公旦对周朝的贡献很大。但是，即便是有这么大的贡献，也不可能没有人说他一个不字。有很多人还是抱着否定他的态度，数落他的缺点。然而，周公旦最终顶住了压力，成就了自己，也为周朝做出了应有的贡献。

历史上有很多做了大贡献的人，也做过很多错事。这本来是人之常情，一个人的性格中总是有缺陷，想要做到完美，那是不可能的事情。就好比历史上的一些重大改革一样，总是会让一些人受益，让另一些人感到不公平。对一个想要成就自己的人来说，只要目标正确，心怀正义，即使受到别人的否定和批评，也要不以为意，坚持自己的理想，只有这样才能获得自己想要的成功。

春秋战国时期，卫国人吴起到鲁国拜孔子的学生曾参为师，因母亲去世时未遵守儒家的规矩回家守孝三年，被曾参除名。后来，吴起弃儒学兵，来到魏国。当时，魏国国君正在寻找合适的人去守西河，将领瞿璜向魏王推荐吴起，说他是个有才能的人，能担此重任。

魏王说："我听说吴起虽然有才能，但是品德却不怎么样，他母亲去世，他都没有回家守孝。这样的人，我怎么能够信任他呢?"

瞿璜对魏王说："大王找人去驻守西河，找的是一个能够驻守成功的人，和一个人母亲死了没有回家守孝，不是一回事情。吴起有真才实学，而且他急于建功立业，报效国家。这样一个人才，不能因为身上的一些小缺点就被否决了，这对吴起来说不公平。"

魏王想了想，觉得瞿璜说得不无道理，于是决定起用吴起。但是，这个决定还是遭到了很多大臣的反对。在尊儒重道的古代，吴起的行为确实会受到人们的非议。然而，吴起却没有在意人们讥讽的态度，到了西河以后，他整治边防，加固城墙，训练军队，带领百姓改良土壤，耕种梯田，又时时微服私访，体恤民情，深得百姓爱戴。

几年的工夫，吴起便把西河治理得井井有条，让西河变成了一个进可攻、退可守的地方。后来，吴起带领军队渡过黄河，攻克了秦国的临晋、洛阳、合阳等重要城镇，最后打得秦军大败而逃。然后，吴起率领军队追过渭水，把秦国西河一带的要塞全部夺了过来。最终达成了自己的理想，得到了魏王的重用。

对于吴起不为父母守孝的行为，当时的人不能理解也情有可原。中国一直有着孝敬父母、尊师重道的传统。所以，吴起的行为才会为当时的人所诟病。然而，一个人要追求理想，就必须要有所牺牲。吴起的牺牲可以说是有价值的，他顶住压力，有勇气为自己的理想牺牲，也是值得称道的。

人要有成就首先就必须有理想，大禹治水三过家门而不入，其实也有很多人觉得他太过于偏执，都到了家门口还不回家去看看。事实就是如此，每个人在实现自己理想的过程中，都难免会出现一些意见左右自己的思想。如果你被反对的意见套牢了，自然就会停下脚步，最终放弃。但是，如果你可以力排众议，不以为意，那么最终将会取得成功。

不求闻达于世，但求无愧我心

【原典】见利而不苟得，此人之杰也。

注曰：俊者，峻于人也；豪者，高于人；杰者，桀于人。有德、有信、有义、有才、有明者，俊之事也。有行、有智、有信、有廉者，豪之事也。至于杰，则才行足以名之矣。然，杰胜于豪，豪胜于俊也。

王氏曰：“名显于己，行之不公者，必有其殃；利荣于家，得之不义者，必损其身。事虽利己，理上不顺，勿得强行。财虽荣身，违碍法度，不可贪爱。贤善君子，顺理行义，仗义俦财，必不肯贪爱小利也。

能行此四件，便是人士之杰也。诸葛武侯、狄梁，公正人之杰也。武侯处三分偏安、敌强君庸，危难疑嫌莫过如此。梁公处周唐反变、奸后昏主，危难嫌疑莫过于此。为武侯难，为梁公更难，谓之人杰，真人杰也。”

【释评】具有高尚的职业道德，富于敬业奉献的精神；面对义与利、生与死的冲突，能够毅然决然地舍生取义，挺身赴难，绝无见利忘义、唯利是图、利令智昏之类丧失人格、气节的卑劣行径。有一些人面对功名利禄时，往往会不择手段，自由攫取。但是，有些人则往往会问问自己，是不是自己理所应当得到的。

武则天做皇帝的时候，狄仁杰与娄师德同做朝中宰相。狄仁杰经常排斥娄师德。有一天，武则天问狄仁杰：“我这样重用你，你知道这是为什么吗?”

狄仁杰说：“我是用我的才学在做事情，并不是一个碌碌无为、只能骗取俸禄的人。”

武则天摇头叹息说："狄公你的确有过人的才学，但是，我本来不知道你啊。如果没有人向我极力推荐你，我根本不会发现你，自然也不会重用你。"

狄仁杰问武则天："那么，皇上，推荐我的人是谁呢？"

武则天指了指狄仁杰的身侧说："就是那个娄师德。"

狄仁杰感慨道："原来我只是有才，娄公才是真正有德行的人。"

两人消除误会，娄师德说："我向皇帝推荐狄仁杰，看重的就是他的才。即使他不断地排挤我、误会我，我也不会因此而打击他。我所做的这一切，并不是为了狄仁杰，而是为了江山社稷。"

相对于狄仁杰来说，娄师德可谓一个默默无闻的人。武则天重用狄仁杰，因为他会办事，懂得灵活地处理一些事情。虽然狄仁杰的才气和智慧都大于娄师德，但是真正的功臣其实却是娄师德。

一个身居要职之人，能够不嫉贤妒能，大力举荐贤才，是非常难得的事情。历史上有很多人物都嫉贤妒能，不能及时地任用人才，或者是见到人才就排挤、打压。所以成功往往离他们很远，或者说他们没那么容易获得成功。

人才在眼前，不顾忌自己的利益，及时任用和举荐，确实是一种值得人尊敬的行为。对待人才如此，对待利益也是如此。

著名诗人鲁黎曾说过："总是把自己当成珍珠，就有时时被埋没的痛苦；把自己当成泥土吧，让众人把你踩成一条路！"有时候，"为他人做嫁衣"，甘当配角，更能表现出一个人的气节与胸襟，从而赢得人们的尊重。

辛亥革命时期著名的革命家、政治家黄兴说："名不必自我成，功不必自我立，其次亦功成而不居。"在许多人看来，中等身材、外表刚毅倔强、宽肩膀、体格强健有力、面貌丰腴、蓄黑髭的黄兴乃是"中国革命之拿破仑"。辛亥革命期间流行"孙氏理想，黄氏实行"的说法。而黄兴那种甘为孙中山的配角，不考虑私利，努力为革命的精神更是令很多人对他肃然起敬。

1905 年之前，孙中山与黄兴没有任何联系。1903 年，湖南人章士钊以《三十三年之梦》为底本，半译半叙，编写了《孙逸仙》一书，认为"有孙逸仙，而中国始可为""一时风行天下，人人争看"。黄兴就是读了这本书才对孙中山的思想与事业有了初步的了解。1905 年，孙中山来到日本，在经杨度的引荐下，黄兴与孙中山见了面。二十多天后，"中国同盟会"便成立了。在"中国同盟会"成立会上，正是黄兴提议："公推孙中山先生为本会总理，不必经选举手续"，孙中山才顺利当上了总理。

在认识孙中山之前，黄兴就已经创立华兴会，独立领导了两湖的革命。随

后，黄兴的许多朋友、同志都成了留日学生，并先后成了同盟会的领导和骨干，如宋教仁、陈天华、刘揆一等。光复会领袖大多数与他也很接近，辛亥革命后立宪派的要员也与他的关系融洽、密切。最重要的是，黄兴几乎直接指挥、领导了大部分的武装起义，与军界的关系更为紧密。孙中山虽然从事革命的时间更早，但他主要是个理想家。在民国初创之际，人们重视的是践行，享有“笃实”盛誉的黄兴被各方看好乃是顺理成章的。但黄兴知道孙中山比自己更适合做总理，而他适合的是为孙中山的理想去实践、去执行。正因为有了这一点认识，在辛亥革命之际，孙中山回国前，黄兴主持处理了大部分军政、民政要务，包括筹款、议和等重要事务，经受了很大的考验。但从同盟会时期到民国初年，他从来都不曾打算从孙中山手中夺取领袖地位。这样的机会曾一次次地出现在黄兴面前，但他每一次都坚决地拒绝了，并一直坚定地维护孙中山的“主角”形象。

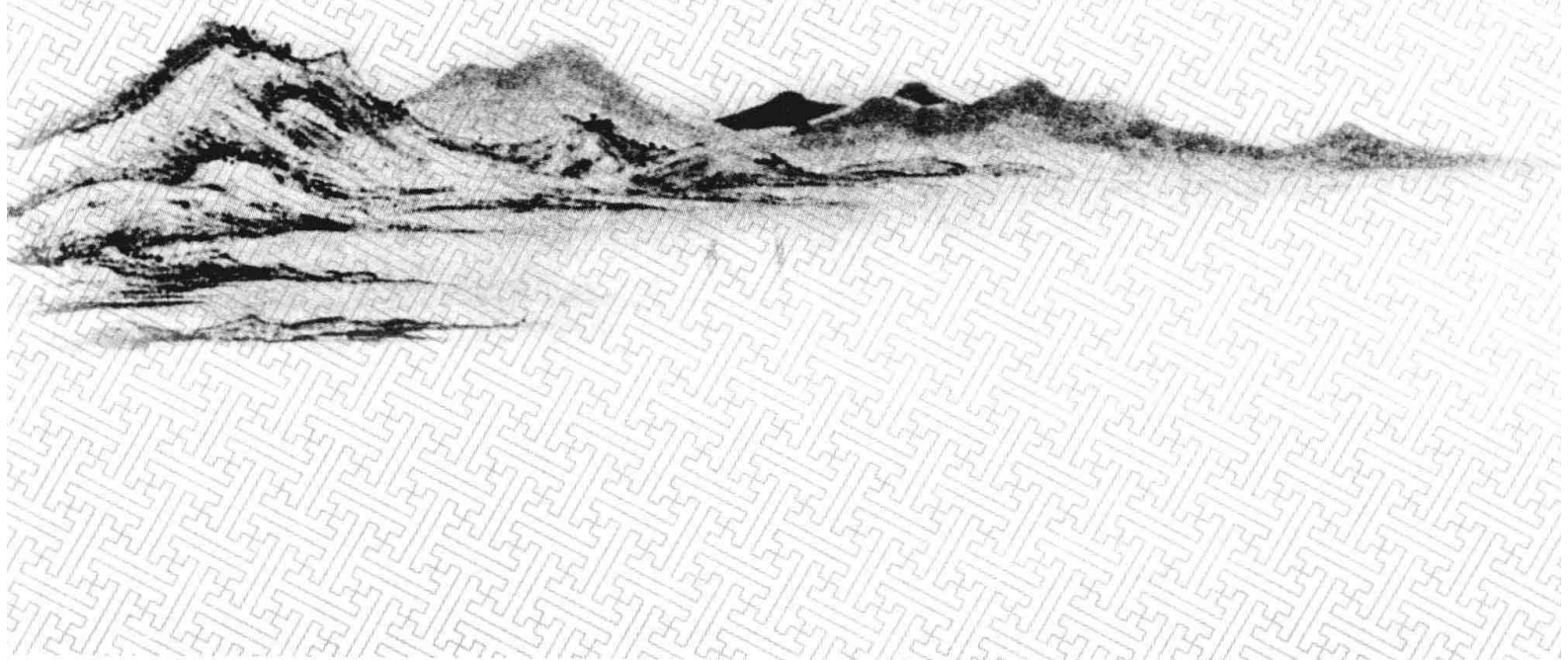
黄兴身上的这种配角意识闪现出他的伟大人格。配角并不只是跑龙套，做好配角，也能成就一番事业。

纵观古今，茫茫历史中，能够成就别人，甘愿做别人助推器的人还有很多。他们不仅气量大，德行也非常高。这样的人就可以称做是人中之杰了。

第三辑·求人之志章

危难存慈航指迷，得志持暮鼓晨钟

志者，人之心志。志之于人，犹如信仰之于人生。人的志向总是会随着时间和境遇作自觉和不自觉的调整，不断地调整，不断地加强自己的道德修养和思想建设。经过风云际会、人生浮沉荣辱以后，人们就会发现，本辑的每一句话都是语重心长的告诫，犹如危难时的慈航指迷，也有得志时的暮鼓晨钟，可以帮助人们安身立命、经国济世。





读此书可为帝王师

绝嗜禁欲，人无欲则刚

【原典】绝嗜禁欲，所以除累。

注曰：人性清净，本无系累；嗜欲所牵，舍己逐物。

王氏曰：“远声色，无患于己；纵骄奢，必伤其身。虚华所好，可以断除；贪爱生欲，可以禁绝，若不断除色欲，恐蔽塞自己。聪明人被虚名、欲色所染污，必不能正心、洁己；若除所好，心清志广；绝色欲，无污累。”

【释评】人生在世，所嗜所欲而有害者，唯独酒色财气最为普遍。这四样东西，实为伤身、败德、破家、亡国之物。要说完全禁绝这些欲求也是不现实的，连孔圣人都说：“饮食男女，人之大欲存焉。”然而，清心寡欲总还是能做到的。广厦千间，居之不过七尺；山珍海味，食之无非一饱。人生一世，本自清淡，所需甚少。只是犯了一个“贪”字，便演出无穷无尽的悲剧。

人的欲望是无穷无尽的，烦恼的产生是因为人类想要索取的太多。人不能过分贪婪，否则将会背负贪婪这个累赘无法前行，最终可能一无所获。所以，我们要放弃太多的欲望，学会知足常乐。

一位行者来拜访寺庙的禅师，让禅师帮他打开多年的心结。于是，行者问禅师：“人的欲望到底是什么?”禅师看了看行者便说：“你明天来的时候就知道了，但来之前一定不能吃饭喝水。”虽然行者不明白禅师是什么意思，但他还是依照禅师的意思做了。

第二天，行者又来到禅师面前。“这会儿，你是否已经饥渴难耐?”禅师问。“当然，现在我都能吃一头牛，喝一大缸的水。”行者回答。禅师对他笑了一下，然后说：“你现在可以随我来了。”他们两人走了很长时间，最后停在一片果园前。禅师给了行者一个很大的口袋，说：“你可以拿着这个口袋到果园里随便装下自己想要的水果，但前提是只能带到寺庙中才可以吃。”禅师说完便离去了。

夕阳西下，行者背着被塞得满满的水果袋子步履艰难地来见禅师。“你可以吃你自己采摘的这些美味了。”禅师说道。这时候的行者已经饥不择食，一口都

能吃下半个苹果。他很快地把两个苹果吃个干净。这时，行者摸着自己的肚子诧异地看着禅师。“你这会儿还饥渴吗?”禅师问道。“我现在肚子胀得什么也吃不了了。”行者说。“那你为什么还千辛万苦地背这么多果子?”禅师看着剩下的水果问。行者一下大悟。

对每个人来说，真正对我们有用的只有那两个苹果，剩余的果子对我们来说只是累赘罢了。有时候，这种无止境的贪欲就是我们人生最大的累赘，而知足常乐才是一种真智慧，也是一种取舍有度的胸怀和气量。有句波斯谚语广为流传：我烦恼，是因为我没有鞋可穿。可当我在街上碰到一位路人，他没有脚!人要珍惜自己现在所拥有的一切。

许多人事事都不知足，贪欲过强。有的人更得寸进尺，得陇望蜀。古人曾写过一首《十不足歌》，诙谐有趣，把贪得无厌的小人描写得很形象。诗曰：“逐日奔忙只为饥，才得有食又思衣。置下绫罗身上穿，抬头又嫌房屋低。盖下高楼并大厦，床前缺少美貌妻。娇妻美妾都娶下，又虑出门没马骑。将钱买下高头马，马前马后少跟随。家人招下十数个，有钱没势被人欺。一铨铨以知县位，又说官小势位低。一攀攀到阁老位，每日思想要登基。一日面南坐天下，又想神仙下象棋。洞宾与他把棋下，又问哪有上天梯。上天梯子未做下，阎王发牌鬼来催。不是此人大限到，上到天上还嫌低。”从这首诗歌中可见，人的贪欲是无止境的，唯有知足常乐才是快乐之本。

古代的“布衣桑饭，可乐终身”是一种知足常乐的至上境界。“宁静致远，淡泊明志”中透着诸葛亮知足常乐中一份淡雅；“采菊东篱下，悠然见南山”中尽显陶渊明知足常乐的悠然；沈复所言“老天待我至为厚矣”表达着知足常乐的真情实感。孔子就是春秋战国时期知足常乐的典范，他对人对事都保持着大度、常乐的人生态度。孔子虽然在周游各国的过程中遭到很多白眼，但他始终以“在邦无怨，在家无怨”“不怨天，不忧人”的态度对待；在食住方面也非常乐观知足，一直坚持“食无求饱、居无求安”。他拥有乐观健康的积极态度，对人生充满知足与热爱。

可见，“知足常乐”是一种处世哲学，人欲求常乐，莫过于知足。在世界上，每个人都是唯一的，都有属于自己的位置，一定要对自己所拥有的一切充满满足感。“知足常乐”就是要用这份满足感把自己心中的贪欲击败。我们要摆平心态，要珍惜自己的位置和已得到的东西。

反躬自省，则灾祸全无

【原典】抑非损恶，所以禳过。

注曰：禳，犹祈禳而去之也。非至于无，抑恶至于无，损过可以无禳尔。

王氏曰：“心欲安静，当可戒其非为；身若无过，必以断除其恶。非理不行，非善不为；不行非理，不为恶事，自然无过。”

【释评】每个人日日夜夜直至一生都在进行着思想斗争。最强大的人不是打败别人的人，而是能战胜自己的人。如果我们都能像曾子那样：“吾日三省吾身”，摒弃邪恶不良的念头，培养真善美的情思，达到使错误的、丑恶的思想渐至于无的境界，那么，任何灾祸不用去祈祷，都将自行消失。

反省是思想的调整和心灵深处的检讨。反省首先是自我解剖，对自己有一个彻底深刻的认识，在反省中完善自己。而人懂得自省后，在以后的为人处世中更要做到自律。自律是将自省的空洞落到了实处，它是自省的另一个飞跃。

古人的警言告诉我们一个真理：人，必须学会自省、自律才能进步，前方的路才会不断延伸，广阔。古人的自律、自省教会了我们许多为人处世的道理。

夏禹派儿子夏启去抵抗一个背叛的诸侯有扈氏的入侵，结果夏启被打败。夏启的部下很不服气，要求继续进攻，但是夏启却说：“不必了，我兵比他多，占地比他多，却被他打败，一定是我的德行和带兵方法不如他的缘故。从今天起，我一定要好好自我反省、努力改正。”

从此，夏启每天很早就起床工作，关心百姓生活，吃着粗茶淡饭，任用贤才，尊敬有品德的人。过了一年，有扈氏知道了，不但没有再来侵犯，反而自动投降。一个懂得自省的君王必会受到百姓的拥护，甚至能消弭敌人仇恨之心，化干戈为玉帛。《论语》有云：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”自省也是人们自我学习、自我提高的一种行为方式。

自身的行为端正，就是不发令，手下人也知道该如何做；自身的行为不端正，即使三令五申也无听从的。如果自身行为端正，从政治国又有何难呢？若

不是又怎么能去规范别人呢？而李广就做到了严于律己，因此，他所率领的部队才能屡战屡胜，令彪悍的匈奴人都望而生畏。

《史记》中的《李将军列传》描写的西汉名将李广，他英勇善战，战功赫赫，使得匈奴单于都很敬佩他。李广为人忠厚，爱兵如子。在行军打仗的艰苦时刻，如果找到了水，他总是要等所有士兵都喝过，最后一个用水；吃饭时，他也总是等将士们吃饱后才最后一个端起饭碗。这种奉献精神，使他深得部下的爱戴。李广屡立战功，深得汉文帝的器重。每当朝廷对他恩赏时，他总是把赏赐的东西分发给部下。李广从军四十余年，家中也没有什么积蓄。司马迁论赞李广将军时引用古谚“桃李不言，下自成蹊”，借以高度评价李广的品格，赞美他诚实朴直，事事以身作则的高贵品质。

几乎所有人都知道，以身作则是一件说来简单但做起来难之又难的事情。这需要每个人长期努力，不断地严格要求自己才能让自己的行为合乎道德规范，对身边人的行为起到榜样作用。只有以身作则才能服众，才能率领部队打胜仗，这也正是我们应该向李广学习的地方。

然而现实中，我们总能听到这样的抱怨：“我没错，错不在我”“我的脾气哪有什么不好”“是他先惹我”……所有这些都因我们不敢直击心灵深处进行检讨，因为检讨会使我们沮丧、受伤。其实，直面真实的自己所受到的伤害远远小于耻于自律、自省在今后所带来的痛苦。

因为自省不仅是心灵的一次检讨，也是一次思想的调整，我们都知道，任何调整都需要过程，这是一次痛苦的自我克制、自我磨砺的过程。这就好比给心灵做一次自我解剖手术，用锋利的手术刀解剖自己，给自己来一次彻底、深刻的再认识，并在自律、自省中丰富和完善自己的人格。自律、自省就像竖在我们身边的一面镜子，它能将我们的错误清楚地照出来，让我们去修正，从而避免了走很多弯路。

洁身自好，出淤泥而不染

【原典】贬酒阙色，所以无污。

注曰：色败精，精耗则害神；酒败神，神伤则害精。

王氏曰：“酒能乱性，色能败身。性乱，思虑不明；神损，行事不清。若能省酒、戒色，心神必然清爽、分明，然后无昏聋之过。”

【释评】色能使人的精力大量消耗，精力急剧消耗则会害神；酒也让人伤神，而神受伤后必然又会对人的精力引起损害。这里所说的是酒色的辩证关系，是从生理角度加以分析，纵酒色，害的是自身。因此，人若能戒酒、戒色，心神必然清爽、分明。

酒色误人的道理人们也都见得多、听得多了。但是酒色当前，要真正做到坐怀不乱也不是那么容易。酒之害，误己、误人、误国。贪杯好酒，因酒伤身，喝个血压高、血脂高，自然是误己；而喝酒昏了头，言行失控也会酿成大错。若君王贪酒贪色，不仅误己，最后还会误国。

商纣王沉湎于酒色，不理朝政，致纲纪崩坏，民不聊生，怨声载道，最终将国也败了。商纣王曾问姜子牙：“朕有何罪?”姜子牙历数罪状，其中有三大罪是关乎酒的，如“沉湎酒色”“酒池肉林”“酗酒肆乐”。颇有才气的唐玄宗也因贪恋酒色，任由外戚奸臣当道，导致国运衰落。

而晏子洁身自好，与夫人相守终老的故事一直影响着后人。晏子是春秋时期齐国人，中国历史上著名的贤相。齐景公想把自己心爱的女儿嫁给晏子。一天，景公就到晏子家饮酒。景公看见晏子的夫人说：“这就是你的妻子吗?”

晏子回答说：“是的。”景公说：“真是又老又丑，爱女年轻美貌，把她许配给你如何?”

晏子离开坐席，恭敬地回答：“我的妻子现在是又老又丑，可她年轻漂亮的时候也与我相濡以沫直到老年。她是从漂亮的时候陪同我一直到变丑，她将终身都托付于我。君王想把令女恩赐给我，可我如何能辜负我妻子对我的托付

呢?”晏子就这样婉言回绝了齐景公。

还有一次，一个女子想投靠晏子家，说：“我是东门外的平民，希望投身到您家充当姬妾中的一员。”晏子说：“到今天我才晓得自己不贤德啊！古代凡是执掌朝政的人，都让士人、农夫、做工的、做买卖的各居一处，也因为男女有别而互不交往，所以士人没有产生邪恶之念，女子也没有淫秽之事出现。当我管理国家时竟有女子想私奔于我，我一定有好色和不廉正的行为表现了。”于是谢绝了这位女子。

由此可见，晏子是一个不近女色的好典范。反之，贪恋女色必然给自己带来人生恶果。

明朝正德年间，有位名叫赵永贞的读书人，他在少年时曾遇一位异人对他说：“当你二十三岁的时候，必定会考中功名。”可到他二十三岁那年参加乡试，开始的时候，他文章写得极好，主考官本想选中他的文章。不料在后场的考试中，他却频频失误，最后没有考中。赵永贞感到很难过，于是向文昌帝君祈求托梦询问他不中的缘故。文昌帝君就说：“你本可以考中，但因为你近来调戏你家的婢女，引诱邻居的女儿，虽然都没有成真，然而你的起心颠倒，思淫缠绵不断，心地日益转暗，所以你命中原有的功名被消除了。”永贞听了帝君的解说后痛哭流涕，发誓要大做善事并决心改过，于是就刻印戒淫的善书，以警示世人。后来，赵永贞在下次乡试中果然考中解元，并做官做到了藩宪。

有很多人本是有能力之人，可因为贪色犯错，落得个身败名裂的下场，这是很不值得的。

纵观历代帝王、太子、少爷，据统计他们的平均寿命只有五十岁左右，究其寿命短的原因，许多学者都认为是过度的酒色纵欲所致。他们如此嗜酒贪色怎会不耗竭其精液？可见，贪酒色会乐极生悲。因此，我们必须不贪酒色，洁身自好，否则会害人害己，贻害无穷。

识人所恶，避人所讳

【原典】 避嫌远疑，所以不误。

注曰： 于迹无嫌，于心无疑，事乃不误尔。

王氏曰： “知人所嫌，远者无危，识人所疑，避者无害，韩信不远高祖而亡。若是嫌而不避，疑而不远，必招祸患，为人要省嫌疑道理。”

【释评】 “瓜田不纳履，李下不整冠”，是诗歌《君子行》中的诗句，意思是说，在瓜田里最好不要脱鞋子，以免别人误会你在偷瓜；而在李树下最好不要整理帽子，以免别人误会你在偷摘李子。这两句是劝人要懂得避嫌，避嫌就是不要去做让别人对你产生怀疑的事情。

也许有人曾受过这样的委屈：“我为人诚实纯朴，对工作又尽职尽责，可为什么总会招来别人无端的猜忌？”在烦恼之际也许正是我们应该反省的时候，因为智者不但善于决疑，更懂如何避嫌。古往今来的一些智士不但恪尽职守，而且更懂谨言慎行以避嫌疑，这样才不辜负民众的倾心重托、亲友的厚望及知遇之恩。

避嫌也能使人修身养性，启人心智。关于避嫌，古人留下了许多富有哲理的故事。

郭子仪是位大功臣，他在朝期间南征北战，东征西讨。他是唐王朝的中流砥柱。唐肃宗赏赐汾阳王府让他退休的时候安享晚年，他常常忘情声色以排遣时光。那时，唐德宗时的宰相卢杞并未成名。

有一天，卢杞上门拜访郭子仪，他正和一班歌伎忘情地欣赏玩乐。他一听到卢杞来了，马上命令所有女眷都到屏风后回避，统统不许露面。郭子仪独自和卢杞谈了许久，等他走后才让女眷出来，女眷们便问他：“平日你待客，从不让我们回避，今天为接见一个书生，为何这般慎重？”

郭子仪说：“你们不知，卢杞这个人很有才能，但他心地狭窄，人长得很难看，半边脸是青的。你们女人爱笑，平时莫名其妙的就好笑，假如见了卢杞那

副尊容，你们只要有谁笑一笑，他肯定认为是在嘲笑自己，必会记恨在心。日后他若得志，你们和我的儿孙一个都活不成。”

不久，卢杞果然做了宰相。凡是得罪和嘲笑过他的人一律被他杀害抄家。而郭子仪一家不仅免遭祸害，而且即使稍有不合法的事情，卢杞也都要曲予周全，他认为郭令公曾非常器重他，大有感恩之意。

迎宾待客，虽是日常琐事，然则遇上卢杞这样的小人，一句话、一个动作都会给自己带来杀身之祸，祸福往往就在顷刻之间。

“瓜田不纳履，李下不整冠”，是成就德行、避免祸端的良方，是修身养德的有志之士必须懂得的。北魏尚书袁聿修对自己的德行操守要求非常严谨，懂得避嫌，最终以爱民而名扬后世。

袁聿修是北魏中书令袁翻的儿子，为人清心寡欲，与世无争，以清廉的操守而受人仰慕。袁聿修在历任太子中舍人、博陵太守、尚书等职中一直为官清廉，当时台府郎间不免相互馈赠礼物，但袁聿修担任尚书十年，却从来没有接受礼物。他政绩显著，声名俱佳，方圆百里的百姓都称赞他。

尚书邢邵与袁聿修是老友，常开玩笑把他叫做“清郎”。大宁初年，袁聿修以太常少卿的身份巡察各地，负责考察官吏的功过。在经过兖州时，正任兖州刺史的邢邵派人送他一匹白绸。袁聿修当即退了回去，并写信说：“这一次探望你，你和平时的行为不同，古人从瓜田李下经过还要避嫌，众人的议论是可怕的，要想不让人说三道四，就像堵住决堤的河水一样困难。你的心意我领，但不要让我留下自责。”

邢邵领会了袁聿修的用意，便回信说：“今天送予东西，是我过于轻率而没有多加思考，承蒙你来信教导，我心中已经没有隔阂了。老弟你过去是清郎，现在已经成了清卿了。”

袁聿修曾兼任信州刺史，在他任职期已满将要离开时，当地的百姓都带着酒肉痛哭流涕地挽留他，挤满了街道争着远送。由于当时正值酷暑，为避免百姓过于劳累，袁聿修连连停车答谢百姓的厚意并劝说百姓们回去。回京后，七百多位信州百姓请求为他立碑，并委托中书侍郎记载袁聿修的功德。可见袁聿修是多么受百姓的爱戴。

现实中，避嫌不一定非像古人所倡导的那样刻板、绝对。但是，古人的避嫌意识确实值得称道。清白守正，小心谨慎，总比贸然涉嫌，遭受牵连好。与其逞口舌之快，说出别人的避忌，不如收声敛气，这样才能远离祸害。

勤奋自勉，博学而多才

【原典】博学切问，所以广知。

注曰：有圣贤之质，而不广之以学问，弗勉故也。

王氏曰："欲明性理，必须广览经书；通晓疑难，当以遵师礼问。若能讲明经书，通晓疑难，自然心明智广。"

【释评】人在漫长的求学路上，自身素质修养和努力固然重要。但个人的思维和探索能力毕竟是有限的，所以要适时借助于外力，对自己不能领悟的东西一定要学会不耻下问，只有多问才能博学。这也是一个人提高自身修养的有效途径。

孔子是我国春秋末期的大思想家、政治家、教育家。后人都尊称他为孔圣人。孔子认为人不是生下来就有学问。有一次，孔子参加鲁国祖庙的祭祖仪式，他不断地向周围人询问。有的人就嘲讽孔子什么礼仪都不懂。孔子听到这些非议并没有生气，他说："把不懂的事情弄明白，这难道不是我迫切求知礼的表现吗?"

当时，身为卫国大夫的孔圉以虚心好学和为人正直而小有名气。正逢那时社会有个惯例，在最高领导者或有名望的人去世后，便给他封个谥号。根据这个风俗习惯，当孔圉死后，他就被授予"文"这个谥号，后人便都称他为孙文子。

当孔子的学生子贡闻之，便对此有些不服气，他觉得孔圉肯定也有不足之处，然后急忙去问老师："孔文子有什么过人之处担当'文'这个称号?"孔子回答："敏而好学，不耻下问，是以谓之'文'也。"这句话的意思是说，孔圉这个人聪敏勤学，不以向不如自己的人求学为耻辱，"文"字不愧成为他的谥号。

古人为求"一字师"的例子也告诉了我们求学中要不耻下问。"一字师"，顾名思义就是由改一个字而得来的老师。把你的诗文改一个字，你就得尊称他

为你的老师，从中也能体现出古代学者治学严谨、勤奋好学和不耻下问的学习态度。我国古籍中曾记载了不少“一字师”的典故，下面举两个例子。

元代诗人萨天锡有两句诗：“地湿厌闻天竺雨，月明来听景阳钟。”许多人对这两句诗加以称赞，但是一位老人看着这诗却摇摇头。萨天锡急忙向老者求教，老者说：“此诗虽好，只是‘闻’‘听’二字意思重复，‘闻’应改为‘看’。”他说，唐人有“林下老僧来看雨”的名句。萨天锡当下拜这位老者为“一字师”。“闻”改为“看”，不仅避免了句中前后重复，而且“看”比“闻”更直观，因而更能表现当时人物内心所迸发出的“厌”的情绪。

宋代人肖楚才来到溧阳主持事务时，一名叫做张乖崖的官员要宴请他。他看到张乖崖的案子上放着首诗，当他看到“独恨太平无一事，江南闲杀老尚书”这两句时，思索后就提笔把“恨”改成了“幸”，然后说：“现在你正功高位显，奸人也不敢作势，天下又已经统一，太平无事，你应该感到大幸才是啊，为何还要独恨太平无事？不在情理！”张乖崖顿时醒悟，拜肖楚才为“一字师”。“恨”变为“幸”，这完全从当时国家的实际出发。古人用语先要炼“意”，然后再炼“字”。正是诸多学者对词语修饰的精湛，并且抱着对文字意境、修饰等高要求的求学态度才铸造了我国古代诗词文化的巅峰时刻。

清代著名的温病学医家叶天士以虚心求教著称，就是在他成名以后也是日日如此。关于他不耻下问、虚心好学的故事颇多。叶天士终身信守“三人行必有我师”的古训。不管何人，只要自己不懂而别人会的，他都拜之为师。为了真正能学到知识，他曾改名换姓，拜当时的一名姓刘的名医为师；他也曾苦心装扮成穷人模样拜一位老僧学艺，学成后才说出自己的来历。他的老师各个行业和人群都有，有病人，有长辈，有同行，甚至还有和尚。当他得知别人善于治疗某种疾病时，就急忙前去请教，最终学成后才离去。从十二岁到十八岁仅仅六年，他除继家学外，先后亲自登门求教过的名医就有十七人。叶天士的“师门深广”，虚心求教，不得不让人敬佩。

虽然叶天士名声在外，但他从不骄傲自夸。在治病的过程中，他放下姿态求助别的内行医生帮忙，碰上棘手的病例他从不逞强，虚心听取同行的建议。当一个偶然机会，他看到一位章姓医生最终把他的母亲治愈时，他逢人便夸章医生的医术比他更高明。

由此可见，保持不耻下问和谦逊的态度是事业成功的基础。不耻下问，虚心求问，勤于求问，还要善于求问。在当今这个知识至上的时代，只有勤学、勤问，才能不断积累和更新知识，完成自己规划好的人生目标。

大直若屈，大巧若拙

【原典】高行微言，所以修身。

注曰：行欲高而不屈，言欲微而不彰。

王氏曰："行高以修其身，言微以守其道；若知诸事休夸说，行将出来，人自知道。若是先说却不能行，此谓言行不相顾也。聪明之人，若有涵养，简富不肯多言。言行清高，便是修身之道。"

【释评】老子说："大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。"正直的人，看起来外表却随和；真正聪慧的人，外表却好像有些笨拙；而最能言善辩的人，往往看起来有些木讷。这些道理都是修身的根本。

另本作："高言危行，所以修身。"意思是说，身处乱世，言论一定要高尚，行为一定要谨慎，亦通。

能屈能伸是为人处世的一条重要原则，屈可以转化为伸，伸又可以转化为屈，所以，在官场中要学会能屈能伸，有时候还要学会丢掉面子，先给人家做孙子，只有能给那些强大的对手当"孙子"的人，才能在以后当"爷"。

李宗吾认为汉高祖刘邦是古今厚黑第一人，深得"能屈能伸，先当孙子后当爷"的要领，他说："刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把仁义廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内，一直经过了四百多年，他那厚黑的余气，方才消失，汉家的系统方才断绝了。"刘邦是历代官场上最懂得屈伸之道的帝王。

"装孙子"就是屈的表现，刘邦是一个十分会"装孙子"的人，但这并不影响他最后"当爷"，成为汉朝的开国皇帝；而项羽虽然英雄盖世，但他处处逞强，宁折不弯，不会"装孙子"，在这场争夺帝位的战争中败下阵来，最后不得不自刎乌江。

秦朝末年，人民不堪忍受秦朝的残暴统治，爆发了陈胜、吴广起义，一时间各路英雄纷纷响应。这个时候，刘邦趁机在沛县起兵，夺取了沛县，自称沛

公，成为秦末起义群雄中一支农民军的领袖。

经过数年的征战，刘邦的军队成为秦末起义军中的一支重要力量。为了推翻秦王朝，当时义军盟主与各路起义军首领约定："先入关中者为王。"

在各路义军中，刘邦率先领兵进入关中，想在关中称王，不想离开关中。有个儒生看出了刘邦的心思，偷偷对刘邦说："关中土地肥沃，地势险峻，位置适中，是成就帝王之业的风水宝地。将军只要派军队守住函谷关，不让其他义军进入，自可高枕无忧了。"

刘邦听他说得有理，马上调派军队，严守函谷关，不让其他军队入关。

刘邦刚刚调兵遣将完毕，项羽统率的诸侯联军就打到了函谷关。项羽早已经知道刘邦已先于自己入关，本来就不高兴，现在一看，刘邦居然将关门紧闭，不让自己进去，不由得勃然大怒，于是他命手下的大将英布夺取函谷关。英布骁勇善战，不一会儿就攻占了函谷关。随后项羽率领大军进入函谷关，并与将士们约定第二天天亮后攻打刘邦。

当时，项羽的兵马有四十万，驻扎在鸿门；刘邦的兵马仅有十万，驻扎在灞上。双方兵力悬殊，且相隔只有四十里地，刘邦的处境十分危险。

这个时候，项羽的叔父项伯与张良有旧，就把这个消息告诉了张良，并建议刘邦赶快到项羽的大营中赔礼道歉。当刘邦知道项羽要攻打他的时候，急得直跺脚，一个劲儿地说："这可怎么办?"

张良献计道："项羽是一个吃软不吃硬的人，要平息他的怒火，让他不杀你，你就要向他道歉，并装作很服从他的样子。"

刘邦想了一下，没有其他的办法，只有先"当孙子"了。

第二天清早，刘邦就带着一百多个随从到鸿门拜见项羽。刘邦一见项羽，满脸堆着谄媚的笑容说："我跟将军同心协力攻打秦国，将军在河北，我在河南，没想到我先进入了关中。我之所以关闭城门，是为了防备强盗，哪儿知道有人因此挑拨我和您的关系。"项羽见刘邦低声下气地跟他说话，满肚子的气也就消了一大半，又见刘邦送上一对玉璧，气也就都消了。就这样，刘邦通过"装孙子"逃过了一劫。

公元前206年，项羽自立为西楚霸王，接着分封天下诸侯。此时他对刘邦还有戒备之心，虽封刘邦为汉王，但没有把关中封给他，而是将巴蜀分给他作为封地。

刘邦费了九牛二虎之力，率先进了咸阳，结果不但没有分到好一点的地方，还被贬谪到巴蜀去，鼻子都气歪了。因为巴蜀山高水远，道路艰险，交通不便，

当年秦朝政府把那里作为放逐罪犯的地方。项羽封他到那里称王，等于将他变相流放。

刘邦虽然很不高兴，但他知道小不忍则乱大谋，大丈夫做事要审时度势，能伸能屈。现在项羽势力大，而自己势力小，只能暂时顺从他，先去汉中，以巴蜀为立足之地，安抚百姓，养精蓄锐，广招天下豪杰，以求东山再起。

为了进一步麻痹项羽，刘邦带着人马进入汉中后，就命人烧掉了栈道。

听到刘邦烧掉了栈道，项羽很高兴。然而，项羽不知道“火烧栈道”只不过是刘邦耍了一次手段而已，他这是向项羽示弱，意在麻痹项羽。刘邦进入汉中后，励精图治，积蓄力量，等到实力已能与项羽抗衡之时，突然杀出汉中，把项羽打了个措手不及，并最终在楚汉之争中笑到了最后。

纵观刘邦的一生可以看出，他遇强则“屈”，看上去是一个软柿子，随人捏来捏去，一旦他具备了实力，马上就转“屈”为“伸”，杀对方一个措手不及，手段之高明令人不得不叹服。

简以养廉，可避遭人妒

【原典】恭俭谦约，所以自守；深计远虑，所以不穷。

注曰：管仲之计，可谓能九合诸侯矣，而穷于王道；商鞅之计，可谓能强国矣，而穷于仁义；弘羊之计，可谓能聚财矣，而穷于养民。凡有穷者，俱非计也。

王氏曰：“恭敬先行礼义，俭用自然常足；谨身不遭祸患，必无虚谬。恭、俭、谨、约四件若能谨守、依行，可以保守终身无患。

所以，智谋深广，立事成功；德高远虑，必无祸患。人若深谋远虑，所以事理皆合于道；随机应变，无有穷尽。”

【释评】古人有诗云：“我有一言君记取，天地人神都喜谦。”勤俭是立身持家的根本，谦虚是品德才智的标志。

另本作：“恭敬廉约，所以自保。”

真正拥有大智慧的人，没有一个不是虚怀若谷、清雅脱俗的。只有这样，

才能奠定坚实的道德根基，获得传世美名。《宋史·范纯仁传》中说："惟俭可以助廉，惟恕可以成德。"

吴隐之，字处默，是魏晋南北朝时期的清官。两晋之际，北方战乱，他的祖先随大批流民南下，寄居江南丹阳郡。吴氏家族社会地位不高，即便不是庶族，最多也只是下层士族。在"举贤不出世族"、门阀子弟可以凭藉世荫"平流进取"的东晋时期，像吴隐之这样的人很难当上政务少、职位高、俸禄多的"清显之官"。但一个偶然的机遇，却使吴隐之步入了清显之官的仕途。

吴家本不富裕，在吴隐之十来岁时，父亲又离开了人世，因此家道更为艰难。一家人常以豆类和咸菜度日，不时面临断炊的困境。贫苦的生活锻炼了吴隐之的品德。他从小就孝顺寡母，敬重兄长，操行端正，从不贪图非分之物。母亲死后，他悲哀至极，号哭之声竟使过路人也随之流泪。他的邻居丹阳尹韩伯很器重吴隐之的为人，举荐吴隐之进入仕途，任辅国功曹、转参征虏军事等职。吴隐之勤奋好学，博涉文史，兼以仪表堂堂，善于言谈，因此，很早就已获得"儒雅"之士的名声。在丹阳尹韩伯任吏部尚书时，他拜清朝的奉朝请、尚书郎。

吴隐之为官清廉，生活俭朴，妻子自己劈柴做饭，朝廷的赏赐和俸禄也被他部分发给亲戚族人。冬天没有被子，有一回洗衣服，因为没有多余的棉衣，他只得披着棉絮，生活俭朴和普通贫民没有什么两样。在他被卫将军、尚书令谢石请为主簿期间，有一次女儿出嫁，谢石知道吴家素来贫困，就派自家的下人去吴家帮忙操办婚事。这些人来到吴家，并没有看到官宦人家喜庆之日的热闹情景，除了他家婢女牵着狗去市场上出售换些钱来操办婚事之外，与平时没有什么两样。

不久，吴隐之又任龙骧将军、广州刺史，为平越中郎将。他南下赴任时，来到距广州二十里有个叫石门的地方。石门有口泉水，人称"贪泉"，据说凡是喝过贪水的人，都要丧失廉洁之性，变得贪得无厌。因此，经过这口泉水的人，为了标榜清白，宁可忍着口沥，也不会喝上一口。吴隐之却不信这种邪说，他走到泉边，一面酌泉而饮，一面赋诗言志："古人云此水，一敌怀千金；试使夷齐饮，终当不变心。"

诗的意思是说：古人传说喝了这泉水，就会贪图钱财，假如像伯夷、叔齐这样的君子喝了这"贪泉"之水，始终不会变心。

在广州任职期间，吴隐之越发注意自己的操行。平时吃饭不沾一点酒肉，仅以蔬菜和鱼佐餐。家人的衣着仍是往日的衣衫。府内，凡前任刺史留下的帐

器服等豪华之物也一概撤除，堆放到外面的仓库里。

有人以为吴隐之爱吃鱼肉，就献上剔除了骨头的鱼肉，想借此讨好于他。吴隐之察觉了其中的意图，就给予处罚，辞退了献鱼的人。一次，吴隐之与妻子刘氏在湖边亭子里观览风光，刘氏乘兴送给丈夫一斤香料，吴隐之嫌太奢侈，随手便把它丢入湖水之中。当时，人们纷纷说长道短，说他矫揉造作，博取虚名，他并不为流言所动，仍旧坚持自己的操行。长官恪守情操，廉洁俭朴，不图身外之物，从属官吏们自己也不敢过分搜刮，刻薄百姓。素以贪赃渎职闻名的岭南吏治，居然一时有所改观。

吴隐之任广州刺史两年多，乘船返回建康时，与南来赴任一样，依然是两袖清风，与以往刺史任满返归时那种整车整舱满载着珠宝珍异、金银财物的情形正好两样。他刚到建康时，一家人挤在极其简陋的六间小茅屋里，遇到家中有事，妻子和儿女连个避客的地方也没有。大将刘裕赠送给他坐车耕牛，并要为他起造新居，他坚决烧掉了。后来他又做了管理财物的尚书和太常官，竹篷为屏风，坐处不铺毯席。以后迁任中领军时，还是坚持自己一贯的操守未变，儿女们也没有因为他的权力扩大而沾上好处。自古清廉之人，往往在当时不会受到多大的赞誉之声。但是，在历史的长河中，这些人的美名却被后世不断地传诵。

良禽择木，处世要慎重

【原典】 亲仁友直，所以扶颠。

注曰： 闻誉而喜者，不可以得友直。

王氏曰： “父母生其身，师友长其智。有仁义、德行贤人，常要亲近正直、忠诚，多行敬爱；若有差错，必然劝谏、提说此；结交必择良友，若遇患难，递相扶持。”

【释评】 有句话说，看一个人交朋友，就知道他本人是一个怎样的人。正所谓“近朱者赤、近墨者黑”，无论是选择朋友，还是在社会上处世为人，都要懂得谨慎这个道理。只有选择对了，才能最终获得成功。无论是生意上还是政治上，都是如此。

明智的人懂得“良禽择木而栖，良臣择主而仕”的道理，知道选择对自己发展有所帮助的人，或在人格、能力上值得自己学习的领导，并与之共同奋斗，开创基业。人不可能一步到位，学会观察、选择领导是在为以后自己当领导积累经验。高明的谋臣要善于看清形势，根据实际情况选择适合自己的领导，才能建功立业，成就大事。

徐庶是东汉末年的军事家，他年轻的时候爱好击剑，好行侠仗义，才华过人，后来因为中原战乱，于是移居到了荆州，与诸葛亮、司马徽、庞统等是好朋友。

徐庶客居荆州时，当时的荆州牧刘表听人说徐庶很有才华，多次重金礼聘徐庶出来辅佐自己。但徐庶认为刘表虽然是汉王朝的后代，而且也有礼贤下士的威名，但他为人性多疑忌，好坐谈，立意自守而无四方之志，骨子里优柔寡断，知善不能举，知恶不能去，只不过是徒有虚名而已，因此每次徐庶都拒绝出仕。

汉献帝建安六年九月，曹操亲率大军向占据汝南郡的刘备发动进攻。刘备自知不敌，于是投奔荆州刘表。刘表表面上亲至郊外迎接，待以上宾之礼，实际上对刘备心怀疑惧，便让他屯兵新野抵挡曹操。

这个时候，经过详细的观察，徐庶发现刘备胸怀大志，才略过人，知人善用，于是就前往新野拜见刘备。刘备早就听说徐庶很有才华，他前来投靠让刘备非常高兴，当即把他留在营中并任命为军师，让他参与整顿军事，训练士卒。

建安九年，刘备的实力有所壮大，于是趁曹操出兵河北攻邺城的机会骚扰留守的曹军。结果因为紧要关头刘表拒绝派兵援助，刘备兵弱将少难挡曹军。在这危急关头，刘备采用了军师徐庶的放火烧寨，佯装退兵，然后派关羽、张飞、赵云等领兵伏击曹军追兵的计策。夏侯惇傲慢轻敌，和属将于禁率轻骑追击刘备。结果刘备埋伏的军队将曹军团团围困，使曹军伤亡惨重。刘备反败为胜，徐庶初显才华。

徐庶卓越的军事才能让刘备大喜过望。长坂之战时，徐庶的母亲被曹军抓获，迫于无奈，徐庶北投曹操，但是终生不为曹操献一计一策，因而就有了“徐庶进曹营——一言不发”的歇后语。

徐庶深知“良禽择木而栖，良臣择主而仕”的道理，因此他选择了宽厚仁爱、有英雄之志的刘备。虽然后来被迫北投曹操，但也没有忘记刘备这个明主。有这样一句话：“不只君要择臣，而且臣要择君。”就是说聪明的人要选择明主

而仕。

历史上每个有才能、知道上进的人，都希望自己有一番作为。然而，做对事情还必须要看透身边的人，如果看不透身边的人，即使做成功了，也有着一定的危险。相反，如果身边的人都是宽厚和善之人，那么自己自然会收益良多。

古时有个叫陈器的人，与一个叫纪伯的人做邻居。有一天夜里，纪伯偷偷地把陈器家的篱笆拔起来，往后挪了挪。这事被陈器发现后，心想，你不就是想扩大点地盘吗？我满足你。他等纪伯走后，又把篱笆往后挪了一丈。天亮后，纪伯发现自家的地又宽出许多，知道陈器在让他，他心中很惭愧，主动找上陈家，把多侵占的统统还给了陈家。

懂得包容别人，给别人机会改正错误的人，在被别人肯定的同时，也会受到别人的赞赏。和这种懂得包容和宽厚的人做朋友，长此以往，自己也会受到影响，变得越来越宽厚和善。

人生在世，总要和别人结交。没有一个人可以独自成功，无论是社会的精英分子，还是下层的劳动者。社会关系是大众都需要的，而身边的朋友、同事也都有着各种脾气、个性。无论是选择领导还是选择朋友，都一定要慎重，要懂得和优点多一些的人相处，并学习他们身上为人处世的精神。

忠恕待人，可息怒附众

【原典】近恕笃行，所以接人。

注曰：极高明而道中庸，圣贤之所以接人也。高明者，圣人之所独；中庸者，众人之所同也。

王氏曰：“亲近忠正之人，学问忠正之道；恭敬德行之士，讲明德行之理。此是接引后人，止恶行善之法。”

【释评】宽恕容人，忠厚诚恳，既是一种高尚的修养，也是中华民族的传统美德。从伦理根源上讲，“宽恕”是孔孟“仁学”的具体运用；从现实意义上看，只有忠恕待人，方可息怒附众，与各种各样的人和睦共处，相安无事。

宋代有个叫韩琦的人，他器量过人，生性淳朴厚道，从不计较一些琐碎的小事。他的功劳天下无人能比，官位升到臣子的顶端，也不见他沾沾自喜；不被重用时，就回家享受天伦之乐。不管在什么情况下，他都能做到泰然处之，不被别的事物牵着走。

韩琦在定武统帅部队时，经常在夜间伏案办公，这个时候，通常是有一名侍卫拿着蜡烛为他照明。有一次，那个侍卫不小心一走神，蜡烛烧了韩琦鬓角的头发，但是，韩琦没说什么，只是急忙用袖子蹭了蹭，又低头办公。

过了一会儿韩琦停下歇息时，发现拿蜡烛的侍卫换人了。韩琦怕原来那个持着蜡烛的侍卫受到责罚，就赶快把侍卫长官召来，告诉他说："不要替换刚才那个侍卫，因为他已经懂得怎样拿蜡烛了。"后来，军中的将士们知道此事，无不感动佩服。因为侍卫拿蜡烛照明时没有全神贯注，把统帅的头发烧了，本身就是失职，但是韩琦一句责备也没有，不但忍着疼没吭声，还怕侍卫受到鞭打责罚，极力替其开脱。他这种容忍比批评和责罚更能让士兵改正缺点、尽职尽责，而且韩琦有如此的容人度量，士兵们谁不愿意为这样平易近人的统帅卖命呢？

韩琦在镇守大名府时，有人献给他两只出土的玉杯，这两只玉杯里外都毫无瑕疵，是稀世珍宝。韩琦非常珍爱这两只玉杯，以至每次大宴宾客时总要专设一桌，在桌子上铺上锦缎，将那两只玉杯放在上面使用。

有一次在劝酒时，有一个官吏不小心把玉杯碰到地上摔个粉碎。在座的官员都惊呆了，碰坏玉杯的官吏也吓坏了，他连忙趴在地上请求韩琦治自己的罪。可韩琦却笑着对宾客说："大凡宝物，是成是毁，都有一定的时数，该好的时候就好，该坏时谁也保不住。"说完又转过脸对趴在地上的官吏说："你只是失手罢了，又不是故意的，我要治你什么罪呢？"因为玉杯已经打碎，无论怎样也不能复原，即使把那个打碎玉杯的官吏责骂、痛打一顿也只是徒劳的，那样不但会使众位宾客十分尴尬，也会使那个官吏心生芥蒂，好端端的一场聚会便会不欢而散。韩琦说出的一番话，博得了众人的赞叹，而肇事者对他更是感激不已。

韩琦说："天下之事，没有完全尽如人意的，一定要用平和的心态去对待。不这样，连一天也过不下去。即使是和小人在一起时，也要以诚相待。只不过知道他是小人，就同他少来往罢了。"

郭子仪为扫平安史之乱立下了赫赫战功，成为恢复唐室的功臣。做上皇帝的唐代宗非常器重他，将自己的女儿升平公主嫁给了郭子仪的儿子郭暧为妻。两个人因为脾气不合，在开始的时候常常吵架。

有一天，小两口又因为一点小事情吵了起来。郭暧看见妻子总是摆着一副公主的臭架子，根本不把自己这个做丈夫的放在眼里，他气愤地对公主说："你有什么好的，就只是有个公主的头衔罢了。你又娇气又蛮横，不过是仗着你爹是皇帝罢了。我告诉你，你家的天下是我父亲打下来的。我父亲要是想做皇帝早就做了，是因为他没有把做皇帝当成一回事，要不然今天我就是皇子。"

在皇帝唯我独尊的封建社会，郭暧说出这样的话无疑是大逆不道的，这样的话可以让其被满门抄斩。升平公主听到了这样的话，当然非常气愤，她觉得这下子可找到了整治郭暧的把柄。所以，她立刻跑回宫里，将郭暧的一番话说给唐代宗听。她本以为父亲听完了自己的这番话后，就会将郭暧治一个"图谋造反"的罪。

然而，唐代宗在听完公主的话后，不但没有说要治郭暧的罪，而且他还批评公主说："你一定是惹得郭暧非常生气，所以他才讲出这样的话。而且他讲的就是实情，我们家的江山之所以现在还属于我们，完全是因为郭暧的父亲郭子仪。要不是你这个公公奋勇杀敌，打败了安禄山，我们父女哪里还会在这里聊天呢?"然后他又劝慰公主，让她回去给郭暧道歉，做一个贤惠善良的妻子，这样才不会给他这个当皇帝的父亲丢面子。在唐代宗耐心的开导下，公主终于消气回家去了。

但是，这件事情很快就被郭子仪知道了。郭子仪在听完事情发生的始末后，就急忙将郭暧绑了起来，带着他去见唐代宗，并要求皇上严厉惩治自己的儿子。

这个时候，唐代宗笑眯眯地给郭暧松绑，并且将这两父子带到了自己的寝室。他和郭子仪说："郭暧和公主吵架，一时生气才说了那样的话。这是小两口在吵架的时候说的气话。这样的话怎么好当真呢。再说，一定是因为公主太过任性，才气得郭暧说出了这样的话，主要的过错应该在公主身上。咱们作为亲家，不应该把小两口吵架时说的话当真啊。所以，我们就应该变成聋子、傻子，听见就当做没有听见，知道就当做不知道。"

唐代宗的一番话让郭子仪松了一口气，而且也让郭子仪明白了皇上的良苦用心，他把郭暧带回去重重地责打了几十大板，从此以后对皇帝更加忠心耿耿。

宽恕待人，终会得到别人的认同，获得别人的肯定。而这样做，也才能使人才归属自己，壮大力量，使自己的事业兴盛。

人尽其用，量才器使

【原典】任材使能，所以济物。

注曰：应变之谓材，可用之谓能。

材者，任之而不可使；能者，使之而不可任，此用人之术也。

王氏曰："量才用人，事无不办；委使贤能，功无不成；若能任用才能之人，可以济时利务。如：汉高祖用张良陈平之计，韩信英布之能，成立大汉天下。"

【释评】人们常以"才能"二字来评价一个人。张商英注对"才"和"能"之确切含义给予了界定，有的人才适合于策划创意，有的人才却适合于处理事务性的工作，方可做到人尽其才，各安其位。否则就会造成人才的浪费。

人人都想成就一番功业，但并不是每个人都能成功。制约人成功的因素有很多，例如能力的大小、环境的优劣、关系网的疏密等。在能力和环境一定的条件下，机会往往是决定人成败的关键，而机会又往往是由人带来的，所以在一定情形下，认识什么人，与什么人交往就成了决定人成功与否的重要因素。在这个时候，那些有贵人相助，关系网密而深的人获得成功的机会当然就更多一些。

汉朝邓禹就是一个慧眼识贵人的有"识"之士。邓禹早年游学京师时就看出同在京师游学的刘秀是个不凡之人，于是他主动与刘秀交往，两人志同道合，话语投机，关系很快就密切起来。

王莽地皇四年（公元23年），农民起义军将刘玄立为皇帝，扯出汉朝旗号发展义军。起义军领袖听说邓禹才华出众，就多次把他推荐给刘玄。而邓禹敏锐地观察出刘玄政权内部的矛盾很多，知道刘玄难成大事，于是每次他都婉言谢绝。一年冬天，刘玄派刘秀以大司马的名义去河北安抚郡县。邓禹听到消息后，就立即去追赶他，一直追到邺城才追上。两人当晚同床而卧，彻夜畅谈，纵论天下大势，彼此更是惺惺相惜。邓禹看出刘秀绝非人下之才，将来必定显贵无比，于是他为刘秀分析当时的形势，向刘秀建议自立政权，号令群雄，他

说："目前刘玄虽然已经定都关西，好像已成大势，但此时关东还未安宁。赤眉、青犊等各路起义军成千上万，各自为战，划分地盘，还经常互相攻伐。称帝的刘玄又是个庸碌无为之辈，自己没有什么主见。在这种天下大乱、分崩离析的情况下，你即便为刘玄立下汗马功劳，也难以与当初高祖那样的事业相媲美，如果你自立政权，号召天下，我相信以你的才能一定可以平定乱世，立万世功业。"

邓禹对政治、军事的一番分析和推心置腹的建议，坚定了刘秀创立帝王大业的决心。第二天，刘秀便宣布自立，并任命邓禹为将军，开始了他建立霸业的征程。后来，刘秀受到王朗的攻击，因感觉自己势单力薄，大业难成，不禁有些灰心丧气，于是在与邓禹的交谈中流露出了几分畏难情绪。邓禹对刘秀却是一向信心坚定，他安慰刘秀说："现在天下混乱不堪，百姓流离失所，整天惶恐不安，人心思治，天下人盼望有道明君的心情就像儿子盼望母亲一样。而且，自古以来能够成就帝王之业的都是道德品行高出众人的有才之士，而不是那些一时得势的人。所以，暂时的势力大小并不能决定成败。"听了邓禹的分析，刘秀又重新振作起来。在邓禹等人的扶持之下，刘秀终于复兴汉室，建立了东汉王朝。而邓禹也拜相封侯，功成名就。

邓禹以他的"慧眼"识得刘秀，与他交往联系，成为密友，而后又尽心辅佐，助他打下江山，终于封侯拜相，成就了自己的一番功业。所以说，识得贵人，跟对了人，对人的一生影响重大，而一旦遇到生命中的贵人，功成名就则指日可待。

自古至今，无论是名传千古的帝王将相，还是功成名就的学者、政治家，大多是不耻下问、善于纳谏的明智之人。他们都有一个共同的特点，那就是善于借用别人的智慧。"智者千虑，必有一失。"一个人的智慧毕竟是有限的，无论这个人多么聪明，也会有考虑不周的时候。所以，要善于借用别人的智慧，以此来实现自己的宏图大业。

宋仁宗赵祯在历史上被评为明君，他的英明正是来自于他善于纳言，并善用智慧之才。赵祯即位时，朝廷的弊病陋习已经很严重，对国家的长治久安造成了很大威胁。同时，朝廷中的朋党之争盛行，为此，国家栋梁之才范仲淹也被牵连，遭到贬黜。许多贤臣为他打抱不平，当时的参知政事李若谷对宋仁宗说："近来很多人专门用朋党的大帽子来诬陷良臣。君子和小人向来是物以类聚，可皇上现在不论君子、小人一概视做朋党，进行打压，恐怕以后忠良的大臣都会被诬陷贬黜。"宋仁宗接受了李若谷的建议，重新重用范仲淹。同时，宋

仁宗还提拔欧阳修、韩琦和富弼等人。

有一次，宋仁宗召见范仲淹等人，赐给他们座位、纸、笔，要求他们当场写出奏折。范仲淹等人上奏十条建议，其中有：限制借关系升官的途径，完善官员考核制度，重视农业生产、减轻徭役，统一法令，改革科举制度，精选人才，整顿军备等。宋仁宗当即全部采纳。后来范仲淹和富弼又指出："近来朝廷在地方治理和用人方面有所欠缺，地方混乱，长此以往可能造成农民起义。"于是范仲淹提出了一系列选择地方官吏、考核政绩、振兴地方的办法。宋仁宗也予以采纳。

后来，欧阳修、张方平、王拱辰等人又针对当时宋朝教育制度的弊端提出朝廷应该在各地区兴办学校，让学生在当地上学，然后依靠乡里父老的推荐，再由州县官员考察他们的一贯表现，名副其实的再推荐到朝廷。这样，学生就会再次注重修养和学业，而不是把精力全部放在声律章句上了。宋仁宗觉得建议可行，于是马上下旨，命令各州县兴办学校，从本地行政官员中选拔先生任教。如果从官员中选拔不够，便从当地选拔学识渊博而品德修养高尚的人任教，朝廷授予官职。此令一下，各地学风大盛，为培养优秀官员打下了良好的基础。

一个人的力量是有限的，而聪明的领导往往懂得人尽其才，将天下有识之士都召集到自己的身边，让他们有用武之地，发挥自己的才能，为自己的领导事业添砖加瓦，从而达到了天下太平、国家中兴的目的。

明察秋毫，痈恶斥谗

【原典】痈恶斥谗，所以止乱。

注曰：谗言恶行，乱之根也。

王氏曰："奸邪当道，逞凶恶而强为；谗佞居官，仗势力以专权，逞凶恶而强为；不用忠良，其邦昏乱。仗势力专权，轻灭贤士，家国危亡；若能俦绝邪恶之徒，远去奸谗小辈，自然灾害不生，祸乱不作。"

【释评】谗言自古是祸乱的根由。谗言，或是无中生有，凭空捏造，或是捕风捉影，渲染夸张，或是利用矛盾，挑拨离间……进谗使诈的人不论采取什么

诡计，目的只有一个：打倒政敌，害人害己。作为领导，在手下信任的人被谗言所伤时，要懂得透过谗言，看到真相。

晏子是齐国人，他不仅德行出众，而且智慧过人，但从不追名逐利，也不攀求贵族强权。当时齐景公当政，晏子受到重用，被派往东阿这个地方进行治理工作。

没想到，在治理东阿的三年中，晏子的名声败坏到国人皆知的地步。消息传到了齐景公的耳朵里，他非常不高兴，派人将晏子从东阿招了回来。然后责问晏子说："我以为，凭先生这样的才能去治理东阿，应该是绰绰有余的。所以，才相信你，派你去了那里，也觉得你一定能将那个地方治理好。没想到的是，你去了那里三年，不但治理工作没有什么进展，还让百姓这样评价你。我要重重责罚你。"

晏子看到齐景公生气，也没有再说什么。齐景公罢免了晏子的官，不让他再去治理东阿。晏子看到事情到了这个地步，于是对齐景公说："大王，我知道自己错了，我想请求大王将我再派到东阿去，三年以后，如果我不能治理好的话，自愿受重罚。"

齐景公答应了晏子的请求，也让人不断地观察晏子的行为做法。

不久以后，晏子的名声就有了改善。齐景公很高兴，派去监督晏子的人回来报告齐景公说，晏子和达官贵族相处和睦，东阿一切稳定。三年以后，晏子再拜见齐景公的时候，东阿再也没有批评晏子的人，都说他将东阿治理得非常好。

齐景公很高兴地对晏子说："先生将东阿治理得那样好，我真应该感谢先生啊。我要重重地奖赏先生，请你告诉我，你想要什么呢?"

晏子摇头，婉言谢绝了齐景公的好意。他对齐景公说："大王，我没有办法接受奖赏。虽然东阿非常太平，我的名声也很好，但是，我却十分担心。"

齐景公好奇地问晏子："先生这样说是为什么呢?"

晏子说："这个情况我说了，您也许不会相信，不过只要您找一个可靠的人，仔细调查一下，就可以发现中间的问题。"

齐景公听完晏子的话，沉思良久，选了一个身边信任的人，暗中开始调查这件事情。谁知不查则已，一查就查出了问题。

第一个三年，晏子来到东阿开辟交通，修筑道路，管理地方行政，防遏盗贼，故使淫邪放逸之人厌恶；尚勤尚俭，奖励勤俭孝悌，处罚偷盗懒惰，于是

使懒惰成性之人厌恶；判决讼案，不避贵族强权，故使强权贵族厌恶；左右之人及近侍者有所请求，合法就答应，违法就拒绝，故使左右近侍不悦；事奉贵人时谨守礼节，不越礼犯分，因此也使贵人不悦。

这些人都对晏子不满，于是散布谣言，毁坏晏子的名声。而齐景公左右一些近臣也有帮着这些人毁坏晏子名声的嫌疑。所以，晏子最终弄得“恶名昭彰”。

第二个三年，晏子改变策略，不修道路，延缓建设；不奖励勤俭孝悌，也不处罚偷盗奸邪；判决讼案，尊重权贵意见。因此，淫邪、懒惰、贵强等人喜悦了；自己身边左右近侍有所请求，一律答应，前来贿赂也不拒绝。加重赋税却少纳仓库，媚事君王左右，阿谀权贵。如此，左右与贵人们也欢喜了。因此，晏子的善名美誉便传于内外。

知道真相的齐景公大惊，原来第一个三年，晏子是真正去治理东阿，但是却没有得到好名声，还差点受到自己的惩罚。然而，第二个三年，他纯粹是去祸害百姓，违背自己的本意，却相反得到了好名声。这样一正一反，一反一正却得到了正好相反的结果。

齐景公查明真相，郑重地对晏子说：“先生要再去治理东阿这个地方，以后再有关于先生不好的传闻，寡人一定会调查清楚，不会妄下判断。希望先生可以将东阿治理好。”

等晏子将东阿治理成功后，齐景公就将他调到身边，辅佐自己。不久以后，齐国的国力就强盛起来。

对一个领导人来说，懂得是非，辨别谗言，是一项重要的基本功。有些祸害本可以避免，却因为谗言变得雪上加霜。许多国家灭亡就是因为谗言。一言可以兴邦，一言可以祸国，这并不是夸张的说法。而那些历史上的明君，多是能够将谗言和直谏分清楚的人。做到如此，才能使国家兴盛，百姓安居乐业。

深谋远虑，三思而后行

【原典】先揆后度，所以应卒。

注曰：执一尺之度，而天下之长短尽在是矣。仓卒事物之来，而应之无穷者，揆度有数也。

王氏曰：“料事于未行之先，应机于仓卒之际，先能料量眼前时务，后有定度所行事体。凡百事务，要先算计，料量已定，然后却行，临时必无差错。”

【释评】人心谲诈，世事幽暗。要增强自己的应变能力，就必须要懂得揆情度理。一方面要通达人情世故，一方面要明白事理常规。这样才能减少盲目性，掌握主动性，从而使自己立于不败之地。

古人云：“三思而后行。”一个人要想获得成功，就必须要注重思考，要在思考的基础上去制订计划，这样你才能正确地应对可能出现的问题，获得最后的胜利。

三国时期，曹操把天子从洛阳接到了自己的根据地许昌，“挟天子以令诸侯”，在政治上获得了极大的优势。此后，曹操借着天子的大旗，四处征讨那些反对他的力量，将中国北方都归到了他的统治之下。

汉献帝建安十八年（公元213年），曹操被汉献帝晋封为魏王，打破了刘邦定下的“非刘姓子弟不得封王”的规矩，曹操在朝廷上已经是大权独揽，成为汉王朝实际的统治者。

后来，曹操在政治上的待遇更是登峰造极，他被恩准使用天子的仪仗，除了天子的名分，他已经和皇帝别无二致。因此，吴主孙权派出校尉梁寓向曹操进贡礼物，还写了一封《劝进表》，劝曹操称帝，并且表示自己愿意向曹操称臣。

曹操读完来信之后，心里明白孙权不会对自己这么顺从，而是别有用心。于是他笑着对左右的人说：“孙权是想把我放在火炉上烤啊！”侍中陈群等人说：“大汉的天下已经是名存实亡了。魏王为天下万民谋福，功高德重，人心所向。

魏王应该登基称帝，不要再犹豫了。”

曹操说：“如果天命真的眷顾我，那么我就做周文王好了。”

曹操为什么不称帝呢？李宗吾认为，曹操之所以至死都没有称帝，不是因为他不想，而是因为他知道自己不能这样做。曹操对称帝的利和弊是很了解的。曹操很清楚，一旦他要称帝，那么刘备和孙权必然会联合起来，以“篡汉”的罪名来讨伐他，使他成为众矢之的，到时候他不仅要背上这样一个骂名，还要面对朝廷内外的重重打压，这对已经掌握了汉朝实际政权的曹操来说是不利的。因此他放弃了这样一个名分，将这个任务交给了儿子曹丕。

事情是在不断发展变化的，形势更是瞬息万变，稍纵即逝。厚黑者要学会审时度势，三思而行，才能够确保自己不会因为一时的错误而导致满盘的失利。

在官渡之战中，袁绍就是因为错误地估计了自己的实力，没有经过仔细的考虑和计划就贸然出兵攻打曹操，最终落得一败涂地。

汉献帝建安四年（公元199年），袁绍召集了众谋士，准备发起一场剿灭曹操的战争。然而，袁绍的谋士田丰和沮授表示反对。田丰对袁绍说：“如今天下分崩离析，百姓生活艰难，食不果腹，衣不蔽体。这个时候正应该是我们发展农业生产，安定人民的时候，我们怎么可以发动这样一场战争呢？何况，现在天子在曹操那里，如果我们贸然进攻，在道义上会遭到天下的谴责，这对我们是极为不利的。我们可以派出一小部军队，从各个方向出发，对曹操进行骚扰，让曹操疲于奔命，不堪重负，这样不出三年，我们就可以消灭曹操了。现在您集结了所有的部队，一拥而上，万一失败了，该如何是好呢？请主公三思。”

袁绍不听，认为田丰是在诅咒自己失败，因此下令将田丰关进了监牢。

后来果然不出田丰所料，袁绍在官渡之战中听信了郭图等人的言论，结果大败，不仅输掉了这场战争，而且从此一蹶不振，失去了和曹操争雄天下的机会。

俗语说：“一子错，满盘皆落索。”袁绍最大的错误就在于他没有在这场对决开始之前，认真地根据天下的形势分析自己和对方当前的状况，更没有仔细地权衡倾巢而出和分兵骚扰的利弊，结果导致了自己最终的失败。相反，他的夙敌曹操在谋士的帮助下，深谋远虑，用自己的计谋和智慧，深入地对双方的力量进行了对比，因而最终获得了胜利。

厚黑学认为，一个人要想获得成功，最重要的在于对环境、对手以及自身的分析和了解，从而把握整个局势，选择最有利于自己成功的方式和道路。

一个成功者，可以缺乏任何一项能力，但唯独不可缺少思考的能力。一个

没有思考能力的人必然不会得到成功的垂青。可见，对利弊的权衡能力和对事物的思考和判断能力，对一个成功者而言是多么重要。

通机达变，直在曲中求

【原典】设变致权，所以解结。

注曰：有正、有变、有权、有经。方其正，有所不能行，则变而归之于正也；方其经，有所不能用，则权而归之于经也。

王氏曰：“施设赏罚，在一时之权变；辨别善恶，出一时之聪明。有谋智、权变之人，必能体察善恶，别辨是非。从权行政，通机达变，便可解人所结冤仇。”

【释评】对人对事都不要逞一时之快，要顺势而变。当遇到困难时，变换一个角度，变换一个方法，也许会达到预期的效果。“变”带给我们更多的折中处世、灵活做人的方法。

冯道是中国古代值得称奇的人物，在中国正史中，他是一个不怎么出名但又必须提到的人物。在五代那个混乱的时期，每一个朝代变动都要请他去辅政。人们给予他的绰号是“不倒翁”——他是一个身事十主、弃旧图新的人臣。一千多年来，诸多史书都对他这样评价。

在历经五代这八十年政权大乱中，冯道至死不渝地守卫着国家，免去国家在更朝换代中所带来的元气大伤。在五代乱世中为何他都能一直紧紧地攥住属于自己的那份政权？因为他有着敏锐的观察力并能及时辨明政治风向。他对政治立场和效忠对象也都可以随时势而变。后唐明宗死后，愍帝即位，冯道还是担任宰相一职。这时潞王李从珂反于凤翔，愍帝急忙向卫州奔去。冯道看到愍帝的大势已去，将其看成路人一般不理，冯道亲自率领文武百官迎接自己的新主潞王李从珂，随后又拥护李从珂为后唐末帝，冯道则继续担任宰相一职，朝中官员在他的带领下迅速各就其职。而正逢末帝即位时期，愍帝三日后在卫州被杀。在以后的每次政治风云波动中，冯道都给自己的船把好舵，及时地把自

己在前一朝累积的政权地位和名望转换为对后一朝的“忠肝义胆”，尽管它又在下一次的江山易代时一去不复返。

俗话说，“武死战、文死谏”，对作为文官的冯道来说，在官场上的他既要博取为官的好名声，还要敢于直言进谏。虽然说真话有着很高的风险，但其所附带的利益也更大些，关键在于怎么说。面对那些尚武的“马上天子”，冯道不但对天子的脾气、性格了如指掌，而且分析清楚每件事情的得利要害，总是三思而后行，先谋而后动，从而取得了很好的直言劝谏的效果。

后梁时期，冯道的主子成了晋王李存勖。晋王亲自率领大部队攻打梁朝，与梁军针锋相对，隔黄河对峙。有一次，晋王帐下的一名叫郭崇韬的大将惹恼了晋王，晋王便意气用事地说：“让三军另选统帅吧，我让贤回太原！”随即命令冯道马上拟诏。冯道端着手中的笔就是不动。尽管晋王一再催促，冯道仍语重心长地对晋王说：“拟诏虽然是我分内的工作，君叫臣做，臣不敢不做。但是，大王现在已经战功显赫，目前正逢平定南方敌寇之时，崇韬所说都在情理，您不听他说也就罢了，何必还大动干戈呢？要是敌人看到我们君臣如此，以为我们君臣不和，对我军非常不利。”李存勖听完冯道一席话茅塞顿开。一会儿，郭崇韬也来向李存勖谢罪。一场内部矛盾就这样被冯道的巧言和直谏给化解了。冯道的名望也就更高了。试想如果当时冯道劝谏时要不是避实就虚，以情理动人，并能提出切实可行的处理方案，而是像别人那样按照老套数道德说教，甩大帽子压人，其结果只能是火上浇油，弄不好还自身难保。

再比如后唐天成、长兴年间，粮食连年丰收，百姓安居，中原比较安定。这时，冯道却进谏明宗说：“我跟随先帝时曾出使中山，由于途经井陉天险时，生怕马有什么闪失，谨慎地握着缰绳，但是当马到了平地的时候却没有了戒心，结果却从马上跌下。在危险的地方因谨慎小心而获得安全，但是当处于太平的环境却因失去戒心而萌生祸端。”他向明宗推荐聂夷中的《伤田家诗》：“二月卖新丝，五月粜秋谷，医得眼下疮，剜却心头肉。我愿君王心，化作光明烛，不照绮罗筵，偏照逃亡屋。”明宗看后顿悟，叫人将诗句抄下常常朗诵。冯道正是以这种灵活的方式奉劝皇帝不要沉迷于眼下太平无事，而是应以百姓生计为先，居安思危。“生于忧患，死于安乐”的道理也就被冯道以如此巧妙的例证描述表现得淋漓尽致。

正像冯道那首《偶作》中的“狼虎丛中也立身”，意思就是在狼虎丛中，也可以站得住，不害怕被吃掉。冯道能够在五代更替的大风大浪中站得住脚，正是运用好了这个“变”字。

谨言慎行，规避人生是非

【原典】括囊顺会，所以无咎。

注曰：君子语默以时，出处以道；括囊而不见其美，顺会而不发其机，所以免咎。

王氏曰：“口招祸之门，舌乃斩身之刀；若能藏舌缄口，必无伤身之祸患。为官长之人，不合说的却说，招惹怪责；合说不说，挫了机会。慎理而行，必无灾咎。”

【释评】俗语有云：“君子爱财，取之有道。”何为有道？《素书》的这句话就是揭示其奥秘的。当“猎物”已是你囊中之物，一切都水到渠成之际，你千万不要得意忘形，到处夸耀，喜极失常。只有稳住阵脚，不露声色，到手的便宜才不会不翼而飞。生意场中是如此，政治斗争、军事外交亦是如此。

生活中很多人总喜欢表达自己的观点，申明自己的主张，可有时候，自己的观点未必正确，主张未必合理。所以，很多时候，急于表达未必比沉默倾听更有用，尤其是当你想要提出问题或与别人有分歧时，开口之前就更要深思。有些问题根本不值得提出来，那就不必大动干戈地把小分歧变成大冲突。因为花费时间和精力纠缠于小分歧是不明智的。此外，当自己或他人的情绪正在火头上的时候最好对分歧闭口不谈。适当的沉默，无论是对自己还是对别人，都是有益的，要想进行有效的沟通，必须懂得适当运用这最有价值的沟通工具——沉默。

生活中很多人为了保证自己的利益，随时准备攻击别人。所以，做人要谨慎，即使在十句话中说对了九句也未必有人称赞，但是如果说错了一句则常会受人指责；即使十次计谋有九次成功也未必有功，可是其中只要有一次失败，埋怨和责难之声就会纷纷到来。

西晋初年的著名政治家、思想家傅玄在其《口铭》中说：“病从口入，祸从口出。”言语不但伤人，亦害己。所谓“一言不慎身败名裂，一语不慎全军覆

没”，就是说如果说话时口无遮拦，不仔细掂量就脱口而出，往往会招惹是非，引起不必要的争端和麻烦，甚至会殃及自己的性命。

西汉文学家杨恽是司马迁的外孙，他的父亲杨敞是汉昭帝时的丞相。到了汉宣帝时，杨恽被封为常侍郎。

杨恽很有才华，在宫里很有名气，因此又被汉宣帝封为左曹。后来因告发大臣谋反，被封为平通侯，担任皇宫侍卫长。杨恽虽然做官清廉，而且很有政绩，为人轻财好义，但是他致命的弱点就是觉得自己很了不起，眼里容不得半粒沙子，如果有人反对他，不管对方是谁，他都会大声斥责，因此得罪了不少朝廷显贵。

杨恽常常批评当时的太仆戴长乐，为了报复杨恽，戴长乐就以“诽谤朝廷，无人臣之礼”为由告发杨恽。杨恽也因此被汉宣帝罢免了官职。

杨恽被罢官之后，便待在家里自娱自乐。安定太守孙会宗是杨恽的老朋友，他见杨恽无所事事，便写信给杨恽，劝他闭门思过，不要宾客满堂，饮酒作乐。杨恽对孙会宗的话很不服气，于是写了一封信给孙会宗，在这封《报孙会宗书》中，杨恽说：

“我无德无才，行为卑污，表现和品质都很差，幸亏靠着父亲才得以充任宫中侍从官。后来又因为幸运，才被封为侯爵的，但我做得不称职，结果遭了灾祸……正当我家道兴盛的时候，却又受到了窃据高位、白食俸禄的官宦的指责，现在我遭到意外的变故，平白地被人告发……被罢了官，我就竭尽全力耕田种粮，植桑养蚕，经营产业，并交纳赋税，想不到我又平白无故地被人指责和非议……人的感情所不能限制的事情，圣人也不加以禁止。所以即使是最尊贵的君王和最亲近的父亲，为他们送终服丧，也有结束的时候。我吃着羊肉喝着酒，然后抬起头看着天空，唱着‘在南山上种田辛勤，荆棘野草多得没法除清。种下了一顷地的豆子，只收到一片无用的豆茎。人生还是及时行乐吧，等享富贵谁知要到什么时辰！’……地位卑贱的人是众人诽谤的对象。即使是素来了解我的人尚且讥刺我，哪里还会有人来称颂我呢……直到现在我才看清了你的志向！如今正值大汉朝的鼎盛时期，祝你飞黄腾达，不要再来同我罗嗦了。”

后来，皇宫的卫士在杨恽的家中搜出了这封写给孙会宗的信，宣帝看后大怒，并以大逆不道罪把杨恽腰斩处死。他的妻子和儿女也被流放到酒泉郡。

杨恽之所以被罢官，主要是因为他管不住自己那张嘴，得罪了很多人。所谓“祸从口出”，杨恽被罢官之后不但没有闭门思过，反而在好友对他劝诫的时候反唇相讥，同时还毫无掩饰地把当朝皇帝汉宣帝批判了一番。因此，在等级

森严、皇权至上的封建社会，杨恽最终被处以极刑就不难理解了。杨恽的死就在于他口无遮拦，不懂得说话的艺术，结果造成了悲剧。

现实生活中，特别是在社交活动中，“讲错话”常常会给人带来不必要的麻烦。你可能喜欢和别人争论，大有不达目的誓不罢休之势。虽然在口头上你胜过了对方，但往往已经损害了对方的尊严，对方可能从此记恨在心，说不定有一天他就会用某种方式来报复你。

正如鬼谷子所说的：“故善反听者，乃变鬼神以得其情；欲闻其声，反默。”即善于沉默倾听的人，才能观察得知别人的真实情况。所以君子宁肯保持沉默寡言的态度，也绝不可冲动急躁；做事宁可显得笨拙，绝对不能自作聪明，觉得高人一等。凡事须深思熟虑，有的放矢，尽量避免冲突，告诫自己保持沉默。在不懂的事情面前从容倾听，当你学会了沉默的法则，会发现世界变得更宽广了。

坚忍不惰，求得善始善终

【原典】 橛橛梗梗，所以立功；孜孜淑淑，所以保终。

注曰： 橛橛者，有所恃而不可摇；梗梗者，有所立而不可挠。孜孜者，勤之又勤；淑淑者，善之又善。立功莫如有守，保终莫如无过也。

王氏曰： “君不行仁，当要直言、苦谏；国若昏乱，以道摄正、安民。未行法度，先立纪纲；纪纲既立，法度自行。上能匡君、正国，下能恤军、爱民。心无私徇，事理分明，人若处心公正，能为敢做，便可立功成事。

诚意正心，修身之本；克己复礼，养德之先。为官掌法之时，虑国不能治，民不能安；常怀奉政谨慎之心，居安虑危，得宠思辱，便是保终无祸患。”

【释评】 不随波逐流，不朝三暮四，耿直如松竹，坚定如磐石，方为大丈夫之风范，成就事业的保障。创业不易，守业更难，唯有勤勉奋发，精益求精，才能善始善终。

人一出名或者是做出了惊天动地的事情以后，就难免骄傲，表现得有恃无

恐。历史上也有很多人因此断送了性命。但是有识之士永远懂得自己的位置在哪里，即使取得了再大的成就，他们也能在自己原来的位置上，按照当时没有成功时的游戏规则来要求自己。

京剧“四大名旦”之一的“尚派”艺术创始人尚小云先生从不把自己看成大腕，他对每个人都和蔼可亲，照顾同行，而且经常主动要求当配角，给一些年龄比自己小，资历比自己浅，甚至辈分比自己低，艺术成就及社会声望都比自己差的演员配戏，这似乎是件不可思议的“怪事”。

20 世纪 20 年代初，弱冠之年的京剧旦角赵桐珊在北平广和楼演出《乾坤福寿镜》。有一次，尚小云特意去观看。其实该剧早已是尚派代表剧目，而且蜚声剧坛，尚小云曾将此剧传授给杨荣环、孙荣惠以及吴素秋等入室弟子。然而看完赵桐珊的演出后，尚小云觉得“失子惊疯”中胡氏的疯癫形态被赵桐珊演得逼真而且深刻，于是托人说合，凡自己专场演出此剧就请赵桐珊饰主角胡氏，自己配演丫环寿春。此举使赵桐珊极受感动，也被戏曲界一时传为佳话，因为赫赫名家给一位声誉及成就都比自己差的演员当配角儿实属罕见。尽管此时的赵桐珊也是一位赫赫名家，而且会戏甚多，所饰人物又都光彩夺目，被人称做“能派”，但与尚小云相比其声誉毕竟有些相形见绌。

正是尚小云这种“富而不奢，贵而不骄”的真性情，让他不但被同行敬仰，被世人爱戴，也令自己在艺术上不断进步、精益求精，终成为一代大家。

不拿自己取得的一点点成就四处炫耀，也正因为如此才能在百尺竿头更进一步。像这样谦虚谨慎的人，一般很少犯错误，也很少会被人利用，而有一些人，即使聪明伶俐，但是一做出成绩就飘飘然，最终却因为得意忘形葬送了一生的功德。

关羽一直最受刘备器重，所以被委以驻守“根据地”荆州的重任。以关羽之勇武，当然谁来攻打都只有吃败仗的份儿。曹操派曹仁来攻打关羽，反被关羽打败，吓得曹仁固守樊城不敢应战，向曹操求救。曹操急忙派于禁为先锋、庞德为副将，大举七军之兵，来救曹仁。关羽乘八月暴雨时节，驻兵襄江之上。等到水涨船高的时候，关羽大军乘着战船从上游直杀入于禁驻兵的下游。大水淹没了于禁七军，关羽大败曹兵，活捉于禁，斩杀了庞德。

关羽水淹七军，志得意满，觉得拿下樊城是轻而易举之事，却没有想到这时孙权正打着荆州的主意。本来关羽一代名将并非莽撞之人，可惜他这次却因为新立战功，得意至极，轻易就上了吕蒙和陆逊的当。

吕蒙也算个为将之才，关羽对他虽不放在眼里，但也还是提防有加。为了

攻下荆州，吕蒙采纳陆逊的建议，装病辞职，回到都城养伤去了。孙权故意派陆逊这个无名之辈驻守陆口。这样一来，关羽更是不把东吴放在眼里了。再加上陆逊一到陆口就写信给关羽，对关羽赞赏有加。他在信上说："您观察敌人的破绽，乘机发兵，亲自率领纪律严明的队伍行军布阵，以很少的兵力取得了重大的胜利。战绩堪称伟大。敌人的溃败对我们同盟国来说，也得利不少，所以一听到您获得大捷的消息后，我们都大肆庆贺，真想也跟着您一起席卷曹贼，共同辅佐汉室……我早就仰慕将军的风采，渴望能得到您的教诲。曹将于禁被您擒获，远近的军民都为之欢欣鼓舞，并且认为将军的功勋足以永垂后世，即使是从前晋文公退避三舍、大败楚军的城濮之战，淮阴侯韩信的背水立阵、摧毁赵国的宏图大略，也都比不上您这次大胜的功劳啊……"

关羽见陆逊这么谦虚，便把假话当成了真的，再也不怕东吴的兵力，于是就把自己的守军调了一大部分到樊城来，准备和曹仁决战。陆逊把这些情况探听得清清楚楚，然后便一一向吕蒙作了报告。于是吕蒙趁夜袭击荆州，大获全胜。关羽就在这种情况下被人轻而易举地击败了，落得个败走麦城、被俘身死的结果。

骁勇善战、勇武盖世的关羽之所以落得悲惨的结局，不能不说与他的自视清高、得意忘形有关。自古至今，这种失败的教训数不胜数。所以后人应该谨记，有一个好的开头，也应该有一个好的结尾。善始善终，才能获得最终的美名。

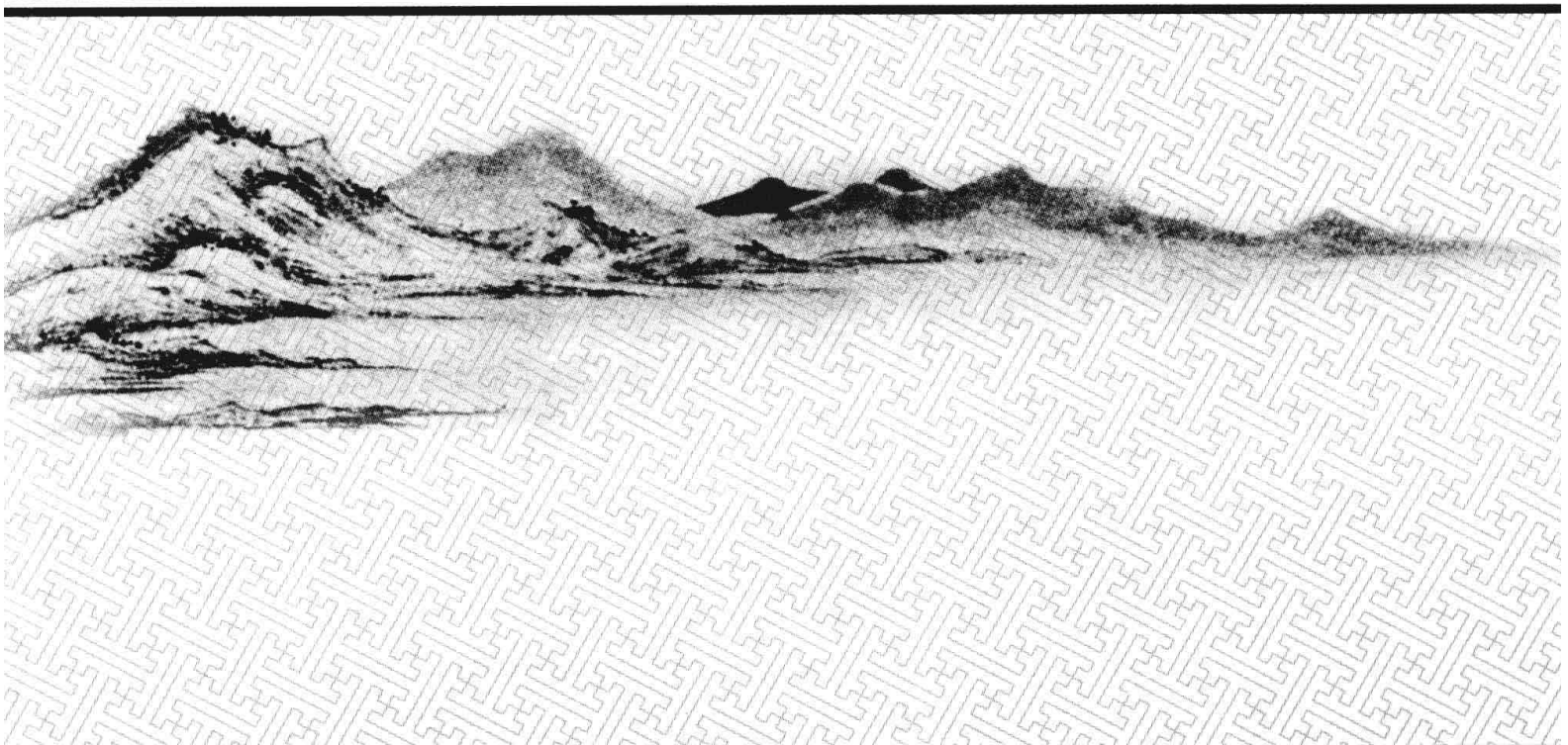




第四辑·本德宗道章

以德为权变之本，以道为操控之宗

君子以德为本，圣人以道为宗。道之于物，无处不在，无时不有。论说务本、修德、守道、明宗道理，才能深切体味天道地道之真谛，才能出神入化地用之于人道——精神境界之提高。人生漫漫，世路茫茫，喜怒哀乐、祸福穷通、兴衰荣辱、凶吉强弱等，几乎每个人都可能遇到，以德为权变之本，以道为操控之宗，趋福避祸，逢凶化吉，尽在于此矣。





读此书可为帝王师

通谋略，行事滴水不漏

【原典】夫志心笃行之术，长莫长于博谋。

注曰：谋之欲博。

王氏曰："道、德、仁、智存于心；礼、义、廉、耻用于外；人能志心笃行，乃立身成名之本。如伊尹为殷朝大相，受先帝遗诏，辅佐幼主太甲为是。太甲不行仁政，伊尹临朝摄政，将太甲放之桐宫三载，修德行政，改悔旧过；伊尹集众大臣，复立太甲为君，乃行仁道。以此尽忠行政贤明良相，古今少有人；若志诚正心，立国全身之良法。

君不仁德、圣明，难以正国、安民。臣无善策、良谋，不能立功行政。齐家、治国无谋不成。攻城破敌，有谋必胜，必有机变。临事谋设，若有机变、谋略，可以为师长。"

【释评】想要有一番成就，本来就不是一件容易的事情。孟子说："天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为。"这句话成为千古不易的至理名言。

纵观古今，做出伟大功绩的人都可谓智勇双全，不但懂得做事的方法，而且懂得如何与人沟通，运用自己的谋略将事情做好。谋略和方法本就是古人成就事业的重要原则。历史上很多成功之士就因为懂得谋略，将事情做到滴水不漏，才获得了最终的成就。

北宋开国元勋赵普就是一个懂谋略、知进退的人。赵普是宋太祖、宋太宗两代皇帝的重要谋臣高参，一生帮助太祖、太宗谋划了许多大政方针和计谋。赵普虽然也曾两度罢相，但都很快恢复原职，并一直受到皇帝器重，至病卒。在内忧外患之际，在太祖猜疑臣下、太宗担忧帝位的情况下，赵普身为两朝社稷之臣，得到两代皇帝的器重，不能不说他有着过人的智谋和高深的心计。

赵普刚开始在赵匡胤手下做事时，有一次，遇到赵匡胤手下士兵抓了乡民百余名，指为盗匪，准备处以极刑。赵普觉得这些人中一定有无辜被诬陷的，

所以要求担任询问官员，仔细审查这件事情。结果，多数人果真是被诬陷的。赵普当众释放了这些人，并给他们道歉。赵匡胤知道这件事情后，觉得赵普是个人才，能够明辨是非、善谋善断，且有先见之明，处事老成持重，所以就决定将他调到自己身边来做事。

赵匡胤奉命出征的时候，恰逢他的父亲生病。自古忠孝不能两全，这时赵普则主动请缨，照顾赵匡胤的父亲。后来赵匡胤听说赵普朝夕殷勤服侍自己的父亲，将自己的父亲视为同宗，所以对他更加信任。自此以后，赵普就在赵匡胤那里得到了“忠诚”和“智慧”的褒奖。

赵匡胤黄袍加身，得到了天子的宝座。做上皇帝后，他害怕自己手下的武将再用他的方式夺取他的位置，忧虑不安之下便找赵普商议事情。赵普已经将赵匡胤的心理分析得十分透彻，所以他对赵匡胤说：“自古天下就是这样，地方势力膨胀，人君就会处于弱势，所以要解决这件事情只能靠削夺其权，制其钱粮，收其精兵，则天下自安。”赵普的办法让赵匡胤十分受用。不久以后，他就找机会剥夺了一些大臣的军权，还来了一个“杯酒释兵权”，解除了一些开国立功之臣的兵权。

对于文官的管束，赵普建议皇帝以文官任知州、知县，为地方最高长官，以防地方势力膨胀，并进一步提高君权。赵匡胤觉得赵普是治国之才，解决事情的方法都能够达到滴水不漏的程度。这些事情办妥之后，赵普也得到了升官发财的机会，他担任了宰相、门下侍郎、集贤院大学士。

既然做，就要把事情做好。赵普虽然精通谋略，但也是一个做事有责任心的人。在处理国事方面，他殚精竭虑，大大小小的事情办得都非常好。宋太祖很欣慰，夸奖赵普能够将天下之事作为己任。赵普由此获得了至高的信赖和器重。

宋太祖去世后，其弟赵光义即位，是为宋太宗。宋太宗信任赵普，依然让他坐宰相的位置。这样赵普就得到了两朝皇帝的信任。发生这样的事情并不是偶然的，因为一个人想要得到别人的信任本来就不是一件简单的事情，更何况是得到皇帝的信任。

赵匡胤看上赵普，不仅仅是因为赵普的才干，还因为他知道赵普精通谋略，可以将事情妥妥当当地办好，不会出任何问题。当感到赵普的谋略对自己有威胁的时候，他及时将赵普调到外面，做了一阵子的地方官。宋太宗继位以后又将赵普调了回来，并继续让他做宰相。可见，太祖的顾忌也没有让太宗失去对赵普的信任。

太宗启用赵普是因为看重他是一个会办事的人，而且对朝廷中的官员以及各项事宜都非常了解。太宗对赵普不是没有顾忌，但因为赵普行为办事以及谋略的能力强，所以他依然要任用赵普为相国，帮助自己排除异己，巩固自己新得到的政权。

在赵普回朝再做丞相之后，他的行为更加谨慎。

太祖去世后，太祖的儿子反对太宗，太宗让赵普去办这件事情。事后，太宗觉得十分满意，委赵普以重任。赵普对太宗说："既然这件事情已经结束了，那么皇上你就应该采取相应的措施，避免以后再出现现在这样的事情啊。"自此以后，太宗更加信任赵普，直到赵普去世。

对做大事的人来说，懂谋略是必须的。如果一个人只看到眼前，看不到以后，眼光不长远，自然走不远。谋略之战就像两个人下围棋一样，能看到十几步甚至是几十步以后的事情，自然可以做好准备，取得最终的胜利。

忍一时委屈，成一世功名

【原典】安莫安于忍辱。

注曰：至道旷夷，何辱之有。

王氏曰："心量不宽，难容于众；小事不忍，必生大患。凡人齐家，其间能忍、能耐，和美六亲；治国时分，能忍、能耐，上下无怨相。如能忍廉颇之辱，得全贤义之名。吕布不舍侯成之怨，后有丧国亡身之危。心能忍辱，身必能安；若不忍耐，必有辱身之患。"

【释评】王安石说："莫大的祸，起于须臾之不忍。"忍字头上一把刀，所以有句俗话叫做"和为贵，忍最高"。人是感情动物，有的时候难免会做冲动的事情。在感情起伏之际，能够冷静思考，善加克制，就可能转祸为福，否则往往会因一把怒火而危及自身。尤其是身在高位的人，如果该忍处不忍，后果不堪设想。作为一个真正的政治家，则必须具备三忍："容忍，隐忍，不忍"。

古语有云："小不忍则乱大谋。"自古英雄都是屈伸自如之人，做任何事情

都不可能一帆风顺，有进时，也有退时，若只知道进，不懂得退，所有的大事业都将半途而废。因此，自古就有“能屈能伸方为大丈夫”之说。

唐高祖李渊就是懂得屈伸之道的人。他从不意气用事，总是能审时度势，做出最有利于自己的决定和行动。所以，李渊才能在隋朝末年天下纷争、群雄并起的乱世中乘势而起，由弱变强，最终统一全国。

李渊做山西、河东抚慰使时，奉命缉捕盗贼。一般的盗贼李渊自然是手到擒来，不费吹灰之力，但对北方的突厥部落他却无能为力，因为突厥拥有铁骑，民众又善于骑射，李渊屡战屡败，这令他大伤脑筋。后来，李渊被封为太原留守时，突厥竟然用数万兵马多次冲击太原城池，李渊命人率兵攻打突厥，却几乎全军覆没。后来还是用了疑兵之计，才勉强退了突厥兵。突厥还支持和庇护郭子和、薛举等人起兵闹事，令李渊更是防不胜防。

在如此威逼之下，很多人都觉得李渊肯定会怀着满腔的仇恨与突厥一决生死。不料李渊竟派谋士刘文静为特使，向突厥曲节称臣，并表示愿意把美女、玉帛全部送给突厥可汗。众人看到在受如此大辱的情况下，李渊居然做出这种屈节让步的举动，都感到是莫大的耻辱。但李渊却“众人皆醉我独醒”，他对部下说，虽然屈节让步有辱尊严，但只有做到能屈能伸才可以成为大丈夫，才可以成就一番大业。

根据当时的天下大势，李渊已经下定决心起兵反隋。可要起兵成就大业，只有向西进入关中，才有号令天下的可能。但要西进关中，太原是一个万万不能丢失的根据地。要如何才能既入关中，又保住太原呢？当时，李渊手下只有三四万人马，就算全部驻守太原，也难以应付突厥的侵袭，更不要说再西进关中了。唯一的办法只有采取和亲政策，让突厥拿些好处。所以，李渊不惜屈节让步，向突厥称臣，再与之约定，平定京师之后，土地归李渊，美女、玉帛全部都归突厥。

唯利是图的突厥既然有好处可拿，自然愿意与李渊修好。由于李渊的屈节让步，在攻打关中的过程中，他从突厥那里得到不少资助。突厥可汗一路给他送了不少马匹、士兵，加上李渊购买了大量马匹，很快就建立了一支战斗力极强的骑兵队伍。

虽然，很多人都对李渊当时的屈节让步行为感到不齿，但在当时的情况下，李渊的选择可以说是明智的。他使弱小的“李家军”既平安地保住了太原，又顺利地西进打下了关中，并最终完成了统一大业。

忍一时之辱成万世功业，没有一点气量胸襟很难成大事。自古英雄多磨难，

能屈能伸方为大丈夫。若不能忍常人之所不能忍，屈常人之所不能屈，就不会成常人之所不能成，功常人之所不能功。只有把眼光放到最远，胸襟包住天下，做到屈伸有度，才能在茫茫人世中做到进退自如，成就一番大事业。

“忍”是一种策略。兵法上说“不战在我”，讲的就是一旦遇到形势不利于己的情况时，应避敌之锋，暂时忍耐，千万不能逞一时之勇，以卵击石，否则，只能以惨败收局。所以，英雄从来不会为逞匹夫之勇而忽视了敌我力量的对比，英雄总是能够为了最后的胜利或为了全局的利益而忍住一时之气。

三国时期的大将司马懿就是深谙“忍”术的英雄人物。诸葛亮亲自统帅大军，驻扎在五丈原与司马懿对峙。司马懿知道若仓促应战，必定败在诸葛亮手下，所以高挂免战牌，无论诸葛亮怎么挑衅都避而不战。而此时，司马懿拖得起，诸葛亮却拖不起。为了逼司马懿应战，诸葛亮把一套女人的衣服放在一个大盒子里，并附上一封信，派人送到魏军大营。司马懿当众打开盒子一看，居然是一套女人的衣服，再拆开信，只见上面写道：“你司马懿身为大将，统帅大军，却不敢与我一决胜负，只知道躲在巢穴之中，小心防备，这跟女人有什么不同？现在我送你一套女人的衣服，如果你还不敢出战，就恭敬地跪拜接受衣服；如果你还有一点羞耻之心、男子汉气概的话，就立即让人把衣服给我送回来，你我定期决战。”当时，司马懿手下的大将都气得七窍生烟，纷纷请命说：“我们都是魏国的名将，怎么能让他如此侮辱？请元帅允许我们立即出战，一决胜负。”

司马懿没有听从众将领的建议，只是笑着说：“哦，诸葛亮把我看成女人了吗?”然后就把衣服接了过来，并下令厚待送衣服的使者。等使者走后，司马懿见众将气愤难平，于是说：“我并不是因为怕诸葛亮而不敢出战，我也想打，但皇上早就有明确的旨意，让我们坚守城池，不可出战。如果我们轻率出战，就等于违抗了圣旨，结果你们也是知道的。既然你们这么想出战，我就向皇上请示一下，一旦皇上批准，我们就同心协力应战，你们看怎么样?”将军们一听有理，于是就都答应了。

司马懿写好奏折，派使者到合肥，向皇帝曹睿请求。曹睿打开奏折一看，司马懿写的是听从皇上指示一直避而不战，等待诸葛亮自行败亡。可令曹睿没想到的是司马懿还写了诸葛亮派人给他送去一套女人的衣服，将他嘲弄为女人，这是极大的耻辱，所以他奏请皇上允许出战，以雪三军之耻。曹睿看完后，纳闷司马懿明知要坚决避城不出，却又为什么上这么一道请战的奏折？有大臣猜到了司马懿的心思，对曹睿说：“司马元帅自然知道要坚守城池，绝不出战。但

被诸葛亮这么一侮辱，手下的将军们肯定受不了了，纷纷请战，所以司马元帅上这样一道奏折，意思是想让皇上您再明确重申一下坚守不战的旨意，用来压一压将军们求战的情绪。”于是，曹睿再下圣旨，要求众将必须坚守城池，不许出战，如果谁再坚持出战就以违抗圣旨治罪。自此，再没有将士胆敢请战。由于司马懿无论怎样被侮辱都坚决不战，三国智圣诸葛亮也无计可施，不久就病死在了五丈原。正是司马懿的“忍”战胜了风云三国的诸葛孔明，令其“出师未捷身先死”。

有时候“忍”本身就是在出招，它是一种智慧，是一种策略，是不为敌所动的一种涵养，是致敌于被动的一种手段。所谓“不战在我”，就是看到形势不利于己时，应该以“忍”为上，尽量避免与对手的正面冲突，以保存自身的实力，到能战之时再战不晚。只有在被敌人欺辱时能忍得住，才有获得胜利的希望；只有能够做到被人“无故加之而不怒”的境界，才是真正的英雄本色。

乐善好施，保吉乐安详

【原典】乐莫乐于好善，神莫神于至诚。

注曰：无所不通之谓神。人之神与天地参，而不能神于天地者，以其不至诚也。

王氏曰：“疏远奸邪，勿为恶事；亲近忠良，择善而行。子胥治国，惟善为宝；东平王治家，为善最乐。心若公正，身不行恶；人能去恶从善，永远无害终身之乐。

复次，志诚于天地，常行恭敬之心；志诚于君王，当以竭力尽忠。志诚于父母，朝暮谨身行孝；志诚于朋友，必须谦让。如此志诚，自然心合神明。”

【释评】有句俗话说：“但行好事，莫问前程。”自古懂得积德行善的人都会福寿平安。佛语有云：“修百善自能邀百福。”多做好事对心理素质会渐渐造成一种良好的影响，那就是无时无处都能处在一种宁静坦荡的心境中。这当然是人生最大的快乐了。

古代有很多大家，都是懂得行善积德的人。我国戏曲界的名人，因为受职

业、历史地位和生活习惯等诸多因素的影响，所以他们自古就有“爱国、尊师、助同行”的传统美德。这种美德长期延续传播，从而维系了戏曲事业的发展，促进了戏曲艺人的团结，也加强和完善了戏曲艺术家在观众心目中的崇高形象。

有着“梨园泰斗”之称的大师程长庚就是乐善好施的典范。清同治、光绪年间，程长庚在戏曲界的地位已经非常高了，被称做是“执歌坛牛耳”。他不但技艺精湛，而且操行卓越。

穆辰公在其所著《伶史》中曾称，程长庚的品德“虽古之贤宰相，比之亦不及也”。而关于其艺术成就，《燕尘菊影录》则说，程是“融昆弋声腔于皮黄中，匠心独运，遂成大观”，台上表演更是“一经出场，不啻现身说法，使观者如面古人，肃然起敬”。尤为可贵的是，“长庚视同行如手足”“艺友每遇家资拮据，他必勇解私囊，从不吝惜”，而其自身却是“素行甚微”。

程长庚待同行如兄弟姐妹一般，哪家有困难，不管多少，他都会慷慨解囊相助。因为救济了别人，自己当然不能锦衣华服，生活只能“自俸低薄”，终年穿一件旧蓝布衫，“犹同乡下教书先生”。

那时候，每逢皇帝去世，都要“遏密八音”“停止娱乐”，此时戏曲艺人几乎都生活无着，为此长庚便带领大伙到城外小茶馆里去唱“清音桌”，所得收入全归众有，自己分文不取。

古语有云：“达则兼济天下，穷则独善其身。”中国人一直有着乐善好施的品德。但也并不是所有的人，都愿意做乐善好施的人。有的人虽然很有钱，看见有困难的人，不但不愿意帮忙，却还幸灾乐祸。

古时候有一位财主，家财万贯。财主家里雇了一群长工，长工们成年累月给财主干活，吃得差，睡不好。

有一次，一位长工家的孩子生病了，想要跟财主预支一点工钱给孩子看病。长工苦苦哀求财主，半晌，财主对长工说：“我平日里已经待你不薄了，给你们吃，每个月还付你们工钱。你现在孩子生病还来跟我预支工钱，我哪里有闲钱给你呢。我还得养这么一大帮长工呢。”

等长工一走，财主就吩咐自己的管家去集市上买几只上好的老母鸡，回来炖汤喝。谁知这一番话全被还没有走远的长工听见了，长工愤恨不已，想着自己在财主家里累死累活，却不能预支几两银子给孩子看病，心里实在难过。

过了几日以后，财主又因为一点小事责骂另一位长工。财主说：“我每天供你们吃喝，你们却不好好干活，你们真是连我家那头驴都不如。”

财主的谩骂让长工们异常气愤，他们的忍耐已经到了极限。每天没日没夜

地给财主干活，天还没亮就开始，一直做到天黑。无论春夏秋冬都是如此，财主没有满足的时候，集聚的财富既舍不得拿出来救济穷人，也不舍一分给长工。长工们对财主的不满与日俱增。

有一天夜里，财主家里着火。财主急忙跑到长工那里央求他们去救火。但是，人们都是冷眼旁观，没有一个帮助财主的。结果，一场大火，财主家被烧了个精光，他从此便落魄了，再也没有办法重振家业。

人不能太贪心，也不能太缺德。财主的做法无疑属于缺德。自己有足够的能力帮别人的时候，就应该伸出援手拉别人一把。这样自己有困难的时候，别人才会伸出手来帮助你。相反，如果你有能力帮助别人，却不去帮助，那么当灾难降临的时候，也没有人会理会你。

参透福祸，看淡得失

【原典】明莫明于体物。

注曰：《记》云："清明在躬，志气如神。"如是，则万物之来，其能逃吾之照乎！

王氏曰："行善、为恶在于心，意识是明，非出乎聪明。贤能之人，先可照鉴自己心上是非、善恶。若能分辨自己所行，善恶明白，然后可以体察、辨明世间成败、兴衰之道理。

复次，谨身节用，常足有余；所有衣、食，量家之有、无，随丰俭用。若能守分，不贪、不夺，自然身清名洁。"

【释评】有句俗话说："福无双至，祸不单行。"可以说福祸是这个世界上每个人都需要经历的。什么是失去，什么是得到，等半生以后，回头总结便会得出相应的结论。明智之人，应该在很早的时候就洞悉了祸福的规则，所以才会将得失看得很淡。因为看淡得失，所以会感到自己得到的总是比失去的多。

生活是一面镜子，你对它微笑，它就对你笑；你对它哭泣，它就对你哭泣。生活幸福与否，与你的主观世界有着紧密的联系：心中没有阳光的人，势必不

会感受到温暖；心中没有花香的人，也不会发现花朵的娇艳。人生在世活的是一种心气，名利乃身外之物，没有必要为此背上沉重的包袱。拥有平和心态的人，会面带微笑地对待生活，属于你的镜子也必然会映射出一个阳光灿烂的笑脸！

《唐书·卢承庆传》中记载了这样一个事情：在唐太宗时期，卢承庆任“考功员外郎”一职。这里所说的“考功”属于礼部，主要负责掌管官吏考绩评功的。相传，卢承庆工作既公正又负责。一次，有一位负责运粮的官员因为一时疏忽，导致运送官粮的船只沉没，这个过失本应受到处罚。到年终考核时，卢承庆奉命给下级官员评定等级。等级的高低事关每位官员的仕途升迁，对此每位官员都很关心。因为运送粮船沉没一事，所以卢承庆给这位官员评了一个“中下”等级，通知他本人之后，那位官员的脸上没有流露出丝毫不悦之情或疑惑。之后卢承庆转念一想，并结合各种综合因素考虑，又将这位官员的评定改为“中中级”，然后又通知他本人，那位官员既没有讲任何客套话，也没有流露出激动的神情，卢承庆见他有如此雅量，就大加赞赏，脱口便道：“好，宠辱不惊，难得难得！”随即又将他的政绩改为“中上”等级。“宠辱不惊”便由此得来。

对此种境界，《幽窗小记》也曾记载过这样一副对联：“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天空云卷云舒。”解意为：为人处世的得与失，能像花开花落那般平常，才能做到不惊；视职位的去与留，能像云卷云舒般变幻，才能做到无意。

“宠辱不惊，去留无意”说起来只有简简单单八个字，但做起来就困难重重，身为世间的凡夫俗子，怎能不为红尘所动，受名利所累？又如何能不喜不悲、不忧不畏呢？不然世间也不会有那么多人一生都在争名逐利，更不会有失意落魄、自怨自艾的人，中国古代的贬官文人就是很好的证明。

当然，在现代社会中，多数人面对宠辱还是难以自拔的。有人往往在“小荷才露尖尖角”时，便早已狂妄地无限拔高，并且还到处添油加醋地吹嘘自己的能力；也有的人在刚刚面对苦难委屈时就怨天尤人，发牢骚，甚至一蹶不振。这种对待宠辱的态度，往往会使自己陷入“泥潭”之中。只有将得失看淡，才能使自己有更好的发展。

禅宗有这样一个著名的典故：东山寺的老住持想从众弟子中选出一位接班人。经过重重选拔，最后剩下两位都很有慧根的弟子，一个叫神秀，一个叫慧能，这可难坏了住持。于是，住持便命他们每人作一偈。神秀作偈曰：“身是菩提树，心如明镜台，时时勤拂拭，勿使惹尘埃。”慧能对此却不以为然，他作偈

道："菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃。"住持听完慧能的偈非常高兴，由此判断他已经达到心无外物的境界，所以就将住持一位传给他了。慧能后来则成为著名的禅宗第六祖。如何对待宠辱，关系到自己能否走好以后的路。那些心态平和的人，能在荣辱面前善于自拔，对待个人的得失也能处之泰然，即使在失意的时候，也能坚守自己的人生目标；而那些在荣辱面前不能自拔的人，往往会一味求荣，这样做于人于己都是毫无意义的。

真正做到"宠辱不惊"并非易事，重要的是人们要有坚定的信念、高尚的生活目标和符合实际的人生理想，而最重要的就是拥有思想深处的修养——宠辱不惊。谁言是荣？谁言是辱？人的精神世界本来就是一只奋力扑飞的飞蛾，不是扑向精神化的宏观世界中，就是扑向物质化的虚幻世界中，能否在其中璀璨地狂舞，就要看你拥有什么样的心态。

可以说古往今来，大凡成事者无不具有"宠辱不惊"的品质。虽然普通人不能像佛家一样进入一个无我、心无外物的高超境界，但是我们至少能够努力地做到临危不惧，临辱不惊，不以物喜，不以己悲！这既是一种心态，也是一种气量，更是一种风淡云清的心态。

知足福无尽，多欲苦无边

【原典】吉莫吉于知足，苦莫苦于多愿。

注曰：知足之吉，吉之又吉。圣人之道，泊然无欲。其于物也，来则应之，去则无系，未尝有愿也。

古之多愿者，莫如秦皇、汉武。国则愿富，兵则愿疆；功则愿高，名则愿贵；宫室则愿华丽，姬嫔则愿美艳；四夷则愿服，神仙则愿致。

然而，国愈贫，兵愈弱；功愈卑，名愈钝。卒至于所求不获而遗恨狼狈者，多愿之所苦也。

夫治国者，固不可多愿。至于贤人养身之方，所守其可以不约乎！

王氏曰："好狂图者，必伤其身；能知足者，不遭祸患。死生由命，富贵在天。若知足，有吉庆之福，无凶忧之祸。心所贪爱，不得其物；意在所谋，不遂其愿。二件不能称意，自苦于心。"

【释评】广厦千间，夜眠七尺；珍馐百味，不过一饱。人生所需，其实甚少。懂得个中道理——其实是常识，人才会知足，才会常乐。圣人之道，淡泊无欲。

对于身外之物，来就来，去就去，无须牵挂。范仲淹说“不以物喜，不以己悲”，财物的聚散多寡，不值得为之大喜大悲。佛家认为有求皆苦，人的生、老、病、死莫不因为人愿望渴求太多而苦难缠身。禅宗讥讽：“一具臭骨头，何为立功课?”儒家认为无欲则刚，恭谦俭让，对人不求名，对物不求奢，是为君子。道家则根本以“无欲无求，一身傲骨，两袖清风，遨游人间”为美。

只是，人心不足，欲海难填，然而，其结果只能有如秦皇、汉武。清心寡欲，治国如此，养生亦如此。

人生在世，常常被名利所累、所束缚，其实名利对任何人来讲都是一种心理上的慰藉，因为它很少被用到，只是对自我价值的一种评定，因此，名利只不过是一个人为自己挣得身价的筹码而已。但是没有名利的人，常常会对自己的价值产生怀疑，进而对自己在世上的价值失去信心。为此，很多人不惜终身求索名利，最终使名利的绳索变成自己人生的绞索，由此断送了所有的快乐。

名利财货、声色犬马、纸醉金迷，古往今来，多少人为此心迷神醉，永无止境地追逐，结果往往是身体、精神两头受累。

金钱名利促使人追求进步，金钱名利也阻碍人向前迈进，金钱名利还会使人掉入万丈深渊。所以，智者往往会将名利看得很轻，方能超然物外，活得轻松快乐。

宋代禅师雪窦与学士曾会交往甚好。一日，两人恰好在淮水边上相遇，多日不见的曾会关心地问道：“禅师，最近你要去哪里旅行呀?”

雪窦禅师回答道：“云水僧人四海为家，没有固定的去处，可能去钱塘看看，也可能去天台看看。”

曾会说：“禅师如果想去灵隐寺的话，我倒是有位朋友可以介绍给你，就是该寺的方丈姗禅禅师。他是我的方外之交，我想他一定会盛情接待你的。”

于是，曾会就给姗禅禅师写了一封信函，然后递给雪窦禅师。而后，雪窦禅师就怀揣着曾会的信函前往灵隐寺。到了灵隐寺，雪窦禅师并没有将信函交给方丈姗禅禅师，而是先到寺内挂单住进云水堂，与所有普通僧人一样，过着简单忙碌的僧众清苦生活，每日上殿、过堂、参禅、早起早睡，就这样一转眼三年过去了。

第四年的春天，曾会因公事来到浙江，便想起了好友雪窦禅师，于是就顺路到灵隐寺去探访他。但是问过寺院里的僧众，几乎没有一个人知道雪窦为何许人也，就连住持也不知道雪窦是否来过灵隐寺。于是，曾会决定亲自到各个僧房寻找雪窦禅师的踪影，虽然寺内僧人众多，约有一千多位，但曾会也丝毫不敢松懈，经过他一一辨认，终于找到了雪窦禅师，他第一句话就问："你在这儿居住这么长时间，为何不去拜访一下这里的方丈呢？是不是我给你写的信函弄丢了？"

雪窦禅师微笑着回答："我是个云水僧，一无所求，岂可打扰别人？"说着，就从怀中拿出曾会写的信函，两人便对视哈哈大笑起来。

与雪窦禅师一样，善慧大师也能够视名利、权贵为身外之物，以平常心对待这些名利。有一天，善慧大师正在讲授经文时，梁武帝亲自驾到。于是，众人都站起来迎接，唯有善慧大师依旧端坐着不动。此时，梁武帝的一位侍臣赶紧上前对善慧说："圣驾在此，为何不起立呢？"

善慧坦然回答："法地如果动摇，一切都会不安的。"

依照古代礼节，帝王所到之处，众人就应立即起立迎驾，以此来维护封建的等级制度，但这却不是佛场中事。梁武帝的行动本身就说明，他是一位不懂得或者不信奉佛法的人，他之所以标榜信佛，只是假借信佛礼佛为手段，从中获取好处，以巩固帝王地位，可以简单视为一种交易。

佛家说，众生皆平等，人人能成佛。所以，在真理面前，人人平等，如果佛法、真理能够屈从于帝王或者其他势力的威胁，想必是法地也能够动摇了。法地如果动摇，那么周围的一切都将不安，世界也将陷入黑暗之中。正是因为善慧大师看出了梁武帝的私心，所以故意藐视他的到来，并且以佛法大于帝法给他以回敬。在善慧心中，佛法更大，众生平等的信念更崇高。

与那些趋炎附势的人相比，善慧的心完全没有被名利诱惑，在他的心中，帝王的威胁和宠辱对他是构不成威胁的，因为他视名利为粪土，毫不介意自己能否获得帝王的喜欢。

寒山与园清寺的僧人拾得是私交甚密的好友，二人经常在一起吟诗作偈。两人常用桦树皮做成帽子，然后穿得破破烂烂地站在长廊的一端大声地吟诗，时而还在村中引吭高歌，世人都视他们为疯子。

阎丘胤要前往丹丘做官，临行前，恰逢刚从天台回来的丰干禅师。于是，阎丘胤便问丰干禅师："天台那个地方，有什么贤人可以招做人师表？"

丰干禅师回答道："园清寺里的寒山、拾得，就是文殊、普贤二菩萨。"于

是，闾丘胤在到官三天之后，便亲自前往园清寺。一看见寒山和拾得两位诗僧，就立即施礼下拜。寒山大笑着说："丰干真是多嘴！您连弥勒佛（丰干）都不认识，何必对我们施以礼拜呢?"说完之后，就拉着拾得走出寺院，回到岩窟之中，此时，只见洞穴的门自己就合上了。

寒山经常会在竹子、树木以及石壁上记下诗句。其中写过一首诗为："自乐平生道，烟萝石洞间。野情多放旷，长伴白云闲。有路不通世，无心孰可攀。石床孤夜坐，圆月上寒山。"

正是因为寒山领悟了人生的真谛，所以他才鄙薄功名富贵，心甘情愿地过着清贫而自在的生活，就如同他写的诗句一样。因此，他的人生注定会自得其乐，毫无忧虑。深山虽然有路，他却不曾让其通往尘俗的世界，所以无心无欲的寒山认为官府中人没有什么值得攀援的。

怀着一颗清净之心的人，恰如"圆月上寒山"。因此，当闾丘胤这个官府中人来参拜寒山和拾得两人时，他们便看出闾丘胤的来意，所以不愿与之交往，目的很明显，就是怕污染了他们清净的生活，于是便毫不客气地让闾丘胤吃了闭门羹。

佛家言："知足之人，虽卧地上，犹为安乐；不知足者，虽处天堂，亦不称意。"又言："若欲学道，先须贫苦炼行。"所以，真正的高僧不会被名利和财富所打动，因为他们固守着自己的一片天地，在属于自己的乐土中日益精进地修行，净化自己的心灵。

爱财曰贪，爱食曰婪，自古至今，获得不愉快之人，都是因为欲望太多，无论是对钱财的欲望还是对权力的欲望，欲望越大，则痛苦越多。反之，如果一直保持一颗平淡的心，做一个知足常乐的人，自然会过得平安喜乐。

居安思危，切忌贪鄙苟得

【原典】短莫短于苟得。

注曰：以不义得之，必以不义失之；未有苟得而能长也。

王氏曰："贫贱人之所嫌，富贵人之所好。贤人君子不取非义之财，不为非理之事；强取不义之财，安身养命岂能长久?!"

【释评】以不义的方法得来的东西，必定会因为不义的方法而丢失。身处平安之地而不忘危难，现在拥有的东西能够珍惜，这样的人才无所短而有所进。孔子曾以“富贵无常”告诫王公，勉励百姓，在富贵的时候要想着发展，不要忘记穷困时候的事情。如果停滞不前，或者因为富贵的地位而穷奢极欲，那就非常危险了。

五代十国时期，后唐集团的创始者李克用有一个儿子叫李存勖，文武双全，堪称一代名将，父子割据一方，声威浩大。李克用一生致力消灭后梁，无奈未果。临终前，他把自己的几个孩子叫到病榻边，以三支箭赐给李存勖告之曰：“梁，吾仇也，燕王吾所立，契丹与吾约为兄弟，而皆背晋以归梁。此三者，吾遗恨也。与尔三矢，尔其无忘乃父之志！”重任在肩，李存勖痛哭发誓，一定实现其父的遗志。

李存勖武艺高强，打仗时常常冲锋在最前方，经常在重围中被部下拼死救回，他却依旧勇猛。正因为如此，后唐军纪律严明，战斗力极强，先后多次打败后梁军。最后大破梁帝朱温五十万大军，后梁基本失去抵抗力。他随即北上伐幽州，活捉燕王刘家父子。九年后，李存勖再次出兵，一举将南契丹军赶回北方。随后，他长驱直入，数年后攻下后梁都城汴梁；而后回师山西，轻松剿灭了叛军，正式建立了后唐政权。

后唐建立后，李存勖是为唐庄宗。他能在几十年间靠自己不断的努力基本平定天下，实现了当年其父的遗言，确实非常了不起。但称帝后的他却像换了一个人似的，终日沉醉于繁华的洛阳城中，不理朝政，只知舞榭歌台，美女宦官，致使后唐刚建立就存在着许多隐患。唐庄宗非常喜欢演戏，经常与一班伶人吹拉弹唱，甚至同台演戏。朝廷之中一派乌烟瘴气。结果仅仅在四年后，部将就不能忍受唐庄宗的昏聩奢靡，起兵作乱，叛军涌入京城大肆抢掠，以前终日冲杀于万军中的猛将李存勖竟然就这样死于乱箭下。

从一个曾经很努力的人，到最后死在乱箭下，李存勖的悲剧足可以警戒后世。纵观古今，有很多建功立业的人，打下了江山，却不能守住江山。

太平天国时期，太平军一路风风火火，攻占了很多要塞。在取得了很多进步以后，太平军内部却出现了争权夺利的现象。不久后，太平军的几个首领就死的死，逃的逃。最终没有能够实现他们推翻清政府，建立政权的梦想。很多历史学家分析原因的时候会说，这是因为农民起义自古就有它的局限性。其实，

局限性说的不仅仅是意识的局限性，还有思想的局限性。

取得一点成绩，人们往往会骄傲起来。通过武装斗争得到了自己想要得到的财富，就沉湎在这些财富之下不能自拔，整天想着寻欢作乐，不思进取。给了敌人一个反扑的机会，自然等待自己的只有灭亡。太平天国正是如此，刚刚取得了一点成就就停滞不前，只看到自己取得的胜利，没有看到自己还面临着很多危险。

孟子说："生于忧患而死于安乐。"安乐不但能让一个人一事无成，更重要的是它可以毁掉一个国家。可以说，太平天国最终失败，就是因为他们在没有取得完全成功的时候就耽于安乐，以为清政府那么容易就被打败了，结果最先土崩瓦解的却是自己。

要建立功业，要做出一番成绩并不是一件容易的事情。事情越难完成，完成以后面临的危机也就越多。自古都是如此，打下江山后，重整江山却需要很长时间。如果一旦整治不好，那么最终还会失去江山。

古今中外，这样的例子有很多。所以说，做人不但要懂得居安思危，还不能目光短浅。现在取得一点成功，并不是说以后成功就会在那里等着自己。事实证明，一次成功并不能代表永远的成功。所以想要不断地取得成功，就要不断地前进，不断地将自己置于一个艰苦卓绝的环境中，只有如此，才能最终成功。

利令智昏，摒弃贪婪之心

【原典】 幽莫幽于贪鄙。

注曰： 以身殉物，过莫甚焉。

王氏曰： "美玉、黄金，人之所重；世间万物，各有其主，倚力、恃势，心生贪爱，利己损人，巧计狂图，是为幽暗。"

【释评】 人生的悲剧大多起源于一个"贪"字。贪财、贪色、贪酒，贪的结果，轻则神志昏昏，重则无法无天，悖情悖理。如欲一生平安，首先必须从戒贪做起。

多一物多一心，少一物少一念。只要生活过得简单一点，快乐其实随时可得。

一位禁欲苦行的修道者准备离开他所住的村庄，到无人居住的山中去隐居修行。他只带了一块布当做衣服，动身前往山中居住。

后来修道者想到当自己要洗衣服的时候，需要另外一块布来替换，于是他就下山到村庄中，向村民们乞讨一块布当做衣服。村民们都知道他是虔诚的修道者，于是毫不犹豫地给了他一块布。

当这位修道者回到山中之后，他发觉自己居住的茅屋里面有一只老鼠，常常会在他专心打坐的时候来咬他那件准备换洗的衣服。他早就发誓要一生遵守不杀生的戒律，因此他无论如何也不愿意去伤害那只老鼠，但是又没有办法赶走那只老鼠，所以他回到村庄中，向村民要了一只猫来饲养。

得到了一只猫后，修道者又发愁了：猫要吃什么呢？他并不想让猫去吃老鼠，但总不能让猫跟他一样只吃一些水果与野菜吧。没有办法，他又下山向村民要了一只乳牛，这样猫就可以靠喝牛奶为生了。

但是，在山中居住了一段时间以后，修道者发觉自己每天都要花很多时间来照顾那只乳牛，这样的确很耽误修行。于是他又下山来到村庄中，找到了一个可怜的流浪汉，并将这个无家可归的流浪汉带到山中，帮助他照顾乳牛。

那个流浪汉在山中居住了一段时间后，跟修道者抱怨说："我跟你不一样，我需要一个妻子，我要有正常的家庭生活。"

修道者想一想也有道理，他总不能强迫别人一定要跟他一样，过着禁欲苦行的生活……

这个故事就这样继续演变下去，一年之后，整个村庄都搬到山上去了。这位修道者再也无法静心修养。

欲望就像是一条锁链，一个牵着一个，永远都不能满足。当我们疲于满足一个又一个欲望的时候，往往就会忽略了自己真正要追求的东西。而且背负太多的欲望，总是让我们疲惫不堪，无法体验真正的轻松和快乐。

有个财主，虽然他拥有亿万财富，却总是闷闷不乐。于是他背上许多金银珠宝去远方寻找快乐，可是他走遍了千山万水也没有找到。

有一天，财主正愁眉不展地坐在路边叹息，一位衣衫褴褛的农夫唱着山歌走过来。财主很羡慕农夫的自得其乐，于是向农夫讨教快乐的秘诀。农夫笑笑说："哪里有什么秘诀，快乐其实再简单不过了，只要你把背负的东西放下就可以。"

财主忽然顿悟——自己一路上一直背着那么沉重的金银珠宝，腰都快被压弯了，而且住店怕偷、行路怕抢，整天忧心忡忡、惊魂不定，这样怎么能快乐得起来呢?

于是，财主放下行囊，把金银珠宝分发给过路的穷人。这样，不仅背上的重负没有了，他还看到了一张张快乐的笑脸，而且心无担忧，他终于成了一个快乐的人。

人生中，我们背负的欲望太多了。很多时候，不是快乐离我们太远，而是我们根本不知道自己和快乐之间的距离；不是快乐太难得到，而是我们活得还不够简单。

有人说，每个人的内心都像一栋新房子，刚搬进去时，都想着要把所有的家具和装饰摆在里面，但是到最后，人们发现这个家摆设的东西太多了，反而没有了自己可以舒服地待着的地方，于是就开始想着舍弃或丢弃一些不需要的东西……

有一位青年总是埋怨自己生不逢时，发不了大财，为此他整天都愁眉不展。一天他遇见一个满头白发的老人，老人问道："年轻人，你为什么不高兴?"

"我不明白，我为何总是这样穷，尽管我一直在没日没夜地工作。"

"穷? 我觉得你非常富有。"老人由衷地说。

这个年轻人很疑惑。

老人问："如果现在让我折断你的一根手指，给你一万元，你干不干?"

"不干!"年轻人回答。

"如果我让你马上死，给你一千万，你干不干?"

"不干!"

"这不就行了，你身上的钱已超过一千万了!"老人说完笑着走开了。

我们时常和这个年轻人一样，愁眉苦脸，不能够看到自己所拥有的，却整天挂虑没有得到的东西，给自己背上沉重的包袱。

人生有两个目标：第一是享受拥有的每一种东西；第二是尽力去争取，得到想要的东西。世间更多的人都看重第二个目标，他们知道如何争取，却忘记了珍惜、体会和享受已经拥有的。

而那些真正对幸福和快乐敏感的人总是擅长数数——他们不去计算已经失去的东西，也不去计算别人比自己多拥有了什么，他们会仔细数自己正在拥有的东西。虽然这个算术很简单，却蕴涵了人生的无穷智慧。学会知足，珍惜自己所拥有的，才能让烦恼释然，让脚步放松，真正去体验生活的快乐。

水唯善下方成海，山不矜高自极天

【原典】孤莫孤于自恃。

注曰：桀纣自恃其才，智伯自恃其疆，项羽自恃其勇，高莽自恃其智，元载、卢杞，自恃其狡。自恃，则气骄于外而善不入耳；不闻善则孤而无助，及其败，天下争从而亡之。

王氏曰："自逞己能，不为善政，良言傍若无知，所行恣情纵意，倚著些小聪明，终无德行，必是傲慢于人。人说好言，执蔽不肯听从；好言语不听，好事不为，虽有千金、万众，不能信用，则如独行一般，智寡身孤，德残自恃。"

【释评】有才华的人，最容易犯的错误就是恃才傲物。能够成就大事业的人，多数都是能够将自己的锋芒隐藏好的人。而那些不能隐藏自己的锋芒、总是将漂亮的羽毛做展示的人，最终会落得失败的下场。就像那句名言说的那样："水唯善下方成海，山不矜高自极天。"

俗话说："木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之。""满招损，谦受益。"这些都说明一个人如果太突出、太优秀，势必会让周围的人显得平庸无能；再者如果自满自得，认为自己的一切都是别人学习的楷模，那种目中无人的态度和桀骜不驯的性格，势必会遭到他人的嫉妒和暗算。有时，即使你不想得罪别人，别人也会出于嫉妒向你投射冷箭，如果你再口无遮拦，不懂得谨言慎行，而是张扬行事，太擅辞令，滔滔雄辩，那么你往往会面临倒霉，甚至有杀身之祸。因此，你不得不在某些场合收敛自己的"才华"，放下自己的架子，以谦虚的姿态示人，就可以化险为夷。

孔融是三国时期著名的诗人，孔子的第二十世孙。小时候他便很聪明，那段令人津津乐道的"四岁能让梨"的典故更是被视为教育孩子学会谦让的表率。

但是，后来随着学问的增长，孔融在交际上不懂得谦让，得罪了很多人，最终因遭到曹操的忌恨而被杀。

孔融小时候才思敏捷。十岁那年，他和父亲一同去洛阳，他听说洛阳太守

李膺名声很大，就自己跑到李膺的府第想见见他。

门卫见一个小孩子往府内闯，急忙拉住，问道："你是哪家小孩，怎么敢私闯太守府第？"孔融一本正经地回答："请你们进去通报，就说山东孔融来访。"守门人见他一本正经的样子，就笑着问："小公子，可有拜帖？"孔融说："我家和你家主人是世交，又有师生之谊，无需拜帖，只管通报。"守门人听后，急忙进去通报。

这时，李膺正和许多官吏文人坐而论道，听了通报后，一时想不起这位孔融和自己的家庭是什么关系，于是叫门卫先请他进来。孔融兴冲冲地走进大厅，李膺一边让座，一边打量着他，心里很奇怪：自己和这个小孩素未谋面，为何他自称通家之谊呢？于是，李膺问道："小公子，你说我们两家世代相交，不知祖上何人？"孔融微笑着说："500 年前，孔子曾经问礼于老子，孔子姓孔，老子姓李，说明孔、李两家 500 年前就有师生之谊。我们两家不是累世通家吗？"

孔融语出惊人，在座客人无不暗暗称奇。太守李膺不禁哈哈大笑起来："小公子真神童也。"这时，太中大夫陈韪不以为然，冷冷地说："小时候聪明的人，长大后未必有作为。"孔融听了立刻反唇相讥："这样说来，先生小时候一定很聪明。"这一回答弄得陈韪面红耳赤，无言回对，暗暗坐在一旁生气，引得众人哈哈大笑。

由此可见，幼年的孔融确实聪慧过人，但也从另一个方面反映了孔融从小就会讽刺挖苦别人，全然不懂社会交际。如果说当时的孔融年幼，仍未通人情世故的话，那么他此后的作为则更是狂放。

官渡之战打响之前，曹操的阵营中本就已经人心惶惶，很多人都担心自己的命运。这时，孔融居然放肆地四处传播袁绍不可战胜的言语，弄得朝廷上下人人自危，也引起了曹操的忌恨，由于孔融是当时的名士，曹操并没有加害他，但心底已经动了杀机。

后来，曹操战胜了袁绍之后，把袁绍的儿媳甄氏给了自己的儿子曹丕。孔融于是写了封信给曹操说："我听说武王伐纣的时候，把妲己赐给了周公。"曹操接到信后信以为真，结果查了很多书都没有找到这样的记载，于是回信问孔融："典故在哪本书里啊？"孔融说："我用今天的事去揣度古人的心理，想来应该是这样的吧。"曹操这才明白孔融是在讽刺他，终于忍无可忍，找了一个机会把虽然聪明，但总逆自己意志行事的孔融杀了。

孔融文采很好，名气也不小。在十六岁时，为了掩护受宦官迫害的张俭，与哥哥孔褒争死，此举被视为"义士"。于是孔融便名满天下，老少妇孺皆知。

三十八岁时他就当了北海相。但是，孔融的脾气和架子也不小，和许多人一样，拥有自视过高、瞧不起人的缺点，尤其是听不进相反的意见。如果聪明的人不能将这些缺点战胜，那么，他的聪明势必会变成一把自伤的利剑。

对于自己的聪明，孔融从来不加以掩饰，并且还总是依仗着自己的聪明对君主或同僚恃才傲物，目中无人且口无遮拦地想到什么就说什么，全然不顾及他人的地位和感受，即使对权倾天下的曹操也不例外，只要孔融认为曹操做得不对，或者是不符合自己的心意，有机会就找茬儿，用讽刺挖苦和故意捣乱的方式来发泄自己对君主的不满，以此来证明自己的才华和聪明。

即使曹操认为孔融很有才，而且来头和名气也很大，纵然轻易不敢处置他，但是曹操的心还是“外虽宽容，而内不能平”。从此，便更加记恨孔融了。

处于官场的人们，不得不从孔融之死中吸取一些教训，人贵有自知之明，君子为人处世自当审时度势，不可恃才自傲，自骄自满，目中无人地率性而为。即使孔融有才华，出身显赫，名气也很大，但是这些优点都被他恃才傲物的个性所掩盖。设想在群雄逐鹿、天下混乱的东汉末年，一代枭雄的曹操能够屡次迁就孔融的自满自得已经很不容易了，但是对此孔融却毫不感激，并且在藐视曹操的基础上还多次得罪他，不仅挖苦讽刺曹操，还干涉他的政权，所以孔融被杀也在所难免。

才华是成功者的必备条件，更是成就事业、创造辉煌的基础条件，可是如果你不能完全控制它，有时它就会成为你的拖累。古往今来，历史上从来不缺乏有才华的人，但是成功者却寥寥无几，究其原因，最致命的通常是他们性格过于张扬霸道，恃才傲物，缺乏亲和力，自满自得，常常会与别人产生摩擦，所以成功对他们而言永远是可望不可即的。

用人不疑，疑人不用

【原典】危莫危于任疑。

注曰：汉疑韩信而任之，而信几叛；唐疑李怀光而任之，而怀光遂逆。

王氏曰：“上疑于下，必无重用之心；下惧于上，事不能行其政；心既疑人，勾当休委。若是委用，心不相托；上下相疑，事业难成，犹有危亡之患。”

【释评】既要用人，又要怀疑，这对用人者而言是一件很危险的事情。人常说："用人不疑，疑人不用。"一方面是出于对事业成败的考虑，另一方面也是出于对自身安危的着想。

春秋时期的政治家晏婴曾说："国有三不祥，是不与焉。夫有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥也，所谓不祥乃若此者也。"意思是对国家来说，不吉利的征兆有三条，一是有贤人而不知道，二是知道了而不用，三是用了又不能充分信任，这是国不祥最重要的征兆。晏婴的话道理很深刻，层层深入地说明了人才对国家的重要性，同时也告诫作为领导的人，最重要的一条用人原则就是，既然用了别人，就应该用人不疑。

有句话叫做："三人言而市有虎。"说的就是用人方面的道理。魏太子要到赵国首都邯郸去做人质，魏惠王派大夫庞葱陪同太子一块去。临行前，庞葱对魏惠王说："今一人言市有虎，王信之乎？"魏王说："否。"

"二人言市有虎，王信之乎？"

魏王迟疑一下说："寡人疑之矣。"

"三人言市有虎，王信之乎？"

魏王说："寡人信之矣。"

庞葱说："夫市之无虎明矣，然而三人言而成虎。"庞葱话锋一转，说了他讲这个故事的真正用意："今邯郸去大梁也远于市，而议臣者过于三人矣。愿大王察之矣。"意思就是说，我现在要去的地方离魏王您在的地方比较远了，您看不见我的行为，听不见我说话。所看见和听见的都是别人对我的评价，希望大王如果听见什么不好的评价，一定要查证事实以后再做判断啊。

魏惠王宽慰庞葱说："寡人自为知。"

后来果然有不少人在魏惠王面前说庞葱的坏话，魏惠王听得多了，受了影响。庞葱从邯郸回来后，魏惠王对他起了疑心，魏惠王早已把庞葱临行前说的话忘在了脑后，拒绝接见他，并罢免了他的官职。

然而，庞葱看见这样的结果只好摇头叹息。魏惠王失去庞葱，就等于是失去了一员大将。别人看见魏惠王对待庞葱的态度，也觉得心灰意冷。大家纷纷不说实话，不做实事，魏惠王自然变成了一个失道寡助的人。

作为一个领导人，在用人这方面一定要懂得把握一定的分寸，不然很容易陷入自己的思路中，或者是被不合实际的语言迷惑。因为作为一个领导来说，

不可能事事亲临指挥，很多时候还是需要从下属的言语里判断是非对错。如果很多人在领导者的身边说另外一个人的坏话，领导听多了，自然会心生疑窦。这个时候，需要的并不是去调查谣言的真假，而是需要将自己对这个人的了解搬出来，再重新审视一遍。虽然说人都是会变的，但是一些本质的东西却不容易改变，所以真正要用一个人，还是要懂得用正确的眼光去分析和看待。

秦武王准备向中原发展自己的势力，召来左丞相甘茂同他商议此事。甘茂说应该先出使魏国，做好这件事情的准备。秦武王听从了甘茂的意见，让他出使魏国，但是派了对军事一窍不通的向寿作为副使，一同出使魏国。

甘茂到了魏国，很顺利地就完成了使命。于是他对向寿说："子归告王曰：'魏听臣矣，然愿王勿攻也。'事成，尽以为子功。"向寿回到秦国，把甘茂的话告诉了秦武王，秦武王对甘茂的话不理解，便召甘茂到息壤面谈。

甘茂到了息壤，秦武王问他为何不让发兵。甘茂答道："宜阳，大县也，上党、南阳积之久矣。名为县，实为郡也。今王倍数险，难矣……今臣，羁旅之臣也，樗行千里而攻之，里疾、公孙衍二人者，挟韩而议，王必听之，是王欺魏而臣受公仲侈之怨也。"意思就是，大王你现在要我带兵攻打的地方，其实是一个非常有实力的地方。如果真的开始攻打，不一定能打赢这一仗。但是，如果打不赢的话，朝中难免就会有人借这件事情来发挥，说一些不利于我的话，那么到时候大王您肯定会怨恨我，我心里也会难过的。

秦武王对甘茂说："你放心地去攻打吧，我会记得我们今天在息壤的约定。"于是秦武王与甘茂在息壤立下了誓约。

甘茂领兵攻打宜阳，因大军远征多有损失，兵力不够强大，围攻了五个多月没能攻下宜阳来，于是国内以右丞相为首的一些佞臣就在秦武王面前说甘茂的坏话，说他指挥不力，又说他别有所图等，怂恿秦武王从宜阳撤兵。秦武王打算采纳他们的意见，便召甘茂回军，不让他再打下去。甘茂没有立即回去，而是给秦武王写了一封信，信中只有四个字："息壤在彼。"这时秦武王才想起他们之前在息壤立的誓约，于是重新信任甘茂，派遣全国的军队去增援，让其继续率兵进攻宜阳，终于攻克了宜阳。

甘茂用巧妙的方法劝谏秦武王知人善任，用人不疑，并与秦武王订立了誓约，从而取得了秦武王的信任，保证了战争取得胜利。如果没有盟约，秦武王又听信谗言，将他召回，那么将完全是另外一种结局了。

对一个领导来说，能够用人不疑，可以说需要一定的勇气。人与人之间要建立起信任，实在是一件比较困难的事情。但是，如果已经决定启用一个人，

不妨就放心大胆地给予他信任。其实，每个人都希望能得到别人的信任，都希望自己能够完全地被别人信任。领导阶层一旦信任下属，那么大多数下属都不会辜负这种信任，都会尽到自己应尽到的责任。

自私自利，易激天下怒

【原典】败莫败于多私。

注曰：赏不以功，罚不以罪；喜佞恶直，党亲远疏；小则结匹夫之怨，大则激天下之怒，此多私之所败也。

王氏曰：“不行公正之事，贪爱不义之财；欺公枉法，私求财利。后有累己、败身之祸。”

【释评】私心是一种心理现象，表露于外，则化为利。世人没有一个不求利的，只不过利的具体内容不同罢了。几千年中国文化的整个体系，甚至中外文化的整个体系，没有不讲利的。人类文化的全部内容，政治、经济、军事、教育，乃至艺术、生活……没有一样不求利的。

《易经》六十四卦，谈“利”与“不利”的就有两百零二处。可以说，《易经》的中心思想就是探究怎样做有利，怎样做不利。但这里所说的利是大利，长远的利，广义的利，而不是小利，眼前的利，狭义的利。

衮衮诸公，没有人不喜欢名利二字。无论大利还是小利，大家都会一样在乎。一般来说，有大利和小利之分，所以就延伸出大私和小私之分。所谓大私，就是天下为公。希望天下都是自己的，可以将天下经营得很好的国君，虽然带着大私这样的心理，但也是可以谅解的。然而，有些国君无疑就是小私心态，只懂得自私自利，每天想着要享尽荣华富贵，不管百姓是否处在水深火热之中。这样的国君被称做是独夫、民贼。独夫、民贼而不亡败的，未之有也。

五千年的历史，起始于夏、商、周三朝，这三朝之中虽然有明君出现，但是归根结底，三朝的败落都是因为国家出现了自私自利的皇帝。

古语有云：“夏以禹兴，夏以桀亡；商以汤兴，商以纣亡。”朝代没有变，

政治体制没有变，同样一个国家，却因人而兴，因人而亡，根本原因，就在于兴国者顺天道而治，亡国者逆天道而行。

就拿周朝来说，西周第十任国王周厉王是一个财迷心窍、蔑视民意的昏君。他在位期间，进一步激化了本已十分尖锐的各种社会矛盾，从而加速了西周的灭亡。和历史上任何一个朝代一样，西周早期的统治者励精图治，顺应历史规律，因而出现了政权稳固、经济繁荣的“成康之治”。但自西周中期以后，由于生产力的进一步发展，社会关系开始逐步产生了封建生产关系的因素，主要表现在井田制的破坏和私田的形成方面。随着奴隶制经济基础的动摇，上层建筑自然出现了“礼崩乐坏”、物欲横流的衰落趋势。

周厉王是一个爱财如命的人，因而上台后将当时建议他实行所谓“专利”的荣夷公当做自己的亲信。早在共王时代，周国土地国有制就已经出现了缺口，贵族的私田日益增多。特别是不少山林湖泽成了贵族侵吞的对象，一些平民百姓也常到河流、湖泊里打鱼捕蟹，或到山林里去采伐，来弥补生活之困乏。荣夷公横征暴敛的同时，还建议厉王禁止民众利用山林湖泊搞副业生产，以便使所有来自山林江海的各种产品都成为国王的私有财产，这就是所谓的“专利”。

这一举措无疑伤害了百姓的感情，触犯了社会各个阶层的利益。周厉王觉得国家是自己的，不是百姓的，所以他可以想怎么样就怎么样，因此才会那么纵容荣夷公。他没有明白的道理就是：一个国家，所有的财富都是百姓创造的。如果百姓停止一切活动，那么这个国家的经济无疑就会处于瘫痪状态。

周厉王的举措不但引起了广大平民的反抗，而且失去了贵族的支持，弄得各国怨声载道，民情沸腾。大夫苗良夫劝谏厉王远离侯臣荣夷公，废除关于“专利”的各项规定。他说：“荣夷公利欲熏心，鼠目寸光，只讲专利，不顾国家的根本利益。如果再照他的意见这样做下去，国家可就危险了。”

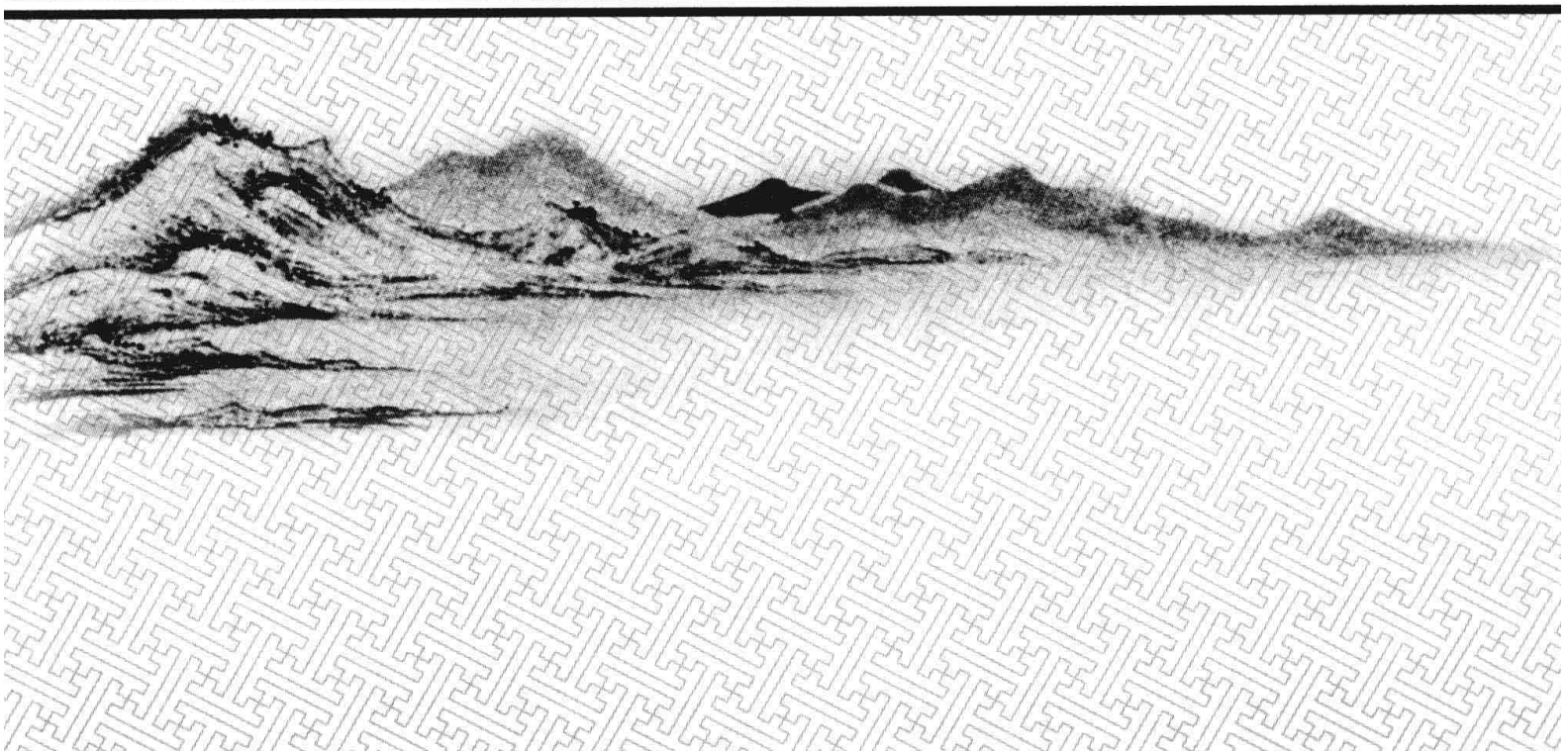
苗良夫的劝谏无疑是正确的，能够这样说，恰恰是因为他看到了百姓和国家经济之间存在着根本的联系，两者属于你中有我，我中有你的关系。所以，百姓如果愤怒，国君就算有再多的本事，也无法力挽狂澜。再说国家的利益从根本上就是百姓的利益，如果百姓都没有了利益，国家利益又从什么地方说起呢？但是，周厉王并没有把苗良夫的话当真。他不但没有当真，反而让自己的行为变本加厉，不但剥夺百姓的利益，而且剥夺百姓的话语权。弄得人人自危，国家死气沉沉。不久以后，人们不堪忍受，开始起义。周厉王见大势已去，只得用逃跑来保住性命。虽然保住了性命，但是失去了自己的国家，也失去了人们的信任。



第五辑·遵义章

通做人之伦理，晓做事之纲常

义与利的冲突、论争，贯穿了整个人类社会，而且还会越来越激烈地斗争下去。遵而行之者，义也。见利忘义还是舍生取义，这一令人两难的选择不但时时撕裂着人性，也在撕裂着人类。本章总结的一些灾祸，可以说是瞩目皆是。消灭这种种毁灭自身、危害社会的不义、丑恶或腐败的弊端，唯一的办法就是『遵义』，换言之就是加强人们精神领域的建设。





读此书可为帝王师

内明外晦，说话做事七分满

【原典】以明示下者暗。

注曰：圣贤之道，内明外晦。惟，不足于明者，以明示下，乃其所以暗也。

王氏曰：“才学虽高，不能修于德行；逞己聪明，恣意行于奸狡，能责人之小过，不改自己之狂为，岂不暗者哉?!”

【释评】做圣贤或者是做领导，自古都不容易。要做到贤德的境界，更是难上加难。自古有句话叫做：“水至清则无鱼，人至察则无友”。所以说，做事说话都需要掌握一定的分寸，特别是对一个领导阶层人员来说，明于内而憨于外，则时时主动；否则，处处被动，事事受制。

宋代有个官员到苏州某县担当县令，他从不以权压人，与其他官员打交道时，即使对方是他的下属，也会特别注意点到为止，分寸拿捏得很到位，既起到警示对方的作用，又给下属留足了面子，鉴于他为人处世的修养，因此他在官场中的威望很高。

有一次，苏州一个很有名望的乡绅，由于和邻人结怨而整日心神不宁，多次央求地方上有名望的官绅出来调解此事，但对方就是不肯给面子。后来这位乡绅来求这位县令，县令接受了乡绅的请求，决定做一名说客，于是就亲自登门拜访和那位乡绅结怨的人，并且做了大量工作，总算使那个人同意和解了。按照常理，知县完成了别人不能完成的事情，该告辞回去“吹嘘”，或者邀请功名吧。可是，他却没有那样做，因为他有一步更高的棋。

知县对那个人说：“这件事情，听说过去有很多有名望的官绅都调解过，但是都没有调解成功，我非常幸运，你给了我这个面子，让我了解了这件事情的全过程。我在感谢您的同时，也替自己感到担心，因为我毕竟是外乡人，而且官职也非常低，在本地有名望的官绅出面没有解决问题的情况下，而让我这个外来的低级官员给解决了，这样会让那些有名望的大官感到丢面子的。”

然后，这位知县继续说：“请您再帮我一次，从表面上要做到让人以为我也

没有办成这件事情，然后等我走了之后，明天让本地有名望的官绅再来调解一下，那时您再答应他们，让他们觉得是自己完成了这件事情，希望您答应我的请求。”知县说完才离去。

这位知县的聪明之处就是见好就收，点到为止。他知道自己是外来人，而且官职又较低，不能抢本地有名望的官绅的风头，因此他把“面子”留给了那些人，同时，自己也可以得到当地乡绅、官员的认可。

为人处世，很少有人能够做到知县那个水平，但你可以通过岔开话题，转移注意力等方法做到点到为止，见好就收，不说过多炫耀的语言。这样不仅能够消除隔阂、误会，平息怨气，还能缓解紧张的气氛，使双方融洽地相处，并且有利于应对尴尬境地，打破僵局，解决问题。由此可见，点到为止，话多不如少是聪明人办事的立身之本。

据史书上记载，子禽问自己的老师墨子：“老师，一个人说多了话有没有好处?”墨子回答：“话说多了有什么好处呢？比如池塘里的青蛙整天地叫，弄得口干舌燥，却从来没有人注意它。但是雄鸡只在天亮时叫两三声，大家听到鸡啼知道天就要亮了，于是都注意它，所以话要说在有用的地方。”

无论是说话还是做事，都不能太绝对了，一定要留一定的余地，有些暗示说透了不好，有些错需要委婉地做出批评。

齐国有一个名叫淳于髡的人，他的口才很好，也很会说话。他常常用一些有趣的隐语来规劝君王，使君王不但不生气，而且乐于接受。当时淳于髡摸透这点后便想了一个计策，准备依照这个计策去劝谏齐威王。有一天，淳于髡见到了齐威王，就对他说：“大王，微臣有一个谜语想请您猜一猜：齐国有只大鸟，住在大王的宫廷中，已经整整三年了，可是它既不振翅飞翔，也不发声鸣叫，只是毫无目的地蜷伏着，大王您猜，这是一只什么鸟呢?”齐威王本是一个聪明人，一听就知道淳于髡是借助那只大鸟在讽刺自己，嘲讽他身为一国之君却只知道享乐，以至于这么多年来毫无作为。而他此时再也不是一个昏庸的君王，他沉吟了一会儿之后便毅然地决定要改过自新，振作起来，做一番轰轰烈烈的大事，因此他对淳于髡说：“这一只大鸟，你不知道，它不飞则已，一飞就会冲到天上去，它不鸣则已，一鸣就会惊动众人，你慢慢等着瞧吧!”

在说领导错误的时候，如果直来直去，遇到明君，自然能够体谅你，但是一般情况下，还是不要说透彻为好。你自己心里明白，说出的话别人心里也明白，又劝谏了人，又给了别人面子。这样的方式比那些整日喋喋不休或是说话直白伤人的方式要好得多。

知错能改，善莫大焉

【原典】有过不知者蔽。

注曰：圣人无过可知；贤人之过，造形而悟；有过不知，其愚蔽甚矣！

王氏曰："不行仁义，及为邪恶之非；身有大过，不能自知而不改。如隋炀帝不仁无道，杀坏忠良，苦害万民为是，执迷心意不省，天下荒乱，身丧国亡之患。"

【释评】最聪明的人是看到别人的过失，引以为鉴，主动克服自身的类似不足；比较聪明的人是自己犯了错误能自觉反省改正；至于有了错误仍执迷不悟，一错到底的，那只有"倒霉"二字了。

自古以来，智者发现别人的错误以后都会警示自己，不要和别人犯同样的错误。可以说，在生活中这样的人非常少。大多数时候，人们在犯错误后能够认识自己的错误，并改正的话，就已经算是聪明人了。

春秋战国时期，魏文侯派乐羊攻伐中山，一举攻克，随即将中山封给自己的儿子。一天，魏文侯对群臣说："你们觉得我这个君主怎么样？"大家都不敢说真话，一致奉承恭维地说："您是一位仁君。"魏文侯听了非常高兴。唯独一位叫任座的臣子不客气地直言道："君上得中山，不封给您的弟弟，却封给您的儿子，这怎么能算得是仁君？"魏文侯听了有些不悦。

任座见状，立即起身而去，心里觉得魏文侯没有仁君的气量。

魏文侯接着问翟璜，翟璜回答说："您的确是位难得的仁君。"

魏文侯问："何以见得？"

翟璜说："我听说，君主若仁慈，臣下就耿直，敢于直言。刚才任座讲的全是直言，臣因此知道您是仁君。"

魏文侯听后没说什么，只是笑了起来，并且立即让翟璜把任座叫回，并亲自下堂迎接，待为上宾。

翟璜话说得很巧妙，一方面是批评文侯，一方面又肯定了任座。而聪明的

魏文侯立即意识到了问题的所在，知道属下想要表达的是什么意思，所以虽然口头上没有承认自己的错误，但是用行动表示了自己是一个愿意承认错误的人。而他这样的举动也说明了自己的心意。所以，以后无论是谁，想和魏文侯直言进谏，也不必担心了。

对成功者来说，能够耐心地听取别人的意见，能够改正自己所犯的错误，就无疑是一个智者了。所以，成功者除了要有气度和智慧以外，最重要的还有知错能改的勇气。

释迦牟尼在讲道的时候，有一个叫做长爪梵志的人找他辩论，在辩论之前，他就和释迦牟尼约定说："我的观点如果被驳倒，我就砍掉自己的脑袋！"

释迦牟尼安详地问他："你以什么为宗旨呢?"

长爪梵志很自然地说："我以一切不受为宗旨。"意思就是以不接受释迦牟尼所说的一切为宗旨。

释迦牟尼微笑地看着他说："你自己说的这个观点自己能接受吗?"

长爪梵志听完后非常气恼，拂袖而去。可走到半路时突然醒悟过来，对弟子说："我应该回到佛陀那里去，砍头以向世尊谢罪！"

弟子们劝他说："师父！您也算是在释迦牟尼的面前取胜了，为何要回去砍头谢罪呢?"

长爪梵志慨叹道："我宁可在智者面前砍头，也不愿在愚人面前获胜！我的观点自相矛盾呀！如果这个观点我接受了，我失败在粗；如果这个观点我不接受，又失败在细。一切天上人间的修行者都不知道我这个观点的谬误之处，只有佛陀和菩萨们才知道它的矛盾所在。"

释迦牟尼并没有允许长爪梵志在自己的面前砍头谢罪，反而称赞他的顿悟之心和聪慧的心灵。最终，长爪梵志连同他的五百个弟子皈依了佛陀，出家为僧。无论是智者还是愚者，犯错误都是很平常的事情。世上大众，有谁能够在过完一生以后，回顾自己做的事情时说："我这一辈子，一件错事也没有做过。"这根本是不可能的事情，犯错误很正常，所以改正错误也很正常。

但是，在实际生活中，要承认自己的错误却是一件很难的事情。因为人们都爱面子，都希望掩盖自己的错误，或者是狡辩或者是隐藏，不肯认错，因此一错再错，一直错到底，于是铸成更大、更严重的错。

所谓"知错能改，善莫大焉"。知道自己的错误，也肯承认自己的错误，并能改正自己的错误，如果能做一个这样的领导，必定能受到下属的拥护；而平常人如果能做到这点，也一定会被别人敬佩。

迷途知返，守得云开见月明

【原典】迷而不返者惑。

注曰：迷于酒者，不知其伐吾性也。迷于色者，不知其伐吾命也。迷于利者，不知其伐吾志也。人本无迷，惑者自迷之矣！

王氏曰：“日月虽明，云雾遮而不见；君子虽贤，物欲迷而所暗。君子之道，知而必改；小人之非，迷无所知。若不点检自己所行之善恶，鉴察平日所行之是非，必然昏乱、迷惑。”

【释评】人心本自清净，有的时候因为想法不对，有的时候因为意志不坚，经受不住身外之物的诱惑。一入迷途，九牛难拔，可不慎哉！

清代李渔在《十二楼》中写道：“俗话说得好：‘浪子回头金不换。’但凡走过邪路的人，归到正路上，更比自幼学好的不同，叫做大悟之后，永不再迷。”

古时河南开封有一户田姓人家，田家少年风度翩翩，饱读诗书，非常有才华。因为幼时就和邻居家的财主儿子在一起玩耍，所以两人结为了少年好友。但是，随着年龄的增长，两人的机遇发生了变化。财主家的儿子既没有田家少年聪慧，也没有田家少年读的书多。但是，财主却凭着钱财给儿子捐了一个官。田家少年十分气愤，觉得人生不公，天地不公。从此和财主家的儿子断绝来往，即使在路上见到，也不理睬。

一天晚上，财主家的儿子在与朋友喝酒回家的路上遇到劫匪，被砍伤了手臂，身上的银两也被抢劫一空。

财主儿子到县衙报案，县令明察秋毫，没过几天就发现了事情的端倪，于是顺藤摸瓜，发现原来是田家少年做的这件事情。县令不动声色，将田家少年带到了自己府衙的内堂里。少年本来就非常聪明，还没等问，就已经知道了县令的意思。他交出自己抢夺的银两，然后对县令说：“大人，我一时糊涂，犯了不该犯的错误。做完这件事情以后，我良心一直不得安宁。其实，我只是想发

泄一下心中的不满，丝毫没有想抢夺财物的意思。”

县令听完，没有多说什么，看着桌子上的钱说：“据说你资质甚高，饱读诗书。你有没有想过，能凭着自己的本事做一些事情呢?”

田家少年道：“大人有所不知，我自幼家贫，没有办法进私塾读书，一切都靠自学。我哪里能够有银子捐官呢，而且我也没有盘缠去考试。”

县官拿起桌子上的钱袋说：“这样吧，这些钱你先拿着。我们来做一个约定，你用这些钱去考试，如果考上了，再将这些钱还给你的朋友，如果考不上，你不但要还钱，还要进大牢，你看怎么样?”

少年千恩万谢，拿着钱回到家里，整日面壁读书，不问窗外之事。县官派人探查，得知少年用功用心，甚感欣慰。

一年以后，少年参加乡试，果然考得第一名。这样一路考下去，竟然考中了举人。少年去拜谒县官，感谢县官给自己的机会。县官说：“不是我给你的机会，是你自己给自己的机会。倘若你还陷在人生不公这个谜题里不能自拔，恐怕就连书你也读不进去了。现在你迷途知返，取得了这样的成就，确实值得欣慰。”

人人都有想不开的时候，世上本就有很多有才华的人，因为迷惑想不通，犯下大错，改变了自己的人生轨迹。而那些能够认识错误，从迷途转回的人，一般来说都可以取得好成绩。

古时有一个员外，中年以后才喜得贵子，取名为阿宝，阿宝长大后游手好闲，挥金如土，老员外怕儿子这样下去保不住家业，便请了个先生教他明白事理，轻易不让他出门。在先生的管教下，阿宝渐渐地变得知书识礼。不久，阿宝的父母不幸双双过世，阿宝的学业也从此中断。

阿宝守着一份偌大的家业，这份财产让他的狐朋狗友们看得垂涎欲滴。一天，阿宝的那些狐朋狗友又找上门来，阿宝禁不住诱惑，故态萌发，整日花天酒地。结果不到两年，他就把万贯家财花了个精光，最后落得靠乞讨为生。直到这时，他才发现自己过去的生活是多么的奢侈，遂决定痛改前非，认真读书。

一个冬天的晚上，阿宝从一个朋友家里借书回来。因为天寒路滑，加上一整天粒米未进，一跤跌倒后，再也没有力气爬起来，不一会儿，就冻僵在路旁。

这时，阿宝父亲生前的一个朋友正好路过，看见阿宝拿着一本书，昏倒在路边，不禁起了恻隐之心。他找来帮手，将阿宝带回了家里。救醒阿宝以后，就把他留在身边，让他专心读书。阿宝感激他的救命之恩，从此用功读书。

一次吃饭的时候，阿宝无意间看见了这家的小姐，不禁为小姐的美貌所动，

整日茶饭不思，更不用说读书了。老员外的朋友看见阿宝这样，不禁有些失望。于是，他写了一封信，对阿宝说："我想托你把这封信送给某某人。"接着又给了阿宝一些盘缠。阿宝拿着信和盘缠，一路寻找，但没有找到父亲的朋友要找的人。

眼看盘缠快要花完了，阿宝打开信看了看，发现信上写着四句打油诗："当年路旁一冻丐，今日竟敢戏腊梅；一孔桥边无表兄，花尽银钱不用回！"读完以后，他心生羞愧。想着救命恩人这样待自己，自己却没有珍惜机会，犯了错误。阿宝痛哭了一番，然后想：我要把盘缠钱赚回来，还给我的救命恩人，然后当面跟他谢罪。

就这样，阿宝一边读书，一边赚钱。几年后，他已经赚够了盘缠，而且还参加了考试，考中了功名。这天，阿宝拿着银子来到了恩人家里。见了恩人，急忙跪下赔罪，并奉上当年的盘缠。恩人询问阿宝这些年的境遇，听说他通过自己的努力取得成就，自然为他感到高兴。阿宝听说恩人家的小姐依然没有婚配，在取得小姐的同意之后，阿宝和她结为伉俪。

人生总有犯错误的时候，有时错误是人生的关键点。没有错误，也没有改正错误的机会，自然也不会有进步。知道错误，将错误当做教训，不断地鞭策自己前进的人，才能取得最终的成就。

出言不逊，则祸之所伏

【原典】以言取怨者祸。

注曰：行而言之，则机在我，而祸在人；言而不行，则机在人，而祸在我。

王氏曰："守法奉公，理合自宜；职居官位，名正言顺。合谏不谏，合说不说，难以成功。若事不干己，别人善恶休议论；不合说，若强说，招惹怨怪，必伤其身。"

【释评】事情还没有做，就开始满天吹牛，口出狂言，那么如果事情没有办成，你可能就会失信于人。还有，生活中有很多说得太多的人，也容易犯出言不逊的错误。说得多不如听得多，做得多。因为有很多祸端都是口里说出来的。

就日常事理而言，如果事关重大，那就是祸福攸关的问题了，这就是“祸从口出，病从口入”之谓也。

俗话说：“智者千虑，必有一失。”再明智的人，也无法保证自己的观点永远都是正确的，有赞赏者，就必有反对者。所谓“祸从口出”，话说得太多也肯定会遭到非议。所以，平时说话最好慎重一点，减少争论，缄默做人。

生活中很多人总喜欢表述自己的观点，申明自己的主张，可有时候，自己的观点未必正确，主张也未必合理。所以，很多时候，急于表达未必比沉默倾听来得更有意义，尤其是当你想要提出要求或与别人的意见有分歧时，开口更要慎重，深思。例如有些问题根本就不值得提出来，更不必大动干戈地把小分歧变成大冲突。此外，情绪不稳定或是处于气头上的人最好对分歧避而不谈。

北宋文学家苏东坡，天资很高，过目不忘，出口成章，被后世誉为：“有李太白之风流，胜曹子建之敏捷”。

相传，苏东坡官拜翰林学士时，在宰相王安石门下做事。王安石很器重他的才能。然而苏东坡自恃聪明，对王安石常多讥诮讽刺的言辞。

一次王安石与他做解字游戏，谈到坡字，坡字从“土”从“皮”，于是王安石认为“坡乃土之皮”。苏东坡笑道：“如果照你这样说的话，那么滑字就是水之骨了。”王安石心中不悦。

又有一次，王安石与苏东坡谈及鳃字，鳃字从“鱼”从“儿”，合起来便是鱼的儿子的意思。苏东坡又调侃说：“鸦可作九鸟解，毛诗上说：‘鸣鸠在桑，其子七今。’就是说鸿有七个孩子，加上父母两个，不就是九只鸟吗。”王安石听了不再说话了，但心中对苏东坡的轻薄已经非常反感。不久把他贬为湖州刺史。

苏东坡在湖州做了三年官，任满回京。想当年因得罪王安石落得被贬的结局，于是回来之后就决定去拜访王安石。这样想着就来到了宰相府。此时，王安石正在午睡，书童便将苏轼引入王安石的东书房等候。

苏轼闲坐无事，见到书桌上的砚下有一方素笺，原来是王安石两句未完的诗稿，题是“咏菊”。苏东坡不由笑道：“想当年我在京为官时，他写了那么多的诗也不假思索，没想到仅仅过了三年，他就连一首诗也写不完整了，起了两句头便续不下去，就这样放在这里，真是江郎才尽。”于是他就把这两句念了一遍，不由叫道：“原来连这两句诗都是不通的。”诗是这样写的：“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”在苏东坡觉得，西风应该是在秋天才吹起，而菊花在深

秋盛开，开得也是最久，即使焦干枯烂，也不会落瓣。这样一念一想，苏东坡已经按捺不住，他就依着前两句的韵律添了两句："秋花不比春花落，说与诗人仔细吟。"但是当自己写完之后，又觉得不妥，因为这样做就是抢白了王安石，只怕又会惹麻烦，但是如果自己把这篇诗稿撕了，又不成体统，左思右想后，怎样做都觉得不妥，于是只得将诗稿放回原处，告辞回去了。结果第二天，皇上降诏，将苏轼贬为黄州团练副使。

有时候，想要让别人接受自己的观点，如果说话做事总是要小聪明，反而会弄巧成拙。做人，不要妄想用言语慑服别人，说得越多，就越显得平庸，越不能掌控大局，因为可能是说多错多。大多数时候，说得越少，就显得越神秘。当学会了闭上嘴巴时，实际上就获得了更多拥有主动的机会。

俗话说："沉默是金"，适当地沉默不仅可以控制自己的情绪，而且可以给予对方梳理思路的时间。有位名人说："沉默是迷人的、富有力量的。"要想进行有效的沟通，要想在谈话中取得主动的地位，有时候沉默可能要比说好得多。

令行禁止，心无信则事毁弃

【原典】令与心乖者废，后令谬前者毁。

注曰：心以出令，令以心行。号令不一，心无信而事毁弃矣！

王氏曰："掌兵领众，治国安民，施设威权，出一时之号令。口出之言，心不随行，人不委信，难成大事，后必废亡。号令行于威权，赏罚明于功罪，号令既定，众皆信惧，赏罚从公，无不悦服。所行号令，前后不一，自相违毁，人不听信，功业难成。"

【释评】作为一个领导人，凡事都要说到做到，这样才能获得下属的尊重，也才会有自己的威信。如果说一套，做一套，口是心非，或是朝令夕改，出尔反尔，这样的人没有不失败的。

一个管理者，如果想要自己的团队纪律严明，就得让所有的下属照章办事。在自己下达命令的时候，或者是对既定制度的执行都要严格。一旦命令下达，

或者制度一旦订立，就不能允许下属违背。当然，有些特殊的情况要特别考虑。在日常的工作环境中，管理者的命令一旦下达，就不允许有丝毫的动摇。

汉文帝六年（公元前158年），因为匈奴不断地集结重兵在大汉北部边境进行烧杀抢掠，所以汉文帝派几支军队对这些经常有匈奴兵出现的地方把守保卫。

有一次，汉文帝亲自去劳军，他来到霸上和棘门这两个军营的时候，劳军的车队都是长驱直入，没有受到任何阻拦。但是，当汉文帝的劳军队伍来到细柳军营的时候，遇到了大不一样的情况。

当文帝的劳军车队来到细柳军营的门外时，被守营门卫拦住不让进去。劳军车队的先行官吏对这些守卫说："你们赶紧放我们进去吧，皇帝随后就要到了，我们是先行队伍。"

这个时候，这些守门的卫士说："我们的军营有着严格的命令，就是在军营里一定要听将军的命令，而不听皇上的命令。"当文帝的车队到了的时候，果然还是被挡在了门外。

于是，文帝出示自己的凭证，让这些守卫拿着这个凭证去对将军周亚夫传达自己想要劳军的意愿。得到允许以后，文帝的车队才被放行。但是，守卫的将士说："将军规定说，在军营内，车马不得奔跑。"

听到这样的说法，文帝的劳军队伍只能放松马的缰绳，让劳军的队伍慢慢地走。在进入军营以后，他们才发现，在细柳军营里看到的景象和前面两个军营里是完全不同的。这里的军官和士兵都穿着铠甲，手里拿着刀枪，守城的士兵都张弓搭箭，戒备十分森严，好像随时准备迎战一样。

文帝一行来到营帐中，看见将军周亚夫同样穿着铠甲，手里拿着兵器，站在那里迎接他们。他看见了汉文帝，并不下跪，只是拱手说道："皇上恕我戎装在身，不能下跪。我只能用军礼拜见皇上。"文帝受到了震动，坐在马车上对周亚夫进行了严肃的答礼。

在劳军慰问以后，文帝他们走出了细柳的军营。这个时候，很多大臣都觉得周亚夫的做法太过于嚣张。但是文帝却说："周亚夫才是一个真正的军人，真正的将领。而之前那两个军队就像儿戏一样。"当匈奴滋扰边境的情况好转以后，文帝就命令将这些军营撤掉，而周亚夫被他任命为中尉，保卫京城的安全。

一个团队，要做到有效率就必须有严肃的纪律，而且在执行纪律的时候，团队的领导人还必须要身先士卒，这样才能让下属更好地遵守纪律。纪律一旦制定，就一定要严格地执行，绝对不能动摇，一旦动摇就会弄得人心浮动，不利于领导者的管理。

在楚汉战争时期，刘邦的手下有一著名的将领叫做彭越。在彭越年轻的时候，曾经组织过起义军响应陈胜、吴广领导的起义。因为他非常有号召力，很快就聚集了一百多人的队伍，但是因为这支队伍没有首领，大家就纷纷让彭越来做这支队伍的首领。彭越起初不答应，但是因为敌不过众人的再三恳求，才答应做首领。在做完这件事情以后，他们相约在第二天日出的时候再一起汇集在此地。迟到的人，就会被斩首。于是，到了第二天，很多人早早就到了，但是也有一些人过了约定的时间还迟迟没有到。等到所有的人都到齐的时候，彭越说："既然我们决定建立一支像样的队伍，就必须按照这支队伍的规定办事情。我们约定日出的时候在这里聚集，但有几个人还是迟到了。我们昨天说好了迟到的人就要被斩首，但是有这么多人迟到，我们只能选择斩首最后到的那个人，以振军威。"这个时候，有很多人求情说，这是第一次，就算了吧。但是，彭越说："我们要想严肃军纪，就得从第一次开始。如果第一次没有做好，那么以后也不可能做好。"说完，就把那个最后到的人给斩首了。就这样，彭越在军中树立了威信，大家都很害怕也都很尊敬他。彭越带着这支有着严明纪律的队伍攻城略地，很快队伍就发展壮大起来。

一支纪律严明的队伍，就要求它的领导者做到"令出如山"。因为只有制定了严格的命令，才能让自己的下属有戒备的心理。当然，在执行命令的时候，还要严格果断。如果只是制定了这样的规则，但是执行起来拖拖拉拉，或者区别对待，也没有办法使领导者做更好的管理。只有在制定了规则以后，果断地按照规则办事，才能让自己的下属信服，也才有利于领导阶层的管理。

喜怒无形，则不怒自威

【原典】怒而无威者犯。

注曰：文王不大声以色，四国畏之。故孔子曰：不怒而威于斧钺。

王氏曰："心若公正，其怒无私，事不轻为，其为难犯。为官之人，掌管法度、纲纪，不合喜休喜，不合怒休怒，喜怒不常，心无主宰；威权不立，人无惧怕之心，虽怒无威，终须违犯。"

【释评】领导者的威严不是装出来故意给人看的，这是一种内在的素养。有的不怒而威，有的怒而有威，有的则虽怒不威，周文王虽从不声色俱厉，但四邻国家都怕他。

人们常说有城府的人能成大器，所以心中能埋住高兴和怨气的人通常有很大的机会成就一番伟业。因此，请将愁苦和悲切留在心里，而不是整日悬挂在脸上。

《三国演义》中讲述曹操赤壁大战兵败后，在北逃途中路经乌林、葫芦口、华容道三分险要处时，不顾兵困马乏和焦头烂额的事情出现，却在马上扬鞭大笑，引来三处埋伏。这种做法似乎很难让人理解，但却激励了将士的精神。

曹操在兵败的时候能够表现出的大将风范是少有的，中华五千年的文化博大精深，在这方面记载的故事不在少数。有的领军能够在“敌军围困千万重”时做到镇定自若，不动声色地指挥，随从的将士也能够做到稳扎稳打，而不是惊慌失措地逃亡。

不喜形于色的战术，在史书中被认为是克敌制胜、反败为胜的法宝。例如，“我自岿然不动”这种自信让人觉得咋舌，但是其效果却很明显。在官场中，无论对上司的怒斥和咒骂多么不满，即使自己心情再不畅，怨气冲天的你，最好还是将真实的情绪埋藏起来，满脸笑意地回答：“是，是，是。”在商场中就更是如此了，谈判上的“喜怒不形于色”是商战取得成功最起码的要求。

据心理学家研究，这种“喜怒不形于色”的哲学只能被称为一种谋略，因为尽管你脸上不表现出来，但是心中的怒火和喜悦一样是真实存在的，正像男儿有泪不轻弹一样，都是表演给别人看的。

还有一种境界更高，叫“宠辱不惊”，一般人想要修炼成这种境界是很难的，而“宠辱不惊”的人在面对宠爱、升官、发财时不起任何波澜，对屈辱、贬官、损失几十万更是如此，所以普通人是很难达到这个境界的。

当然，“喜怒不形于色”只是一种权术，而非生活中经常可以用到的，那种“宠辱不惊”更是一种高深境界的表现，绝不是大多数一般人能够修炼得到的。

但问题的关键是，许多人根本就不具备这样的条件，却偏偏要在官场中以“自命不凡”的形象出现，自以为斯人不出，天下奈何？相反，一般的普通人则能甘心粗茶淡饭、清风徐来地度过一生，正是因为这些人认识到生命的短暂，对于权和钱就不会刻意地索取，反而能达到“宠辱不惊”的境界。

其实，“喜怒不形于色”和“喜怒不形于灵”乍看起来都属于中国“天机”

学问的一部分，但是其结果却是截然相反的境地。“不形于色”者，属于有心计，有城府，会表演的一类，这类人不是不恨、不悲、不喜，而是为了“成大事业”强迫自己脸上不外露任何情绪，使对手或他人难以揣摩自己的心机和情绪。此种掩饰功能只有大奸大雄能够做得来，因为他要把灵和肉的痛苦分离开，取而代之以喜剧的形式表演出来，并且装扮得天衣无缝。

在这个方面，曹操可算是一位千古一绝的人物，他不仅在赤壁败兵、性命攸关之际还能扬鞭大笑，而且在官渡一战打败袁绍后发现书信一束时，“皆许都及军中诸人与绍暗通之书”，当兵将给他献计说：“可逐一点对姓名，收而杀之”，而曹操却选择命人尽烧之，不再过问此事，他的做法将那些“叛徒”感动得热泪不尽，从此甘心为曹操卖命。

史书记载曹操从小就工于心计，并且属于行家里手。曹操小时候很调皮捣蛋，惹得叔父经常去他父亲那儿告状，所以曹操为此经常受到毒打，于是曹操不动声色，寻机报复。正巧叔父刚要出门，曹操就抱着肚子佯装痛得直打滚，还大声疾呼救命，叔父见状忙去告知哥哥，说曹操肚子疼得要死人了。

过了一会儿，曹操见叔父从大门进来，赶紧站起来，拍拍身上的灰尘，于是父亲责问曹操，他却笑着说：“我身体很健康，从来就没有出现过肚子痛的症状，您别听叔父在那儿胡言乱语。”从此之后，曹操的父亲不再听信叔父的话了。

而“喜怒不形于灵”者则需淡泊名利、“心境宽松，身在局中，心在局外”，即使是面对死亡也同样不会惊恐万分，而是从容自若地镇定接受，就和平常一样谈吐自如高雅。

陆机在这方面就运用得非常好，《世说新语》中有个发生在华亭鹤唳的故事，陆机在河桥战败后，又遭到卢志的谗言加害，所以成都王司马颖决定将他正法。在被处决之前，陆机叹息道：“我是多么想再听一听家乡华亭台的鹤鸣声呀，不知能有机会再听到吗?”

人在孩提时，由于生活环境很自由，所以心里的高兴和怨气都可以凭借自己的性子表现出来，或挂在脸上，或用嘴喊叫，这段时间是欢快的，没有任何负担可言。按照中国的传统来讲，这个阶段的表现只能被称之为孩子，是不成熟、不懂事、幼稚的表现。但是随着年龄的增长，孩子会奇妙地发现大人的秘密，其中第一条就是心理和表皮相脱离。就如一块干净的白布被放置于脏水中，当它不断地吸取水分与它的溶质渗透在一起时，这个孩子便成熟了。

做到喜怒不形于色是一个人阅历和性格的体现，而非一时之计能够控制的。

其实，这是做人的一种境界，经历事情少和领悟能力不强的人是很难做到这点的，所以，城府深的人自然不会将喜怒挂在脸上。

成功人士或者是社会经历比较丰富的人都会将喜怒深深地埋在心底，所以在心智上就会显得很成熟，遇到棘手的事情一般都是先听，再看，并不急于表现自己的想法和态度，而是将所有因素都考虑周全后再制定出策略。

智者做事一般都先学会忍耐，这也是磨炼性格的过程，在处理事情上一定会给自己留有余地，慢慢地你就会发现自己比原先要成熟多了，别人很难一眼看穿你的心思，所以遇事应少说话，少表态。当不公平的待遇来临时，首先要做的是让自己冷静下来，用理智的思维去看待和思考周围发生的一切。

己所不欲，勿施于人

【原典】好众辱人者殃。

注曰：己欲沽直名而置人于有过之地，取殃之道也！

王氏曰：“言虽忠直伤人主，怨事不干己，多管有怪；不干自己勾当，他人闲事休管。逞著聪明，口能舌辩，论人善恶，说人过失，揭人短处，对众羞辱；心生怪怨，人若怪怨，恐伤人之祸殃。”

【释评】自己想博取刚直的名声，而把别人置于受冤枉、受侮辱的地步，这种人自身是要遭殃的。

早在2500年前，孔子就道出做人的真正意义——己所不欲，勿施于人。这是我国儒家文化的精华之处，它揭示了处理人际关系的重要原则，孔子强调的是人应该宽恕待人，将对待自身的行为标准作为参照物来对待他人。

凡事将心比心，用自己的心推及别人的感受，正如自己想得到优质的生活，就想到别人也会希望得到这样的生活，自己不愿意做的事情也不要强加给别人，自己希望在社会上站稳脚跟，得到别人的帮助，同理其他人也会这么想。

智者为什么会如此友善地考虑到其他人呢？究其原因是你种下什么种子，收获的就是什么果实。

播下一个行动，收获一个习惯；播下一个习惯，收获一个个性；播下一个个性，收获一个命运；播种一个善行，收获一个善果，这就是推及心理，正是由于这种心理的存在使得我国产生过诸多位先贤。

大禹治水的故事就是“己所不欲，勿施于人”的崇高典范。大禹刚和涂山氏的一个姑娘结完婚时，就临危受命接受治水的新任务，当他得知很多乡民被水淹死时，心里就像自己的亲人被淹死一样痛苦、不安，于是充满愧疚地告别新婚妻子，率领27万治水群众，日夜不停地疏导洪水。因为任务紧急，在治水的过程中，大禹三过家门而不入。苦战13年的治水英雄大禹终于疏通了九条大河，将洪水引入大海，保住了人民的性命和财产，消除了水患，成为流传千古的英雄，他的丰功伟绩也成为流芳百世的美谈，所以在民间流传着一首《大禹治水》的民谣：

大禹治水十三年，一心为民解灾难。
实地观测搞调查，团结勤快听意见。
三过家门而不入，废寝忘食沥肝胆。
河道疏通水患灭，灌溉农田万民欢。

时间转移到战国，有个名为白圭的人在与孟子谈起大禹治水这件事情时，夸下海口说：“如果将我派去治水，我一定能比大禹做得还好，而且不用花费那么长的时间，我只需将河道疏通，然后让洪水流到附近周围的国家中就可以了，这样不仅时间短，而且很节省精力。”

孟子毫不客气地说：“你错了！如果你将邻国作为泄水的地方，一旦洪水倒流回来，就会造成更大的灾害。有仁德的人，是不会这样做的。”这也是“以邻为壑”成语的由来。

两人的目的都是一致的：防洪治水，大禹治水是将洪水引入大海内，耗费了13年的时间和精力，可谓费时费工，其结果是令人满意的，不仅消除了本国人民的灾害，同时还保住了邻国人民的安全，这种推己及人的精神值得众人学习。

相反，白圭只是单纯地想着自己国家的人，而不为其他人着想，这种“己所不欲，要施于人”的错误思想，终将葬送自己，可谓害人害己。

你有权利以非公正的态度对待别人，但是你的这种态度会给自己造成自食其果的局面。而且，退一万步讲，你所释放出的任何一种思想都会形成一种结果，同样也会回报到自己身上。因为你的思想和行为都受自我暗示的影响和控制，而且将在潜意识中修正你的个性。

“推己及人”这种道德情怀不仅存于中国，而且也广泛地影响着全世界，国际红十字协会总部里就悬挂着孔子“己所不欲，勿施于人”的语录，体现出人类对和谐的人际关系的向往和憧憬。

俗语言：人和万事兴。这种推己及人的嘉言懿行，正是渗透着“人和”的润滑剂。所以，人应该有宽广的胸怀，在待人处世上应该时刻切忌心胸狭窄，凡事应以宽宏大量的态度应对，倘若这件事情是你讨厌的，切忌硬推给别人，否则就会自食恶果，一是破坏你与他人的关系，二是将会把事情弄得更糟糕，最终变得僵持而不可收拾。

人与人之间的交往确实应该坚持这种原则，在相互尊重的基础上平等地待人处世，这是关注自身以外，还得关注他人的表现。要记住：人与人之间是平等的，切勿将己所不欲施于人。

但是在如今现实的社会中，很多人都不能恪守“己所不欲，勿施于人”的信条，取而代之的是一切以“自我”为中心，只顾及自己的感受和心得，不在乎甚至忽视他人的看法和感受。这样的人最终会害人害己。

无论是处理人际关系，还是在政治方面都应清楚地认识到“己所不欲，勿施于人”的深刻内涵，这条经久不衰的人际关系原则就会使你受益无穷。

人心如水，可载舟亦可覆舟

【原典】戮辱所任者危。

注曰：人之云亡，危亦随之。

王氏曰：“人有大过，加以重刑；后若任用，必生危亡。有罪之人，责罚之后，若再委用，心生疑惧。如韩信有十件大功，汉王封为齐王，信怀忧惧，身不自安；心有异志，高祖生疑，不免未央之患；高祖先谋，危于信矣。”

【释评】人心对统治者或领导来说是十分重要的，唐太宗李世民说：“君王是舟，老百姓是水，水可载舟，亦可覆舟。”这里的水，指的就是人心。无论是领导还是君王，在面对下属的时候，要懂得获取人心的方法，方法和态度正确了，才能真正地得到人心。

《诗经·卫风》中有云："投我以木桃，报之以琼瑶。"大意为，你对我好，我会加倍对你好。朋友之间尚且如此，如果能对下属，甚至是敌人做到"投以木桃"，如此这般胸襟势必会让他们感动得痛哭流涕，从此甘心为你效命，至死不渝。

有人认为"宽恕是一种比较文明的责罚"。这话说得不无几分道理，在你有能力责罚对方时，你却没有责罚他，而是原谅了他的罪行，这就是一种宽恕，同时，还是一种掌管他人的法宝。运用这种宽以待人、以德报怨的处事方式，即使是敌人也能被你感化，最终归顺到你的旗下，成为你可以依靠的人。

战国时期，楚庄王亲自率大军外出讨伐，结果大获全胜。当班师回京城郢都之时，老百姓夹道热烈欢迎，场面堪称盛世。为了庆祝卓越的战功，楚庄王在渐台设宴款待文武百官，谈笑之间，群臣频频举杯为庄王祝贺，酒酣淋漓之际，楚庄王还令自己的嫔妃与群臣同席畅饮。此时歌舞升平，人们猜拳行令，玩得很热闹，不知不觉间太阳下山了，但是，庄王和群臣玩得意犹未尽，于是，命令随从点起蜡烛夜宴，又命宠妃许姬斟酒助兴。

谈笑之间，众人早已酒足饭饱，就在此时，忽然刮起一阵大风，顿时间所有的蜡烛都被吹灭，漆黑忙乱之际，一个胆大妄为的人居然趁着酒劲扯住许姬的衣袖，这令许姬十分恼怒，但是又不好当场声张，于是便与对方拉扯着，机智的许姬扯断了那人帽子上的缨带，对方才惊慌地逃之大吉。于是，许姬走到庄王面前，附耳如实禀报刚才发生的一切，并且请求庄王严加查办那个色胆包天之人。

楚庄王听完之后，沉吟片刻，吩咐侍从先不要点灯，然后令在场的官员解开缨带，摘下帽子，继续尽情地畅饮。听此命令后，群臣纷纷解开缨带，摘下帽子，这时庄王才命人掌灯点烛。灯火通明之下，只见群臣绝缨饮酒，已经无从辨别谁的缨带被扯断。只见楚庄王继续与群臣饮酒作乐，就像什么事情都没发生一样，直至深夜方才散场。自此之后，楚庄王再也没有提及此事。

楚庄王的气度非常人所能比，而且充满了人情味。数年之后，楚军与晋军交战，楚军明显处于弱势，敌我力量悬殊之际，楚庄王正愁无所应对之时，一位将士冲向敌阵，使战争转败为胜。这名将士就是当年醉酒调戏庄王爱妃的人。

楚庄王当年秉着"经路窄处，留一步与人行"的理念，放了对方一马，这种博大宽广的胸襟最终赢得了对方的尊重，才使得这位将士能够在战场上为庄王奋勇杀敌。

隋炀帝时期，李靖任郡丞一职，当他最早发现李渊有图谋天下之意时，曾

经亲自向隋炀帝检举揭发。李渊灭隋后要杀李靖，但是李世民坚决反对报复，并且再三为他求情，最终留他一条性命。后来，这位李大将军驰骋疆场，征战不疲，安邦定国，为唐王朝立下赫赫战功。

魏征曾经教唆太子李建成铲除李世民，但是，李世民对此毫不在意，而且还不计前嫌地量才而用，使魏征觉得“喜逢知己之主，竭其力用”，于是便加倍地为唐朝效力，至死不渝。唐朝的兴盛、繁荣，与李世民不计前嫌、唯才是举有着直接的关系。

没有真正的敌人，只有永恒的利益。对于昔日的敌人，如果他能够给你带来好处，你不妨考虑量才而用，给予对方平等的待遇，这样不仅可以感化对方，还可以做到为我所用，树立自己的威信，从而得到更多的尊敬和爱戴，有助于巩固自己的大业，最终成就一番功业。切忌打击报复昔日的敌人，否则会为自己埋下更多的怨恨，树立更多的敌人。

武则天作为中国历史上唯一的女皇帝，其心术权谋，手段残忍，近乎于令人发指，但是，她不仅爱才，而且还十分地惜才，对于能力超群的人，她常常采用以德报怨的手段来博得对方的好感，并且使之成为自己的“心腹”。

上官婉儿是李唐时期五言诗“上官体”的鼻祖上官仪的孙女。上官仪曾任宰相一职，并参与过废后行动，在被武则天发觉之后，上官仪和其子都被处以死刑，而上官婉儿与母亲也被贬为宫婢。在上官婉儿十四岁那一年，曾与太子李贤和大臣裴炎、骆宾王等人联合策划倒武政变，为了报仇雪恨，上官婉儿对这次政变格外用心，但是不幸又被武则天发现，事情败露之后，武则天下令废太子，裴炎被处以死刑，骆宾王得以死里逃生，但是，上官婉儿却被武则天赦免了。

原来，那一年，武则天在无意之间发现上官婉儿做了一首名为《彩书怨》的诗，她不相信这么一首好诗是出自一个只有十四岁大的女孩子手中，于是，便当场以室内剪彩花为题，即兴让她做一首五律诗，同时要用《彩书怨》同样的韵。思索片刻之后，上官婉儿挥笔写道：“密叶因栽吐，新花逐剪舒。攀条虽不谬，摘蕊讵知虚。春至由来发，秋还未肯疏。借问桃将李，相乱欲何如?”

武则天看后，一连说了多个好字，并且装作不懂的样子问上官婉儿“借问桃将李，相乱欲何如”这句作何解释？婉儿脱口而出：“是说用假的花当做真的，有以假乱真的意思。”

“你是不是意有所指，在含沙射影地说我?”武则天突然问道。

“天后陛下，我听说诗的解释不一，主要根据理解人的意境有所不同。如果

陛下此刻认为我是在含沙射影，那么，奴婢也不敢狡辩。”上官婉儿不急不躁地回答道。

“答得好!”武则天非但没有生气，而且还微笑地说：“你这个倔犟的性格我喜欢!”接着又说：“我杀了你的祖父和父亲，你我之间应该有不共戴天的仇恨吧?”

婉儿依旧平静地回答：“如果陛下认为是，奴婢也不敢说不是。”

武则天又夸她聪明，而且表示很期待得到这样的答案。接着武则天又大大地赞扬她祖父的文采，并且还指出上官仪起草废后诏书的罪恶，最终明确表示希望上官婉儿能够理解她的苦衷，并且衷心地为她效力!

然而，上官婉儿不为所动，不但没有效忠于武则天，而且又参与了政变，继续为家人报仇雪恨。司法大臣提出要按律办事——“应处以绞刑”，如果念其年幼，还可以施以流刑，即发配岭南充军。

武则天对此却不以为然，她认为：如果按罪处理，上官婉儿应处以绞刑，但是念在她年龄尚幼，如果再接受一些教育，一定可以变好的，所以决定不对其处于死刑；至于发配岭南，路途跋涉，而且环境十分恶劣，这对一个小女孩来讲就等于要了她的性命，所以，这种刑法对她而言也未免有些重。

对于上官婉儿的才华和资质，武则天是十分看好的，所以决定用心培养她，并且坚信假以时日，上官婉儿一定能够成为非常优越的人才。鉴于此，武则天决定对婉儿处以量刑，即在额头上刺一朵梅花，把朱砂涂进去。与此同时，武则天还将上官婉儿留在身边，并且明确表示：“要用我的力量来感化她，否则的话又怎么能够‘以道德感化天下’呢?”

事实证明，武则天确实把上官婉儿感化了，该杀反倒没杀，却留在身边，这已经使婉儿感激涕零。在此之后，武则天一直悉心照顾婉儿，并且多方面地指导她、感化她、培养她、重用她。在与武则天接触的过程中，婉儿从武则天的言行举止中，了解到她的治国天才、博大胸怀和用人艺术，渐渐地，她对武则天的积怨和误解彻底消除了，取而代之的是敬佩、尊重和爱戴，并且尽心尽力地辅佐武则天，用智慧为其分忧解难，最终婉儿成为武则天最得力的心腹人物。

得人心者得天下，细微之处才能得人心，比起堂而皇之的关心，这种以德报怨的方式更能够得人心，而且显得很自然，使他人感到真情之所在，能够以很小的代价换取对方的信任，并且心甘情愿地为你付出，往往更能够激起下级的拥护之心。

逢庙烧香，见佛磕头

【原典】慢其所敬者凶。

注曰：以长幼而言，则齿也；以朝廷而言，则爵也；以贤愚而言，则德也。三者皆可敬，而外敬则齿也、爵也，内敬则德也。

王氏曰：“心生喜庆，常行敬重之礼；意若憎嫌，必有疏慢之情。常恭敬事上，怠慢之后，必有疑怪之心。聪明之人，见怠慢模样，疑怪动静，便可回避，免遭凶险之祸。”

【释评】对从前尊重有加的贤能，如今渐渐慢待了，说明这个领导人的雄心大志已经没有了，意志衰退了。这是很危险的事情——无论对哪一方面，都有危险。

领导者所敬重的人，从年龄上说，可能是其兄长；从职位上说，可能是权臣；从品德上说，可能是德高望重的人。无论从哪个角度讲，都值得敬重。待之兄长，敬若上宾是尊敬的外在表现；出自内心的尊敬，是有道德的证明。

在人际交往中，适当的敬重是必要的，也是一种不可或缺的沟通手段，如果你能将敬重之言讲得恰当，并且自然地运用到被敬重的人身上，那么，你无疑就为自己的成功前程铺平了道路，离成功的宝座也就更近几分了。

看似简单的敬重，似乎没有什么难度，但是想要将恭维变成敬重之心，而非讨好，奥秘之处就存于心间。想要脱离令人生厌的低俗敬重之心，又不想过于提高成本，没有良好的心机和技术是无法完成的，不经意之间，就会让人把敬重变成了阿谀逢迎。所以每次敬重都要小心谨慎，全力以赴，否则很容易弄巧成拙。

清乾隆皇帝非常重视清朝刊印的《二十四史》，常常亲历而为做校核，每每校出一处错误就觉得自己做了一件非常了不起的大事，由内而外地显露出一副学者风范和满足感。

和珅自然不会错过这个机会，为了迎合乾隆的这种心理，他就故意在抄写

时抄几个明显的错字，然后交给乾隆过目，以便乾隆校对出来。

这是一个高明的方法，这样做既显示出乾隆深厚的学问，又收到了良好的效果。但是，也有不好之处，就是皇帝改定的书稿，别人就不能指出任何错误了，但是人人都有疏忽的时候，乾隆帝改过的书稿也存有不当或不正确的地方，于是，鉴于皇权的存在，就将这些问题和错误一一流传下来，直到今天见到的殿版书中还常有讹处，有不少处错误就是这样形成的。

和珅的功过暂时先不评定，但是对乾隆来说，他还是怀着敬重之情的。他总是想要讨好乾隆，赢得乾隆的欢心，所以得到了乾隆格外的赏识。

尊重别人，的确是一门艺术。因为尊重和奉承的关系挨得很近，如果弄不好，就往往会弄巧成拙，将敬重变成了阿谀奉承。所以，在表达自己观点的时候，要把握好分寸。敬重之情表现出来的时候，要让人觉得舒服，不要让别人感觉虚伪，没有诚意，否则就会取得相反的效果。

南北朝时期，南朝齐国有个叫王僧虔的人，他是晋朝大书法家王献之的后代，学识渊博，智慧过人，尤其擅长书法，在当时很有名气。

高帝萧道成也擅长书法，但是他的书法技能和王僧虔还有一定的差距。然而他很不服气，一定要跟王僧虔一比高低。

王僧虔也不谦虚，不因为是和皇帝比赛就故意谦让。在萧道成的文武百官面前，王僧虔非常严肃认真，一丝不苟，没有半点马虎，他仍像往常那样，写出了一幅浑厚淳朴的正楷大字与一幅游龙走凤的草书。文武百官在对王僧虔的书法技能由衷赞叹之余，也都为王僧虔暗暗捏了一把汗。自古到今，还没听说有敢和皇帝一争高下的大臣，难道他不知道对手是至高无上的皇帝吗？赢了皇帝，这还了得！

等到王僧虔和萧道成都写完，萧道成问文武百官，谁的书法能得第一。文武大臣明知萧道成的书法不如王僧虔，因此都吞吞吐吐，不知道说什么好。

王僧虔仔细看了萧道成的书法，笑着回答说："臣的书法第一，陛下的也是第一。"萧道成笑了，说："世间哪有这个道理，比赛哪会有两人都得第一的呢？"

王僧虔从容不迫地回答说："世间哪里有天子屈尊与臣子比赛的呢？臣说陛下第一，是针对其他帝王而言；说臣第一，是针对自古以来的大臣而言的。"听到这里，文武百官紧张的心才放松了下来。

萧道成大笑说："你若是叫我处在你的地位，就这样说：'臣正楷第一，草书第二；陛下草书第三，而正楷第二；陛下没有第一，臣没有第三。'"

在等级森严的封建社会，对长辈和上司丝毫不能有越轨的地方。王僧虔在

皇帝萧道成“谁的书法第一”的问题面前，表现得胸有成竹。“臣的书法第一，陛下的也是第一”既是对萧道成的赞扬，也是对自己的肯定，可谓两全其美。如果按照萧道成那样的说法，虽然也很精妙，但是很明显，别人一看就会明白王僧虔还是比萧道成要强，这很容易得罪萧道成。

可以说，这样的赞美是透着诚意的。因为赞美别人的人，不但了解自己的特点，也了解别人的特点，所以说出的观点带着诚意，带着敬重之情，自然能得到别人的赞赏和认同。

苦口为良药，逆耳见忠言

【原典】貌合心离者孤，亲谗远忠者亡。

注曰：谗者，善揣摩人主之意而中之；而忠者，推逆人主之过而谏之。谗者合意多悦，而忠者逆意者多怨；此子胥杀而吴亡；屈原放，而楚灭是也。

王氏曰：“赏罚不分功罪，用人不择贤愚；相会其间，虽有恭敬模样，终无内敬之心。私意于人，必起离怨；身孤力寡，不相扶助，事难成就。

亲近奸邪，其国昏乱；远离忠良，不能成事。如楚平王，听信费无忌谗言，纳子妻无祥公主为后，不听上大夫伍奢苦谏，纵意狂为。亲近奸邪，疏远忠良，必有丧国、亡家之患。”

【释评】诸葛亮在《出师表》中说道：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也。”自古以来，只有忠心之臣说的话才是真话，而那些奸佞小人，自然都是拍马屁，说假话。一个明智的君王，往往懂得亲近贤臣，远离小人，这样国家才能安宁，才能强大。

王莽篡权后，刘秀在政权更替中利用在河北作战的机会经营自己的基地。后来他称帝，年号建武，定都洛阳。又经过十多年的战争，刘秀消灭了各地的割据势力，完成了统一。东汉初年，任董宣担任北海相、江夏太守、洛阳令等职。

那个时候，京都洛阳是全国最难治理的地方，皇亲国戚、功臣显贵常常横行街市，无恶不作。朝廷接连换了几任洛阳令都没有办法治理好这一顽疾。百

般无奈，光武帝刘秀决定任命董宣做洛阳令。董宣上任后，不畏强权，果断处理了湖阳公主的家奴行凶杀人的案件。

湖阳公主是刘秀的姐姐，她仗着公主的身份，豢养了一帮凶狠的家奴，这些家奴为非作歹、杀人放火、无恶不作。

有一次，湖阳公主的一个家奴在大街上强抢东西并且杀了几个人，然后躲进湖阳公主的府第里不出来。按照东汉的法律，没有皇帝的圣旨，地方官不能到皇亲国戚的府第搜查，这让董宣寝食不安，但是又没有别的好办法。董宣只得派人监视湖阳公主的住宅，只要杀人的家奴一出来便立即拘捕。

有一天，湖阳公主带着这个杀人的恶奴出行，董宣知道后，立即带领捕头拦住了公主的马车。那个杀人的恶奴在马队里看到如此形势，立即爬进公主的车子里，躲在公主的身后。湖阳公主傲慢地问董宣："你是什么人？敢拦截我的车驾？"

董宣上前施礼，然后把事情的原委坦诚地告诉了湖阳公主。湖阳公主一听小小的洛阳令敢向她要人，于是拒不交人。

让湖阳公主没有料到的是，眼前这位小小的洛阳令竟然怒气冲天，双目圆睁，猛地从腰中拔出利剑在地上一划，厉声责问她身为皇亲为什么不守国法？湖阳公主一下子被这凛然的气势镇住了，目瞪口呆，不知所措。

这时，董宣又义正词严地说："王子犯了法，也得与老百姓一样治罪，何况是你的一个家奴呢？我身为洛阳令，就要为洛阳的众百姓做主，绝不允许任何罪犯逍遥法外！"然后一声令下，洛阳府的吏卒一拥而上，把那个作恶多端、杀害无辜的凶犯从公主的车上拖了下来，就地砍了脑袋。

在众人面前，堂堂的公主竟然受一个小小的洛阳令的奇耻大辱，湖阳公主气得脸色发紫，浑身打战。湖阳公主一见到刘秀，就哭得昏天暗地。光武帝想，小小的洛阳令敢在太岁头上动土，如此蔑视公主，于是命令卫士把董宣抓了过来，准备当着公主的面把他乱棍打死。

董宣被捉来带上殿后，面无惧色，他对光武帝叩头说："临死之前我有句话要说！"然后董宣声泪俱下地说："托陛下的圣明，汉室得以光复。皇亲的家奴滥杀无辜，残害百姓！有人想使汉室江山长治久安，严肃法纪，抑制豪强，却要落得个被乱棍打死的下场。现在陛下的亲族在京城纵奴杀人，陛下不加管教，反而将按律执法的臣下置于死地，这国家的法律还有何用？陛下的江山还可用什么办法治理？"说完，便一头向旁边的殿柱上撞去，碰得满头满脸都是血。

光武帝被董宣的忠诚和理直气壮的忠言以及刚直不阿、严格执法的行动所

感动。他又惊又悔，赶紧令卫士把董宣扶住，给他包扎好伤口，然后说："念你为国家着想，朕就不再治你的罪了。不过，你总得给公主一点面子，给她磕个头，赔个不是呀！"董宣理直气壮地说："我没有错，也无礼可赔！"他死也不肯向湖阳公主赔礼道歉。湖阳公主自知理亏，却仍耿耿于怀，便嘲笑光武帝说："你当老百姓的时候，常常在家里窝藏逃亡的罪犯，根本不把官府放在眼里。现在当了皇帝，怎么反而连个小小的洛阳令也不能驾驭了呢？"光武帝回答说："正因为我当了一国之君，才应该律己从严，严格执法，而不能像过去做平民时那样办事了！"光武帝转过脸又对董宣说："你这个强项令，脖子可真够硬的，还不快点退下去！"

后来光武帝为了嘉奖和鼓励董宣，专门派人给董宣送去了三十万赏钱。

对于敢于直言的贤臣，君王不但要赏钱，最重要的是要懂得重用。直言进谏的忠臣，说话也许不好听，做事也许太直接。一个明智的君王，在面对这一切的时候，要明白的道理是，忠臣这样做确实是为了自己的江山好，为了国家好。只要这样想，自然能够赢得忠臣的效忠，江山的稳定。

红颜多祸水，贪恋则无为

【原典】近色远贤者昏，女谒公行者乱。

注曰：如太平公主，韦庶人之祸是也。

王氏曰："重色轻贤，必有伤危之患；好奢纵欲，难免败亡之乱。如纣王宠妲己，不重忠良，苦虐（雪楷义）万民。贤臣比干、箕子、微子，数次苦谏不肯；听信怪恨谗说，比干剖腹、剜心，箕子入宫为奴，微子佯狂于市。损害忠良，疏远贤相，为事昏迷不改，致使国亡。

后妃之亲，不可加于权势；内外相连，不行公正。如汉平帝，权势归于王莽，国事不委大臣。王莽乃平帝之皇丈，倚势挟权，谋害忠良，杀君篡位。侵夺天下。此为女谒公行者，招祸乱之患。"

【释评】"设想英雄垂暮日，温柔不住住何乡？"这句古诗道尽了千古英雄之不幸。谗言舒心，美色舒心且悦目，那些昏君耶能不近色远贤？昏君近色，后

妃必然干政。枕边风起，天下寒流矣！

男性因为在视觉感官上对女性的要求，往往会喜欢那些身材姣好、容貌端庄的女子。纵观古今，有很多人都是因为没有把握住自己，被美人迷惑，从此变得一蹶不振，丧失了斗志，毁掉了前程。

《六韬·文伐》中说："养其乱臣以迷之，进美女淫声以惑之。"这就是"美人计"的出处。美人计即用美人作为诱饵来达到某种目的的谋略。人们常说"英雄难过美人关"，于是利用美色来对付他人、谋取利益或者达成愿望的事情层出不穷，从而演绎出了许多生动的"美人计"来。许多企业、公司往往会用"美人计"来进行公关活动，刺探经济情报或者借以迷惑对手等。

美人计比任何武力都有威力。武力的攻伐带来的是仇恨，而美色可以消磨敌人的意志，侵蚀敌人的体力，引发敌人的内部矛盾。

东汉末年，宦官与外戚斗争越来越激烈，朝廷动荡不安。董卓趁此机会打着"勤王"的旗号率兵赶到都城洛阳，并控制了皇帝。

董卓认为要想征服百官，控制朝廷，必须先得掌握强大的军事力量。于是他便积极扩充兵力，收揽兵权。

控制中央政权，掌握洛阳卫戍军队的兵权极为重要，董卓便具体部署，派心腹大将吕布杀掉执金吾，接收全部京城防卫部队。从此，董卓不仅控制了大量常规部队，而且掌握着洛阳的直属部队，完全具备了左右朝政的军事力量。为了进一步独揽中央政权，董卓废掉少帝，将他贬为弘农王；另立陈留王刘协为帝，这就是汉献帝。

汉献帝即位的时候只有9岁，董卓因此掌握了大权。董卓阴险狡诈、滥杀无辜，并且有篡位的野心，文武百官都十分惧怕他。

司徒王允是个十分正义的大臣，于是决定除掉董卓。这时候的董卓势力强大，而且身边还有义子吕布。吕布骁勇善战，武力非凡，因此王允只有采用智谋。王允发现董卓和吕布"父子"二人狼狈为奸，都是好色之徒，于是决定用"美人计"让他们互相残杀，借以达到除掉董卓的目的。王允有个义女，名叫貂蝉，不仅色艺俱佳，而且深明大义。为了感激王允对自己的养育之恩，她决定牺牲自己，为民除害。

于是王允秘密请吕布到家中赴宴，然后让貂蝉歌舞助兴。吕布被貂蝉的美貌迷住了，王允趁机将貂蝉许配给了吕布。第二天王允又请董卓到家里，然后也让貂蝉献舞。董卓见了貂蝉顿时垂涎三尺，王允又向董卓说："如果太师喜

欢，就把她送给太师吧！”董卓高兴地把貂蝉带回了府中。

吕布见王允已经把貂蝉许配给了自己，现在又送给太师，于是十分恼怒，王允对吕布说：“太师说要把她接回去给你张罗婚事，我怎么敢违命呢?”吕布信以为真，于是就等董卓给自己办婚事。可是过了很久也没有动静，原来董卓已经把貂蝉占为己有了，这让吕布十分愤怒。

有一次，吕布趁董卓不在偷偷跑去见貂蝉，正当他们拥抱在一起的时候，被董卓发现了。然后貂蝉装作被侮辱的样子，说吕布想非礼她。董卓见吕布竟敢调戏貂蝉，顿时大怒，用戟向吕布投了过去，幸好吕布跑得快，才没有受伤。自此，董卓和吕布有了隔阂和仇恨。

王允见时机已经成熟了，于是秘密地跟吕布说：“董卓简直就是畜生，竟然把你的妻子占为己有，亏他还是你的义父，你忠心耿耿，他却不把你放在眼里。”吕布听到这里当然很生气，王允趁机挑拨说：“他抢了你的妻子，还想用戟杀你，他哪有什么父子情意，和禽兽没有什么两样。”吕布于是动了杀董卓的念头。

王允见吕布已经中计，于是让吕布带兵埋伏起来，自己立即假传圣旨，诏董卓上朝受封。董卓十分高兴地进宫受封，结果被吕布的伏兵给杀了。

貂蝉送秋波，董卓归西；西施献柔情，勾践灭吴，利用“美人计”达到目的的例子不在少数。在现代职场中，“美人计”也得到了创新，不再局限于以色诱惑、乱人心志的古老模式，而是把“美人计”的内涵加以扩展。所谓“害人之心不可有，防人之心不可无”。在职场中，你要谨防别人，包括上司和同事对你实施的“美人计”。

知人善任，远离自私自利者

【原典】私人以官者浮。

注曰：浅浮者，不足以胜名器，如牛仙客为宰相之类是也。

王氏曰：“心里爱喜的人，多赏则物不可任；于官位委用之时，误国废事，虚浮不重，事业难成。”

【释评】官位是国之大宝，不可委之以缺德少才如唐玄宗的宰相牛仙客那样的人，更不用说庸碌之辈了。为君者，不仅要学会礼贤下士、善待人才，还要用智慧的眼光去发现人才、任用人才。

百里奚是春秋战国时期有名的人物，被称为“秦国第一相”，他辅佐秦穆公壮大了秦国的国力，为日后秦国统一天下打下了良好的基础。然而这样一个智士，竟然是秦穆公用五张羊皮换来的。

百里奚早年贫穷困乏，流落不仕，后来辗转到虞国任大夫。公元前655年，晋国借道于虞以伐虢国，百里奚虽然识破了晋国的“假途灭虢”之计，但他深知虞君昏庸无能，很难听从大臣的进谏，便缄默不语。结果晋在灭虢之后，返回时就灭了虞国，虞国的国君及百里奚都被俘虏。

后来，晋献公把自己的女儿嫁给了秦穆公，而且送了大量的珠宝和一大群奴仆作为陪嫁。这群人中就有百里奚。然而百里奚并不甘心就这样为奴，因此就找了个机会逃跑了。

秦穆公在清点陪嫁名单时，发现少了一个叫做百里奚的人。一问才知道那人是一个老奴，就并没有放在心上。

秦穆公的手下有个叫公孙枝的人，他知道百里奚是个人才，于是找到秦穆公说：“百里奚是个难得的人才，可惜一直没有遇到明主。希望您不介意他卑微的身份，任用他为秦国效力。”秦穆公听了之后，立即派人四处寻找百里奚的下落。过了很久才打探到百里奚跑到了楚国，在一个大户人家放牛。

秦穆公于是想派人去楚国用金帛重礼把百里奚赎回来。公孙枝说：“楚国人之所以不任用百里奚，是因为他们不了解百里奚的才学。您要是用重金去换他，楚国人必然会怀疑，还会放他走吗?”

秦穆公连连点头，于是派使者带了五张羊皮去见楚王，说：“百里奚是敝国的奴仆，因为犯了罪所以逃到了贵国。我们想把他带回去治罪，希望得到楚王的允许。”楚王见秦国用五张羊皮换一个放牛的老奴隶，满口答应了，并派人把百里奚抓来，交给了秦国的使臣。

秦穆公听说百里奚来了，立刻派人迎接，并向他询问国家大事。百里奚再三推辞说：“我是一个亡国的臣子，出身更是低贱，哪里有面目和您探讨国家大事呢?”秦穆公说：“虞国的国王不用你，才遭到了亡国的命运。这并不是你的过错。”于是秦穆公与百里奚谈论国事数日，秦穆公非常赏识他，将国家的政权都交给他管理，并封年已七十的百里奚为“五羖大夫”。百里奚从此成了秦国的

相国，为壮大秦国立下了汗马功劳。

秦穆公敢于任用一个垂垂老矣的奴隶作为相国，可见其用人之道的“深厚”。当时的秦人被视为夷狄，并不为中原诸侯所容，国力也很衰弱。对秦穆公来说，壮大秦国的第一步就在于招揽人才，为我所用。因此，他不拘于身份地位，任用了在其他国家不得志的百里奚。对君主而言，“待人以厚”最重要的一点就在于用人上的不拘一格。如果你想成就一番大事业，就必须有大量不同特点、不同能力的人才来帮助你。“沧海横流显本色，吹尽黄沙始见金”。真正的人才往往都是潜藏于黄沙之中的，你只有将他们挖出来，才能获得更多的成功资本。

萧何想让刘邦重用韩信，于是对刘邦说：“那些逃跑的将领很容易得到，但像韩信这样的人才是天下无双的。汉王如果只想在汉中常驻，那么就不必用韩信；如果您想要争夺天下，除了韩信，没有更好的人才了。一切就看您自己如何决断了。”

刘邦表示自己也想向东发展，绝非甘居汉中，定要夺取天下，于是看在萧何的情面上同意让韩信为将，但萧何坚持要再加以重用，刘邦表示可以让他做大将。于是刘邦就想把韩信召来任命他。萧何说：“汉王向来对韩信很傲慢，认为他是个低贱之人。现在您是要拜他为大将，却如同呼唤自己的儿子一般，因此韩信觉得屈辱，于是要逃跑。如果您真的想要拜他为将，就应当选择一个好日子，斋戒沐浴，设封坛，以礼待之才可以。”

刘邦同意了萧何的建议，拜韩信为大将，并向他询问安邦定国的策略。韩信用自己的能力征服了刘邦，带领汉军杀出了汉中，并最终战胜了项羽，帮助刘邦建立了西汉政权，成为汉王朝重要的开国功臣。

古人云：“知人既难，察人必慎。”正确的考察可以准确地评价一个人，并能够恰如其分地发挥其应有的作用。所以，古今智者无不重视察人之法，并注意积累有关的宝贵经验。

唐太宗不念旧恶重用魏征，不仅展示了其作为一代君主的气度，更展示了他作为一个统治者唯贤是举的一面。

魏征曾经随李密领导的瓦岗军反隋，李密失败后，魏征随其入关降唐，但久不见重用。后来，魏征被太子李建成引用为东宫僚属。在当时激烈的宫廷斗争中，魏征曾多次劝说李建成先发制人，及早除掉李世民，但由于李世民已经早有戒备，因此李建成始终没有成功。

玄武门之变后，李世民继位当上了皇帝，是为唐太宗。唐太宗早就很器重

魏征的胆识和能力，因此并没有因为魏征当年反对自己而将他杀害，反而亲自将魏征迎接到自己的书房中，请求魏征帮助自己治理天下，让他担任谏官之职，并经常将他引入内廷，询问政事得失。魏征直言善谏，为唐太宗提出了很多中肯的建议，帮助唐太宗开创了“贞观之治”的盛世局面。

要想做一个成功的人，就必须了解人才，并选择能够帮助你的人才，诚心地向其请教，以实现自己的目标。学会任用贤能之人，你才更容易获得成功。

雍正能够在复杂的宫廷斗争中战胜其他的皇子，一个重要的原因是，他团结了一批为己所用的贤士。虽然雍正登基后以猜疑忌刻、寡恩薄情著称于世，可谓“黑”脸无情，但他同时明白另一个道理：一个君主，只会“黑”还不行，还要能够以“厚”待人。因此，凡是贤才，哪怕是反对他的贤才，只要与政治斗争或朋党没有联系，他就照样任用，甚至还破格提拔。这也是雍正识人用人的一个亮点。

雍正登基第一年，翰林院检讨孙嘉淦就上了一个条陈，力请雍正做三件事：亲骨肉，停捐纳，罢西兵。在皇帝刚刚登基、宫廷内部余波尚未平息的情势下，要求皇帝“弘宽容之量”、“亲骨肉”以“泯其疑惧而上下相安”，这无疑是对上意的极大触犯。

果然，雍正帝看到上疏后勃然大怒，把其中的一些有逆上之意的句子加了朱笔圈点，然后召集军机处诸大臣，叫他们阅看，并厉声责问道：“翰林院乃容此狂生耶?”左都御史朱轼回答说：“嘉淦诚狂，然臣服其胆。”雍正帝听完后沉思良久，忽然纵情大笑道：“朕亦且服其胆。”不仅没有怪罪孙嘉淦，还命其任顺天乡试分校议叙擢升国子监司业。

此后，孙嘉淦屡上条陈，雍正帝曾同九卿论理说：“朕即位以来，孙嘉淦每每陈奏，可谓直言极谏，朕不仅不加怒，反而加恩，汝等臣工当以为法。”

雍正五年，孙嘉淦以国子监祭酒身份出任顺天学政期间，因经费问题与直隶总督宜兆熊等发生争执，雍正帝完全支持孙嘉淦，并指责宜兆熊说：“孙嘉淦断非骚扰地方图利之辈，尔等何不量情至此!”不久，即任用孙嘉淦为顺天府尹、工部侍郎。

无论是身为皇子时对身边人的任用，还是荣登皇位后对孙嘉淦的任用，都可以折射出雍正独到的识人和用人法则。对雍正而言，他最需要的是真正能够帮助他完成大业的人才，而不是有名无实的溜须拍马之徒。史书记载，“雍正一朝，无官不清”，可见雍正识人用人的功夫何等了得。

要学会寻找和选择那些真正能够帮助你成就事业的贤才，而不是一些曲意

逢迎的谄媚之人。一个希望成就大事的人，就应当明辨贤士和小人的区别，并重视、重用那些贤士，从而达成自己的目标。

沽名钓誉者，不过是自欺之徒

【原典】凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

注曰：陆贽曰："名近于虚，于教为重；利近于实，于义为轻。"然则，实者所以致名，名者所以符实。名实相资，则不耗匮矣。

王氏曰："恃己之勇，妄取强胜之名；轻欺于人，必受凶危之害。心量不宽，事业难成；功利自取，人心不伏。霸王不用贤能，倚自强能之势，赢了汉王七十二阵，后中韩信埋伏之计，败于九里山前，丧于乌江岸上。此是强势相争，凌下取胜，返受侵夺之患。

心实奸狡，假仁义而取虚名；内务贪饕，外恭勤而惑于众。朦胧上下，钓誉沽名；虽有名、禄，不能久远；名不胜实，后必败亡。"

【释评】当领导的守之以礼，做下属的尽之以忠，才能上下同心。相反，在上者如以势压人，以权欺人，必将离心离德，彼此伤害。

唐德宗的宰相陆贽说：官名只是一个头衔而已，重要的是为老百姓办实事；利益是实实在在的事情，但比起仁义来是次要的。然而，有了真实可见的利益，才能有名声，有了名声，才会使权力成为实权。名与实互相促进，事情才会越办越好，效果才会越来越显著，业绩也就越突出。假如名不副实，即使得到了显赫的头衔，也是不祥之兆。

古时有一个戏班班主，唱戏技巧高超，已经达到了炉火纯青的地步。有一次，戏班着大火，班主因为要抢救戏班财物被火烧死了。戏班一时群龙无首，不知该何去何从。此时，一个老板看上了戏班的威望，买下了这个戏班，整天带着这个戏班到处去给人唱戏，赚取收入的同时，也赚得了名誉。

很多不明就里的人并不知道戏班班主已经遇难，以为这个老板就是戏班班主，不禁对他敬重有嘉。这个戏班走到哪儿，知道老板名头的人都会给这个现

任班主特别的优待。现任班主也不说破，整日顶着这个名头沾沾自喜。

一次，戏班恰遇一个堂会，举办堂会的人家知道戏班班主的名声，要求班主亲自唱一出。这个现任班主一听傻了眼，无奈硬着头皮上台，一开嗓就把人吓了一跳，尴尬无比，败坏了戏班的名誉也坏了自己的生意，可谓得不偿失。

名气得来是不容易的事情，毁掉名誉却是一瞬间的事情。有些人没有名气，想要获得名气，不惜用非常手段，从非法的途径获得。这样做人，即使有名气做光环，也很快会被拆穿。

一个人有了名气，要看到这名气背后是什么。不能一旦得到了名气就顶着这个名头到处做坏事，或者是借着名气行自己的方便。如果这样做，不但会毁掉自己的名誉，而且可能会身败名裂。

孙武是我国春秋时期伟大的军事家和军事理论家，他出生在齐国，后来因为齐国内乱便投奔到了吴国。

孙武来到吴国后，结识了伍子胥，并被伍子胥推荐给了吴王阖闾。孙武见到吴王后，把自己撰写的兵法十三篇呈献给了吴王。吴王看罢，赞不绝口，但他想考验一下孙武是否能将自己的军事理论运用于实战，便对孙武说："你的兵法见解独到，令人耳目一新，但不知实行起来怎么样?"孙子明白了吴王的用意，于是说："可以用后宫的宫女演练一下。"

于是孙武让一百八十个宫女都披上铠甲、戴上头盔，拿好武器，孙武又向吴王借了其最宠爱的两个妃子当这些女兵的队长，让每个妃子带领一队。然后孙武把军队的要求和纪律以及操练时的注意事项告诉了妃子和宫女，叫她们随着鼓声或前进或后退或向左或向右，或者旋转打圈。安排就绪后，孙武便亲自击鼓发令，但两个妃子对此十分好奇，虽然嘴上答应听令，但做起来却嘻嘻哈哈，不成体统。孙武便召集军吏问："按照军法，不听命令的该怎么处置?"军吏说："依法当斩!"于是孙武命令把两个妃子拖出去斩了。吴王见孙武要杀掉自己的爱姬，便马上派人向孙武求情。孙武却毫不留情地说："我既然受命为将，将在军中，君命有所不受。"斩了两个妃子后，他又重新任命了两个宫女充当队长，继续练兵。当孙武再次击鼓发令时，众宫女前后左右，进退回旋，跪爬滚起，全都合乎规矩，阵形十分齐整。

很多人不明白孙武的做法，觉得他太过于激进，也太过于刚直不阿，容易得罪君王。但是，孙武有自己的原则。作为一个有名的将领，带领军队的士兵出生入死，不仅仅需要智慧、勇气和兵法，最重要的是要有人格魅力，能够让军队里面的士兵信服自己。而这种信服不是说说就可以达到的，孙武的名气也

不是说说就可以得到的。

一个有真本事的人，对得来的名誉往往都会非常珍惜。因为格外珍惜，所以就会尽力地保证名誉的真实性和纯真性。而那些沽名钓誉的人，只会凭借名誉做一些鸡鸣狗盗的事情，最终不会有什么好结果。

谦恭处世，宽则得众

【原典】略己而责人者不治，自厚而薄人者弃废。

注曰：圣人常善救人而无弃人；常善救物而无弃物。自厚者，自满也。非仲尼所谓："躬自厚之厚也"。自厚而薄人，则人才将弃废矣。

王氏曰："功名自取，财利己用；疏慢贤能，不任忠良，事岂能行？如吕布受困于下邳，谋将陈宫谏曰：'外有大兵，内无粮草；黄河泛涨，倘若城陷，如之奈何？'吕布言曰：'吾马力负千斤过水如过平地，与妻貂蝉同骑渡河有何忧哉？'侧有守将侯成听言之后，盗吕布马投于关公军士，皆散吕布被曹操所擒斩于白门。此是只顾自己，不顾众人，不能成功，后有丧国，败身之患。

功归自己，罪责他人；上无公正之明，下无信、惧之意。赞己不能为能，毁人之善为不善。功归自己，众不能治；罪责于人，事业难成。"

【释评】对己宽容，对人严厉，对自己的缺点过失千方百计找理由辩解，而对别人的失误却不加体谅，一味地责备求全，这样的领导人违背了一条重要的用人原则："宽则得众"，所以什么事情也不会办好的。另一类领导人则是享受在前，吃苦在后，自己的薪水、待遇越高越好，官职越大越高兴，而对部下的切身利益却百般限制，否则就认为是闹个人主义，这种领导终将被人唾弃。

东汉名将冯异，品格高洁，才能出众，在中国历史上传为佳话，至今也是值得大家学习和借鉴的榜样。他驰骋沙场几十年，战功累累，是汉光武帝刘秀中兴时的杰出统帅，但是等到每次战役结束后，皇帝将众人聚拢在一起准备论功行赏的时候，他却为了避功，把封赏让给部下，而他常常独坐在大树下读书思过，因而军中称他为"大树将军"。冯异有帅才，却从不傲气，虽战功赫赫，

却仍低调做人。

更始元年，刘秀率王霸、冯异等将领历经艰险攻克邯郸，擒斩王郎，平息叛乱。冯异在邯郸之战中千方百计克服种种困难，连夜为夜宿的大军筹措粮秣，熬煮稀豆粥，使将士饥寒俱解，恢复战斗力。

刘秀率军行至南宫时，天上开始下起了滂沱大雨，寒气逼人，冯异又四处奔波，取薪燃火，供将士取暖烘衣，送上热气腾腾的麦饭，使官兵衣干腹饱，重上战场。

冯异这种做法让将士们很感动，因而士气大振。所以邯郸之战，他们的军队获得了胜利。刘秀赞扬冯异“功勋难估，当为头功”。正当刘秀把很多将领都召集到自己的身边坐下，准备论功行赏时，冯异却独自离开，来到一棵老槐树下聚精会神地读《孙子兵法》。侍卫看见冯异又想把功劳让给大家，于是就连拖带拉地将冯异带到刘秀跟前。冯异对封赏一再推让，众位将领看见冯异这样都纷纷劝他，冯异见实在推托不掉，便建议将此功让给自己属下的一名偏将，令这位偏将大受感动。刘秀见冯异这样看淡荣耀也很感动，又赏他许多金银，冯异把这些金银悉数分给在战役中表现勇猛的士卒。

冯异的做法让军中将士都很佩服和尊敬他，这样使他调动起部下来得心应手，部卒愿意为他效力，与他同级的人也都很欣赏他，上司也器重他。

性格中没有宽容的因素，是不可能完成大事的，历来就有很多人因为脾气不好而让自己失去成大事的机会，命运因为自己的坏脾气而发生转折。项羽就是其中的代表人物之一。

当年项羽创业的时候，有一个有识之士建议项羽在关中建都以成霸业。对于这个建议，项羽没有采纳，于是那个提出建议的人出来发牢骚道：“人们说‘楚人是沐猴而冠’，果然如此！”结果这话让项羽知道了，非常生气，于是立即将那人杀掉以平自己的愤怒。楚军进攻咸阳时到了新安，只因一些投降的秦军对项羽有些议论，项羽就忍受不了随后起了杀心，一夜之间把二十多万秦兵全部活埋，从此项羽的坏脾气名闻天下。

项羽脾气不好，一点容人之量都没有，因为一些小事而怨恨田荣，于是以后便不封他，而立齐相田都为王，结果导致田荣反叛。他气量之小，连身边最亲近的范增的建议也不听，最后气走范增，成了孤家寡人。最后因为自己脾气上的缺点，失去了一统江山的机会，命运也因此发生了改变。

由此可见，“道有道法，行有行规”，做人处世也不例外，用一个宽容的态度去对待人和事，这样才有可能取得成就。而好的脾气就是低调，善于忍耐，

且有容人之量，懂得在低头的时候低头。韩琦拥有一个宽容的心态，最终在官海中顺利前行，而项羽刚愎自用，最终乌江自刎，这就是心胸宽度决定命运的典型。所以，一个人要想取得成功，就得有一个能够忍受一切的心胸，只有这样才能让自己的命运向美好的方向发展。

切忌以点带面、以偏概全

【原典】以过弃功者损。

注曰：措置失宜，群情隔息；阿谀并进，私谒并行。

王氏曰："曾立功业，委之重权；勿以责于小过，恐有惟失；抚之以政，切莫弃于大功，以小弃大。否则，验功恕过，则可求其小过而弃大功，人心不服，必损其身。"

【释评】对下属的成绩忽略不记，偏好盯着微小的过失不放，这是当领导的一大忌。

"金无足赤，人无完人"，人的性格本来就是复杂的。每个人都有自己的长短处，所以做起事情来也不是尽善尽美的。某人在前一刻，将一件事情做得很完美，但是后一刻，他可能就会犯一个致命的错误。作为一个管理者，要懂得将眼光放在下属擅长的地方。如果一个人立了十次功，犯了一次错误，管理者就因为这一次错误而将上面十次功劳否定了，那么是用不住人的。

清代思想家魏源指出："不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。"事实上，每个人都有所长，亦有所短，只要用人时能够扬长避短，天下便无不可用之人。从这个意义上讲，领导者的识人、用人之道，关键在于先看其长，后看其短。

唐代的柳宗元曾经叙述过这样一个故事：一个自称是木匠出身的人，连自己的床坏了都不能修，由此，柳宗元判定此人的锛凿锯刨技能一定很差。可是，这个木匠却自称能够造房，对此柳宗元将信将疑。过了一段时间，柳宗元又在一个大的造屋工地上看见了他，只见他神情自如地发号施令，将众多工匠指挥

得井井有条，都在各自奋力做着分内之事。此时，柳宗元大为惊叹，不知道该以何种眼光看待此人。如果先前因为他不是一位好的工匠就弃之不用，那么无疑埋没了一位出色的工程组织者。这一前一后的变化，看似无所谓，其实十分重要。

从这个故事中我们可以体悟到这样一个道理：看人应该先看对方的长处，这样才能够让对方施展才华，实现其自身价值。相反，若是先看一个人的短处，或者是因为一个错误就否定一个人，就可能会忽视或掩盖他的长处和优势，那么，领导者就会错失很多优秀的人才。因此，看人应首先看他能胜任什么工作，而不应千方百计挑其毛病。

《水浒传》中的时迁最突出的短处是“偷鸡摸狗”成性，最突出的长处是飞檐走壁的功夫。自从他上了梁山，就被梁山的环境所感化，此时，他的长处就派上了用场，在一系列重大的军事活动中，军师吴用都对他委以重任，转身之间，时迁就从一个“过街老鼠人人喊打”之人转变成促使军事行动成功的重要人物。所以，管理者在用人时一定要容其所短。

通常来讲，人的短处有两方面：第一是人本身素质中的不擅长之处。纵观古今，越是有才能的人其缺陷暴露得越明显。例如有魄力的人容易不拘小节，有才华的人容易恃才傲物，为人谦虚的人更容易胆小怕事等。第二是人所犯的某些过失。“人非圣贤，孰能无过”，犯错误是在所难免的事情，如果管理者无法容忍贤人所犯下的小错误，就会埋没他的才华和思想，那么，在世间恐怕就再也找不到贤才可用了。

西汉文学家东方朔在给汉武帝的奏疏中说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”水若是过于干净，鱼就无法生存了；对人如果过于苛刻，就不会交到朋友。识人、用人也是如此。

有其长处的人才，就必有其短处，识人、用人切忌见短掩长。倘若识人只注意某一方面，而恰好这个方面又是人才的短处或是缺点，那么，很多人就会武断地得出“此人不能用”的结论，总而言之，这种识才的方式是非常危险的，会将大量人才扼杀在摇篮之中。

作为一名优秀的领导者，不仅要有爱才之心、用人之胆，更要有容人之气量。何为包容？“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚”，此乃一种心境之所在，包容指代的是一种胸怀，一种成大事的气魄，更是兼容并蓄、不计前嫌的英明举动。

要知道，容忍别人的短处是对人才宽容的基本要求。聪明的领导者都能够

容忍性格各异的员工，不以己之好恶定别人之短，不以己之长来否定人之长，不以己之情感待人之短，并且给予这些人才广泛的发展空间，让他们尽情地释放自己的才能和智慧。容人之量的大与小，直接关系到企业凝聚力的多寡与优劣。

离心即化整为零，同心即化零为整

【原典】 群下外异者沦。

注曰： 人人异心，求不沦亡，不可得也。

王氏曰： “君以名禄进其人，臣以忠正报其主。有才不加其官，能守诚者，不赐其禄；恩德爱于外权，怨结于内；群下心离，必然败乱。”

【释评】 上下离心，内外异志，如果不能和善地对待自己的下属，必然不能听见下属最真实的想法。长期生活在言论闭塞的环境中，对国君而言是危险的事情，这样的环境也会直接导致国家危亡。

自古以来就是这样，无论是一个国家还是一个集体，人人以和为贵，自然能够把事情做好。相反，如果领导者不能听取下属的意见，不相信下属，下属也不可能为领导者服务。下属之间如果矛盾太多，或是下属和上级之间的矛盾太多，沟通无法进行，指令无法传达，矛盾聚集得多，危亡之事就会出现。正所谓“家和万事兴，家衰吵不停”。

以春秋战国时期的吴国和越国做例子就可以充分说明这个问题。吴王夫差励精图治完成了自己的夙愿：给父亲阖闾报酬。他打败越国，俘虏了越王勾践，并让他在吴国做奴隶。当时，在越王勾践被关押的时候，伍子胥就劝夫差说：“留着越王勾践迟早是一个祸害，还不如早点杀了他。”

但是太宰伯嚭因为受到越王的收买，就为越王说话。他对夫差说：“先王受到了勾践那样的侮辱，杀了勾践太过便宜他了，应该让他受点苦，让他知道大王的厉害。这样即使以后放他回越国，他也不敢轻举妄动。”

吴王夫差被胜利冲昏了头脑，竟然同意了伯嚭的说法。伍子胥非常恼怒，

他不断地写奏折给夫差，并且在大殿上慷慨激昂地陈词，要求杀了越王勾践。夫差不但没有听他的话，反而有些恼怒于他的态度。

吴国君臣异心，内部的矛盾开始加剧。而这个时候，失败的越国君臣却开始同心同德，上下一心地努力。勾践身边有范蠡这样的谋士陪伴，而且国内还有文仲替他料理一切。虽然勾践受了很多侮辱，但是大臣的忠心让他十分感动。他对陪在身边的范蠡说："我勾践这条命现在已经不是我自己的了，是越国老百姓的，也是你们这些臣子的。"

这个时候越国的君臣已经察觉到了吴国君臣之间的矛盾，他们利用伯嚭挑拨离间。此时，吴国还是非常强大的。吴国文有伍子胥，武有孙武，这一文一武就是吴国的中流砥柱。越王勾践知道，如果想让吴国灭亡的话，伍子胥和孙武都必须要消灭。但是，他开始想的并不是消灭，而是招贤纳士，希望伍子胥和孙武能够为自己效力。然而，伍子胥和孙武都是忠心耿耿之人，所以他们都没有理会勾践的意思。

但是，这中间的接触却被太宰伯嚭作为诬陷的借口。吴王夫差下令处死伍子胥，这个举措让孙武感到心寒。大臣们的意见没能左右夫差的专断独行，而伍子胥的事情以后，吴国君臣之间的矛盾开始加剧。没有人再愿意在夫差面前说真话，连孙武都割去了自己的舌头，表示自己以后不再发表任何言论。

而此时，越国上下君臣之间正在同心同德地对付吴国。吴国国内遇到了连年灾害，夫差还要出兵去征战齐国。孙武在吴王大殿之外铺满荆棘，赤脚走在上面，用行动告诉夫差，这将是一条血路。但是夫差不以为意，仍然坚持自己的做法。结果，果然大败而归。自此，吴国的国力一蹶不振，开始走向危亡的道路。而此时，越国上下君臣同心，国力正日渐强大。在吴国连年灾害，又不断发动战争，弄得民生凋敝时，越王勾践准备了讨伐吴国的行动，并一举攻下吴国。夫差走投无路，只能自杀。

上下一心的例子也存在于日常生活中，比如你将五根手指张开，打人一巴掌，总是没有你握紧拳头打人的力度大。

作为一个领导或是一国的君王，只有懂得团结下属，上下一心，才能取得真正的胜利。

建安十八年（公元213年），曹操进军濡须口。孙权任命周泰为主将，镇守濡须口。后来，孙权亲自到前线去劳军，安排了酒宴，大宴群将。酒过三巡，孙权从座位上走下来，亲自给大家斟酒。走到周泰的面前时，孙权突然放下酒壶，让周泰解开自己的上衣，周泰虽然很不解，但君令不可违，只好照做，结

果所有在场的人都目瞪口呆。原来，周泰身上伤痕累累，简直是体无完肤。孙权流着泪拉着周泰的手臂说："幼平啊幼平，你为孤兄作战，把自己的命都搭进去了！孤怎么能够不把你当做兄弟看待呢？孤有你这样奋勇的将领是孤的福分啊！你放心地做，不要有任何顾忌，孤和你共同进退，荣辱与共！"结果所有在场的将领都被感动了，都尽心尽力地为孙权效力，帮助孙权割据东南，最终成就了吴国的帝业。

孙权能够在当时的局势中保住自己的一方土地并最终登上了帝位，很大程度上是基于他卓越的交际能力。他用自己的厚道换来了大批将领的尽心辅佐，从而成就了自己的帝王之业。

离心即化整为零，同心即化零为整。团结的力量是伟大的，团结可以战胜一切困难。无论是多么有才华的人，多么有威望的人，身处一个集体之中，如果做领导就要懂得听取下属的意见，获得下属的信任。如果是平级之间的关系，就要互相尊重、互相礼让。只有这样才能真正地做到团结，获得最终的胜利。

兴衰之法，用人之道

【原典】既用不任者疏。

注曰：用贤不任，则失士心。此管仲所谓："害霸也。"

王氏曰："用人辅国行政，必与赏罚、威权；有职无权，不能立功、行政。用而不任，难以掌法、施行；事不能行，言不能进，自然上下相疏。"

【释评】给了官位却不放权，被任命的人便会寒心，对上司也将敬而远之。管仲所说的于霸业有害的策略，就是指此而言。

当权者要懂得将自己手里的权力分给手下，只有这样，才能得到下属真正的忠心。而懂得将权力分给自己的下属，也能最终获得下属的认可。因为每个有才能的下属都希望自己能够得到贤能上司的任用。这样他们才能发挥自己的才能，帮助上级建功立业。

协助秦穆公建立霸业的秦相百里奚，人称"五羖大夫"，他原是虞国大夫，

晋灭虞后，百里奚作为陪嫁奴隶随秦穆公的夫人去秦，在路上逃跑了，后秦穆公知其贤，又用五张羊皮把他从楚国换回，委以重任，百里奚感激穆公的知遇之恩，竭力辅佐秦穆公。赵良曾称赞他说："五羖大夫，荆之鄙人也，穆公举之牛口之下，而加之百姓之上，秦国莫敢望焉。相秦六七年而东伐郑，三置晋君，一救荆祸。其为相也，劳不坐乘，暑不张盖，行于国中，不从车乘，不操干戈。五羖大夫死，秦国男女流涕，童子不歌。"赵良称赞百里奚是一个能够安邦定国，且深得百姓拥戴的著名宰相，秦穆公懂得人才的重要，重用了百里奚，才使其国家走上了富强之路。

在历史的长河中，懂得知人用人的人有很多。

战国末期秦惠王用士人张仪为相，实行吞并六国的"连横亲秦"之策。在七国争雄中，张仪时而用重兵压境迫人屈服；时而用诡计离间诸侯关系，使之内讧；时而用重金贿买别国重臣；时而施计谋离间别国君臣关系，翻云覆雨，把六国合纵联盟搅得乱七八糟，使秦国对东部六国实施各个击破政策，逐步加以削弱和吞并。

战国时期秦国之所以逐步强盛，乃至最后战胜六国，统一全国，这与几代秦王都能发现和重用人才是分不开的。而齐、楚、燕、赵、韩、魏六国之所以最后灭亡，与这六国的君主用人不当有直接关系，是他们不会选拔、使用人才的最终恶果。由此可以看出，怎样用人是关系到国家生死存亡的大问题，古今中外皆此道理。

继三国之后，一代英主唐太宗李世民开创了封建盛世。从起兵反隋到成功夺取帝位，以及开创"贞观之治"，李世民走过的每一步都有众多人才辅佐。他所创造的封建盛世局面，是以他为首的领导集团集体智慧的结晶，而他之所以能重用人才，是源于他对人才的重要认识。李世民说："黄金累千，岂如多士之隆，一贤之重。"意思是黄金多不如人才多，黄金累千上万抵不上一个贤能的人才重要。他又说："能安天下者李世民，惟在用得贤才。"基于对人才重要性的认识，他起兵后每到一地都注意招贤纳士，搜集人才。从而使他得到了众多文臣武将的辅佐，迅速消灭了很多割据势力，统一全国。李世民登上帝位之后，在他的周围已经形成了一个庞大的人才集团，他们或满腹经纶、多谋善断，或勇猛善战、功勋卓著。这些人才聚集在唐太宗的周围，得到了他的信任和重用，辅佐他对国家进行卓有成效的管理，迅速医治战争创伤，使人民安居乐业，推动社会生产力发展，开创了"贞观之治"的盛世局面。

懂得自己的力量有限的君王，是一个聪明的君王。懂得发掘人才并且任用

人才的君王，是一个智慧的君王。无论是对一国之君还是对领导而言，知人、用人都是一种智慧。也只有懂得用人的人，才能借助身边人才的帮助，站稳脚跟，让自己更加强大。

轻诺寡信者，必招致怨恨

【原典】行赏吝色者沮，多许少与者怨，既迎而拒者乖。

注曰：色有靳吝，有功者沮，项羽之刓印是也。失其本望。刘璋迎刘备而反拒之是也。

王氏曰：“嘉言美色，抚慰其劳；高名重爵，劝赏其功。赏人其间，口无知感之言，面有怪恨之怒。然加以厚爵，终无喜乐之心，必起怨离之志。心不诚实，人无敬信之意；言语虚诈，必招怪恨之怨。欢喜其间，多许人之财物，后悔怪吝；却行少与，返招怪恨；再后言语，人不听信。”

【释评】办事前，慷慨许诺，但是一到真正办事的时候，却不负责任或者是不闻不问。如果一个领导这样做，下属必定会沮丧。如果一个君王这样做，人们必定会失望。楚霸王项羽就是因为舍不得将手中的印章发给下属，让下属一次又一次失望，才落得最终乌江自刎的下场。得人心，不仅仅是嘴巴上说说，还需要用实际行动来证明。

春秋时期，晋国的大夫里克等人杀丁吴齐、悼子后想立重耳。重耳推辞说：“我违背了父亲的命令出逃在外，父亲死了我又没有尽孝，怎么能立我为王呢？你们还是另立他人吧！”

里克见重耳不从，便派人去迎接夷吾。吕省、都苗对夷吾说：“里克那里本来有可立之人，他为什么来迎接你呢？这让人很难相信他是真心的。你不如先取得秦国帮助，依靠秦国的威势入晋，那样也许没有什么危险。”

听了这样的建议后，夷吾派人先入秦国，呈上丰厚的礼物。并且许诺，如果能入晋继位，就把河西之地送给秦国，以报相助之恩。秦王高兴地答应他。夷吾又派人送书信给里克说，如果能立他为王，便立即把汾阳之地分给里克，

于是里克也答应了他的请求。

没过多久，秦王就发兵护送夷吾回到晋国，于是夷吾得偿所愿，成了晋国的大王。既然做了大王，他就派人带着谢礼到秦国去感谢秦王。秦王问来人："你们大王原来答应我说，如果我助他做了大王以后，他就会把河西之地给我。"

来者对秦王说："是啊，我们大王是准备将河西之地给您的，但是当他将这个想法说出来的时候，很多大臣都阻拦他，说河西之地是先王的土地，大王流亡在外，没有大家的允许怎么能擅自把土地许给秦国呢？大王极力劝说，但是这些大臣执意不从，大王没办法，只好让我带着礼物来感谢您，也向您道歉。"

秦王听了很生气，说："我早知道夷吾不会那么轻易地就将河西之地给我，没有想到的是，他竟然找了这样一个借口。如果有机会的话，我一定要让他为不遵守自己的诺言而付出代价。"

夷吾不但没有把河西之地给秦王，答应给里克的封地最终也没有给。不仅如此，他还赐里克死。夷吾的举动不仅引起大臣的不满，连邻国对他的做法也颇为不满。不久以后，秦国找了一个借口讨伐夷吾，夷吾大败，兵力大损。他的大臣们非但不肯给他分忧，反而说："夷吾失败了，难道不是应该的吗？"

危难的时候，受到别人的救助，且答应救助自己的人一旦自己发达了，就一定会报答人家。但是，当渡过了危机后，却将自己的承诺抛之脑后，这样的行为就是失信于人。失信于人，即是不守信用，这样的人最终会失去人心。

古人说得好："人无忠信，不可立于世。"一个人不讲诚信，那么你就不可能有威信。而对那些一言既出，驷马难追的君子来说，信用度就会很高。

有的人喜欢为了一点小利益不讲诚信，答应过别人的事情，因为这件事情威胁到自己的一些利益，于是就将诚信放在一边，去取自己的利益。这种事情，做的时间长了，别人也不会愿意再和你共事，再相信你了。因为你总是因为自己的利益而欺骗别人，甚至玩弄别人的感情。还有一些人喜欢耍小聪明，总是拿别人当傻瓜，以为自己是聪明人。将一个谎言说得天花乱坠，骗得了一些不明就里的人的信任。但是，只要这个人一旦露出了马脚，那么他的信用度一定会降到最低点。最终，不但失去了大家的信任，或者还会为自己的谎言付出更大的代价。

现实中总是有不守信用的例子。人与人之间相处，信任是第一位的。无论是朋友、家人还是爱人之间，如果一旦失去了对彼此的信任，最终都不会相处好。在单位上下级之间，领导不信任下属，下属不信任领导，那么这个单位的工作效率必定十分低下。有句话说："信用是无形的资产。"一个守信用的人，

即使能力有限，最终也会取得大家的信任和原谅；而一个不守信用的人，即使非常聪明，也不会有人愿意和他合作。

吃亏越多，得到越多

【原典】 薄施厚望者不报。

注曰： 天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。覆之、载之，含之、育之，岂责其报也。

王氏曰： “恩未结于人心，财利不散于众。虽有所赐，微少、轻薄，不能厚恩、深惠，人无报效之心。”

【释评】 总是有一些人，对别人付出一点就想着让别人怎样报答自己。有句话叫做“施予总是比接受好”，自己帮助别人做一些事情，给别人一些微薄的恩惠，实在是一件微不足道的事情。许多人怨恨别人，总是想着自己为别人付出了，但是没有得到别人的回报。如果一味地如此，反而会弄巧成拙。被你施予恩惠的人，本来应该因为恩惠而感激你，但是因为你的抱怨反而会憎恨你。付出其实是一项人情投资，付出越多就会得到越多。

俗语有云：“吃亏是福。”这里所谓的吃亏是有意识地主动去吃“亏”，其行为当然也是有目的性的。有时候，你表面上好像做了一件非常吃亏的事情，其背后得来的却是极大的好处。起兵之初，刘邦让萧何主持关中的事务，他自己在外征战。当刘邦与项羽对峙时，却三番五次地派人慰问萧何。萧何觉察出刘邦是在怀疑自己，弄不好就要惹来杀身之祸。经过与谋士商量，他把自己的弟弟和亲戚中能当兵的壮年男子全送到了刘邦的军队中。这样做虽然让家人和亲朋不理解，但萧何知道，这个“亏”是一定要吃的。

果然，刘邦打败项羽统一天下以后，在与群臣评论谁的功劳最大时，谁也没有想到他会说是萧何。众臣觉得萧何虽有功，毕竟只是个文官，怎么能与那些在战场上拼死厮杀的将领们比呢？刘邦却说：“你们所有人都只有自己跟着我，虽是出生入死，也不过是你们一人而已，可萧何把他全家都送到了军中，

他是带着整个家族与我刘邦共荣辱啊！”于是群臣哑口无言了。萧何此后更受重用，位及相国。

萧何因为当年的这一明智之举，不但使刘邦的疑心尽去，还为以后的仕途奠定了坚实的基础。

厚黑学认为，真正懂得在厚黑为人处世上寻求利益者，往往都是不拘泥于一时的“亏”和“福”的。只有真正懂得这个道理的人才能获得最终的福利。

古时候，有个国王想买一匹千里马。他派人四处寻找，可找了三年也没有找到。有个大臣打听到某个地方有一匹千里马，就对国王许愿说，只要给他千两黄金，他保证三个月内把千里马带回来。国王答应了他的要求。

大臣马不停蹄地去找那匹千里马，可当他赶到那里时，那匹千里马却已经死掉了，它的尸体已经腐烂，只剩下一架马骨。大臣想：自己已经向国王许了愿，如果就这样两手空空地回去，国王肯定会怪罪，闹不好性命都会不保。怎么办呢？经过一番冥思苦想之后，大臣终于有了一个主意——他拿出所带黄金的一半即五百两黄金，买下了那匹千里马的骨头。三个月的限期到了，大臣便带着买来的马骨去见国王。见大臣买的不是千里马，而是一架马骨头，国王大怒道：“我要你买的是千里马，你却花五百两黄金给我买回了这些无用的马骨头，难道你不知这是欺君之罪吗？”

大臣平静地回答说：“陛下请息怒。您不要小看这马骨头，它会为您变出千里马。”

国王听了之后很纳闷：“此话怎讲？无用的马骨头怎么能变出活马来呢？”大臣说：“死的千里马尚且肯出五百两黄金，何况是活的千里马呢？听说陛下肯花五百两黄金买一架千里马的骨头，天下的人就会相信您真的爱惜千里马，因此很快就会把活的千里马送上门来的。”

国王认为大臣说的有道理，就以隆重的仪式埋葬了马骨。这件事不胫而走。果然不到一年，就有人把三匹千里马送到了国王的面前。

身带千金欲求千里马而不得，用五百两黄金买回一架马骨，就有三匹千里马上门求购。其中得失，一目了然。故事中的大臣做的“吃亏”事自然也就变成了好事。可这样的“好事”并不是人人都能做到的，这需要通达世事的智慧和敢于吃亏的勇气。所以，做人做事时不要只看到眼前的一点小利就不肯放手，更不要抱着死也不吃亏的心思，要学会在表面的亏损中求得藏在暗处的福利。吃亏上当心中要平静，懂得舍弃和释怀。如果吃一点小亏就念念不忘，斤斤计较，烦恼绝不会减轻，只有日渐增长。

富贵不忘贫贱，静坐常思己过

【原典】贵而忘贱者不久。

注曰：道足于己者，贵贱不足以为荣辱；贵亦固有，贱亦固有。惟小人骤而处贵则忘其贱，此所以不久也。

王氏曰：“身居富贵之地，恣逞骄傲狂心；忘其贫贱之时，专享目前之贵。心生骄奢，忘于艰难，岂能长久!?”

【释评】富贵了，有权了，就翻脸不认人，这是一种典型的小人得志心态，这样的人为人处世一定是失败的。而做事总是挑别人毛病，总是认为自己做得够好、够周到的人，一定也浑身是毛病。而且总是挑别人的毛病，最终也会失去别人的信任，变成孤家寡人。

秦朝末年爆发了历史上第一次大规模的农民起义——陈胜、吴广起义。起义的领导人之一陈胜出身于贫苦农民家庭，为了糊口，在地主家里做长工。在休息的时候，他对伙伴说：“我有远大的志向，想要去实现。”有伙伴对他说：“做长工就是我们的命运，你还说什么远大的志向呢?”陈胜感慨地说：“燕雀安知鸿鹄之志哉!”但是也有人对他说：“陈胜，我相信你以后一定会做出一番大事业的。”陈胜很感动，对这个人说：“我如果有朝一日得到富贵的话，一定不会忘了你的。”

秦二世元年，陈胜、吴广等九百余人被征调去戍守渔阳，当他们到达大泽乡的时候，适逢大雨，道路泥泞，路桥被毁，无法前行。估计已经不能按期赶到渔阳了。按照秦朝的法律，超过规定期限的，一律问斩。陈胜和吴广商议道：“如今去也是死，不去也是死，逃跑捉住了也是死，奋起反抗大不了也是一死。既然都是死路一条，不如死得轰轰烈烈。”于是他们决定铤而走险，冒充是太子扶苏和项燕的部下，砍下树木当兵器，斩下竹竿为旗帜，不畏秦王朝的暴政，首先发动了起义。

起义不断地发展壮大，水深火热中的老百姓纷纷投奔义军，起义队伍实力

大增。他们攻占了大泽乡、靳县，待到攻下陈城后，队伍已发展到有战车六百多辆，骑兵千余人，步兵好几万人了。众人顺势拥立陈胜为王，国号“张楚”。

此时，原本是一介草民的陈胜变成了叱咤风云、一呼百应的帝王，地位发生了天翻地覆的变化。此时的陈胜早已经忘记了自己当年在田里劳作时对伙伴们说的话。一次那个曾经鼓励过陈胜的人知道陈胜已经做了大王，就跑去找他。到了大殿门口，那个人对守卫的军士说：“我曾经和陈胜是好兄弟，希望你们能带我去见他。”士兵看来人衣衫褴褛，身上肮脏不堪，简直不敢相信他说的话。但是，士兵还是把这件事情禀告给了陈胜。

陈胜命人把此人带过来见自己，但看到这人衣着寒酸的样子，立即后悔自己做的决定。他和别人说这个人不过是自己在家乡时候认识的老乡，现在知道自己做王了，所以想过来投奔自己。陈胜让下属随便给他找个地方住，随便给他弄点吃的，而自己竟然不想理这个旧友。

旧友明显地感觉到了陈胜的态度不好，他对给他安排住宿的士兵说：“我和陈胜当年是老朋友，我们无话不说，但是他现在当王以后，竟然像不认识我一样啊。”

士兵很快将这句话传了出去，一时之间士兵们议论纷纷，都说：“难道我们大王是一个见利忘义的小人吗?”

陈胜也隐约听到了这些传闻，他对手下说：“给这个人一些钱，让他快点离开这里，我已经很对得起他了。”

结果，这个人却来到了陈胜的面前说：“陈胜你真的是忘记了当年的誓言了，你当年对我说‘苟富贵，勿相忘’。如今你富贵了，却忘记了誓言，也忘记了你曾经认识我这回事情。”

这句话激怒了陈胜，他一怒之下竟然把自己的旧友给杀了。大家纷纷议论起来，原来自己的大王真的是一个见利忘义的小人。自己富贵了，为了维护自己的身份，竟然把朋友给杀了，跟着这样的人还有什么意思了？不久以后，士兵们纷纷离开了陈胜。张楚政权尚未巩固，却已经分崩离析。陈胜被迫自杀，起义宣告失败。

有句俗话说：“贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂。”人一旦地位得到了提升以后，心态就会随之发生一些变化。此时，人一定要把握什么可以做，什么不能做。因为地位得到了提升，而抛弃自己旧友的人，最终也会失去别人的信任，变得一无所有。而那些知道自己的身份，能将现在和过去做一个冷静揣度的人，才能最终取得成就。一个人在社会上为人处世总要有一个标准，贫贱之

交不可忘是一个标准，常思己过也是一个标准。人无完人，即使你取得了一定的成就，你能将事情做得很好，但也不代表你是一个没有缺点的人。一旦出现问题，就把责任推给别人的人，最终也会失去别人的信任。

有一个寺庙里住着一个住持和他的几个徒弟。住持在佛教界很有名，佛经被他讲解得头头是道。但是，徒弟们发现，师父讲解佛经的时候是一个样子，做住持的时候又是另外一个样子。这个住持常常向自己的徒弟抱怨："看看现在的佛教界，有几个人的佛经讲得比我好，但可惜的是，我偏偏做这个小庙的住持，带着你们这几个不争气的徒弟。你们每天浑浑噩噩地过日子，和你们讲经也只不过是浪费我的时间罢了。"

有一个徒弟听见住持整天抱怨，不禁想："难道我们的师父真的是大材小用了。"这样想着，这个徒弟就跑到禅房里跟自己的师兄弟说："我们不如去听听别的住持都是怎样讲佛法的吧。"师兄弟们商量了一下，派了两个人去离庙不远处的一座庙宇里听讲经。到了那个庙宇以后，他们发现，这座庙的规模竟然比他们的那座还要小，但让人吃惊的是，他们听到的佛法竟然比他们住持讲的要精辟透彻得多。

讲经结束以后，这两个和尚结伴来到了小庙住持的禅房，双掌合十问道："禅师，您讲得我们茅塞顿开。您有这样透彻的顿悟，在这样的小庙里做住持岂不是委屈自己吗?"

禅师笑着说："岂敢岂敢，我只是懂得一点禅理的毛皮罢了。我曾经听过一位得道高僧讲解经文，他是一位游走天下的禅师，居无定所，根本没有落脚之处，但是经文却参悟得比我要好上百倍。我参悟的技艺如此拙劣，实在是惭愧啊。"

两个和尚听完，相视一笑。他们回到庙里，将自己的所见所想一一告知了其余各位师兄。于是这个庙宇的和尚留了一封信作为辞别，纷纷离开了寺庙，一夜之间这个寺庙里只剩下了那位整天抱怨自己大材小用的住持。

天外有天，人外有人。虽然自己已经做得很好，但总是有不足的地方，须知有人做得比你更好。多看看自己的不足，多学习别人的优点，这样才能真正地进步，取得别人的信任。

前嫌尽弃，心胸广阔好成事

【原典】念旧而弃新功者凶。

注曰：切齿于睚眦之怨，眷眷于一饭之恩者，匹夫之量。有志于天下者，虽仇必用，以其才也；虽怨必录，以其功也。汉高祖侯雍齿，录功也；唐太宗相魏郑公（征），用才也。

王氏曰："赏功行政，虽仇必用；罚罪施刑，虽亲不赦。如齐桓公用管仲，弃旧仇，而重其才；唐太宗相魏征，舍前恨，而用其能；旧有小过，新立大功。因恨不录者凶。"

【释评】汉高祖刘邦不计较与雍齿的私仇，封他做什方侯；唐太宗不在意魏征曾帮助太子李建成对付自己，任命他为宰相，成大事者必须要有这样的气量和风度。有人无意间瞪了你一眼，你就念念不忘；有人骂了你一句，你就非得要以眼还眼、以牙还牙，方解心头之恨，这是十足的小人行径，并非大度的君子作风。

历史上有很多有成就的人，之所以能取得举世瞩目的成就，最基本的原因之一就是他们有博大的胸怀。

孙策当年到曲阿募兵，好不容易才招到数百人。但被泾县大帅祖郎袭击，人马散尽，他也险些丢了性命。后来，孙策占据江东，袁术派人送给祖郎印绶，让他联络山越，对付孙策。孙策率兵亲往征讨，在陵阳县擒获祖郎。祖郎惶惧，孙策安慰他说："当年你袭击我，刀都砍在我的马鞍上了。如今我创军立事，抛弃旧怨，对天下人都一样。你不要害怕。"祖郎叩头称谢。孙策任命他为部下曹。

太史慈当年曾在神亭与孙策搏战，后来也被孙策擒获。孙策解其束缚，拉着他的手问："宁识神亭时邪？若卿尔时得我云何？"太史慈坦言："未可量也。"孙策大笑："今日之事，当与卿共之。"（《三国志·吴书·太史慈传》）说完，立即任命他为门下曹。回军时，孙策命祖郎、太史慈为前导，军中引以为荣。

后来，孙策还曾派遣太史慈去安抚刘繇部下，对太史慈深信不疑。

汉代政治家贾谊说："大人物都不拘泥细节，从而才能成就大的事业。"在职场中，上级想要获得下级的拥护和尊重，最重要的就是要有一颗宽容大度的心。

清朝的康熙帝也是一个非常宽厚的皇帝。有一次，他向大臣表示打算起用黄宗羲。黄宗羲是明末清初经学家、思想家、地理学家、史学家、教育家。清军入关后，黄宗羲曾经召集很多人组成了一个反清的"世忠营"，与清朝斗争达数年之久。

康熙之所以想要启用黄宗羲就是因为敬佩他的才学，但是清朝的大臣们听说康熙的这个决定后都极力反对，觉得黄宗羲是反清逆贼，这样的人怎么能让他来为大清效力呢？

康熙听到大臣们的反对意见时说："黄宗羲这样的做法是一种忠烈的表现，这是非常难能可贵的！"大臣们听见皇上不但不责怪黄宗羲，反而表示出对他的赞赏都非常吃惊。

有一次，康熙在巡视西安时，召见著名的学者李颙，李颙是个有气节的人，虽说自己对康熙没有多少憎恶，但是他一直觉得自己是明朝的人，所以不想去见康熙，就让儿子带话给康熙说自己年迈多病，不便见康熙。康熙知道李颙的意思，但是并没有怠慢他的儿子，而是对李颙的儿子说："人最可贵的就是气节了，不忠于明朝，也不必忠于清朝。你父亲是一个喜欢读书并且有志气的人，我特意把一块匾额赐给他。"于是，康熙就把一块写着"志操高洁"的匾额赐给了李颙的儿子。康熙这种宽宏的度量，一时被百姓传为佳话。

在职场中，一个成功的领导阶级，不但能容忍下属的过错，还能容纳逆耳忠言。有容乃大，宰相肚里能撑船，只有把自己的心胸放开，不去计较细枝末节，才能获得最终的成功。

以弱胜强，当决策于仁人

【原典】为人择官者乱，失其所强者弱。

注曰：有以德强者，有以人强者，有以势强者，有以兵强者。

尧舜有德而强，桀纣无德而弱；汤武得人而强，幽厉失人而弱；周得诸侯之势而强，失诸侯之势而弱；唐得府兵而强，失府兵而弱。

其于人也，善为强，恶为弱；其于身也，性为强，情为弱。

王氏曰："能清廉立纪纲者，不在官之大小，处事必行公道。如光武之任董宣为洛县令，湖阳公主家奴，杀人不顾性命，苦谏君主，好名至今传说。若是不问贤愚，专择官大小，何以治乱、民安！

轻欺贤人，必无重用之心；傲慢忠良，人岂尽其才智？汉王得张良陈平者强，霸王失良平者弱。"

【释评】古今中外，没有一个君王可以独自成功。能够成功的君王都在于能善于用人，即使是势力较弱的国家，因为领导阶级善于用人，都可能在关键的时刻转败为胜，以弱胜强。强弱本来就没有固定的定式，懂得把握形势，又懂得用人之道，自然能够取得最终的胜利。

春秋时期，流落在外十几年的晋文公重耳即位后不久便派兵攻打郑国，一报他逃难时郑文公对他的无礼之仇。同时晋文公还约好秦穆公一起征讨郑国。晋军驻扎在函陵，秦军驻扎在泛南。

当晋、秦两国军队兵临城下的时候，郑文公不知道怎么办才好，郑文公的大臣佚之孤劝他说："现在郑国正处于危险之中，如果能派烛之武去游说秦王的话，一定能说服他们撤军的。"

郑文公有些将信将疑地说："烛之武有这样的本事吗？他有什么本事能将这里的军队逼退呢？我该不该相信他呢？"

佚之孤又劝慰了一阵子，告诉郑文公烛之武是不二人选。最终，郑文公想了想，决定重用烛之武，让他去击退围军。

当天晚上，烛之武坐在筐子里被守城的士兵用绳子从东城墙上放了下来，然后烛之武便摇摇晃晃地向秦军营地走去。秦国士兵见是郑国人，便把他抓了起来，烛之武便大声说："我是郑国国君派来谈判的，请让我见秦王！"于是烛之武被带到了秦王面前，秦穆公问："你有什么事情吗？"烛之武说："我真为秦国感到悲哀啊！"秦穆公忙问什么意思。烛之武说："贵国和晋国联合攻打郑国，我郑国这么小，一定会灭亡的。我国在晋国的东边，而你们国家在晋国的西边，我国与贵国相隔千里。难道您能跳过晋国来占领我国的土地吗？因此我有一个问题想不明白，所以想请教大王，我国灭亡了，对您有什么好处啊？相反，我国灭亡了，我国的土地就会归晋国了。晋国和贵国旗鼓相当，但是如果他们占领了我国，他们的力量就会大大超过你们了。您也知道晋国向来没有信誉可言，虽然您对晋国有大恩大德，晋文公也曾答应把焦、瑕二邑割让给您。但是，他早上渡河归晋，晚上就筑城防备着贵国了，您能保证晋国不进攻贵国吗？假如我国没有灭亡，而让郑国作为你们的东道主，贵国的使者经过我国的话，我们可以随时供给他们所缺乏的东西，相信这对您来说没有什么坏处吧？您还记得'假道灭虞'这件事吧，虞国本来是帮助晋国灭了虢国，但是晋国打败虢国之后却也把虞国灭了。"

秦穆公觉得烛之武的话很有道理，于是就与郑国签订了盟约。并派杞子、逢孙、杨孙帮郑国防御晋国的进攻，然后就率领军队回国了。

晋文公见秦国撤军了，只好也撤军了。

烛之武抓住要害，先声夺人，一席话说得秦穆公口服心服，愿意与烛之武"歃血为盟"，留下将领和精兵保卫郑国，由敌人转变为盟友。烛之武分析了攻打郑国对秦国的利弊得失，还以灭虞的事实说明晋国的不守信用，具有很强的说服力。最终，烛之武凭借着过人的口才和智慧，让郑国摆脱了灭国的危机。而郑文公也看到了他身上过人的本领，庆幸自己重用烛之武。

古语说："一言可以兴邦，一言可以灭国。"一个领导在关键时刻，做一个用人的决定本来是一件不容易的事情。这个时候，领导所具备的不仅仅是冒险精神，还有眼力。历史上有很多这样的事例，因为领导懂得起用聪明的大臣帮助自己，从而巩固了自己的地位。

国家的决策本不好做，攸关国家安危的决策更不好做。所以，关键的时刻看的就是领导用人的眼光。这就和带兵打仗是一样的道理。战争来临的时候，作为一个统帅要懂得调兵遣将，将合适的人放在合适的位置上。这样才能够应对自如，并取得最终的胜利。所以说，强弱的关键就在于用人的关键。如果懂

得用人之道，就可以把本来较弱的自己变得更强大。如果不懂得用人之道，反而能够把原本强大的自己弄得一败涂地。

汉高祖刘邦在取得胜利，喝庆功酒的时候，对自己的大臣们说："我本来是一个不聪明的人，我们的实力也没有项羽那么强大，之所以能够取得今天这样的胜利，就是因为我比项羽会用人。"刘邦手下的强将有很多，如萧何、张良、韩信等。就是因为刘邦懂得将他们放在合适的位置，懂得重用他们为自己做事情，所以才以弱胜强，取得了最终的胜利。

亲近小人，必有危亡之险

【原典】决策于不仁者险。

注曰：不仁之人，幸灾乐祸。

王氏曰："不仁之人，智无远见；高明若与共谋，必有危亡之险。如唐明皇不用张九龄为相，命杨国忠、李林甫当国。有贤良好人，不肯举荐，恐挽了他权位；用奸谀歹人为心腹耳目，内外成党，闭塞上下，以致禄山作乱，明皇失国，奔于西蜀，国忠死于马嵬坡下。此是决策不仁者，必有凶险之祸。"

【释评】仁者必具恻隐之心，能施惠泽于万物。天空包含着大海，大海容纳着雨露，而雨露又滋润万物，故仁者与天地同在，与日月同辉。不仁者，小人也。因此，亲君子必远小人，亲小人必远君子。如若小人擅权，政权就危在旦夕了。

一名合格的领导需要谨慎行事，不要被花言巧语所蒙蔽，也不要好大喜功。就像诸葛亮《出师表》中所说的，要亲近贤明的人，远离小人，广开言路，随时发现并改正自己的不足。只要领导能带头做到这些，下属也自然会全心合作，这样下去，即使到了危急关头，也可以起死回生，"否极泰来"。

世无长盛，亦无长衰之理。关键在于领路人的态度和行为，随时都应有信心和希望。亲贤臣而远小人，应是领导者的必守信条。

春秋战国时期，楚考烈王无子，春申君寻找许多美女献给考烈王，但仍无

孕。国人李园得知情况便想将自己的妹妹献给考烈王，但考虑到考烈王自己不能生育，怕时间一长，妹妹失宠。于是他先要求做春申君的门客。

李园到春申君家不久，就请事假回家并故意延期返回。

春申君问："你为何误期回来?"

李园说："齐王派使者婚聘我的妹妹，因陪使者喝酒，故延误了时日。"

春申君问："收了彩礼没有?"

李园说："还没有。"

春申君就要求纳李园的妹妹为妾，李园高兴地答应了。不久，李园的妹妹有孕。李园暗中叮嘱妹妹，让她告诉春申君："楚王器重、宠信您的程度已超过亲兄弟，而您任楚国宰相也已二十余年，但楚王无子，如楚王死后改立其弟为王，那时他所器重的人势必是他自己的亲信，您就会失去现在的地位。如今我已怀孕，如果将我敬献给国王，国王会很感谢您，届时我如能生个儿子，那将来就是您的儿子做国王了，楚国的一切就都是您的了。"

春申君认为她言之有理，随即将她安排在其他舍馆住下，然后向楚王禀报，献李园的妹妹给楚王，楚王召李园的妹妹进宫，不久后李园的妹妹就生下了一个儿子，这个孩子很快就被立为太子。李园的妹妹也因此做了王后，李园亦被重用专权。李园害怕春申君会泄露机密，便暗中收养武士，伺机杀害春申君。他一边寻找机会，一边见了春申君依然恭恭敬敬，不断地赞美春申君，不断地在楚王面前夸奖春申君的功劳。春申君对旁边的人说："李园是个很聪明的人，对我来说，他是个得力的助手啊。"

不久，楚王病重，春申君的门客朱英对他说："人世间，有时会有意想不到的福气，有时也会有意想不到的灾祸。现在您处在祸福无常的时期，侍奉着喜怒无常的君主，怎么可以不任用一个有超人见识、可以应付突然事变的人呢?"

"何谓意想不到的福气?"

朱英说："您任楚相已二十余年，名虽为相，实则为王。现在楚王病重，迟早会死去，楚王一死，将由您辅佐幼主，主持国政。等到幼主长大成人，您才还政于王，现在您不是可以称王了吗？这就是我所说的意想不到的福气。"

"何谓意想不到、突然临头的灾祸?"

朱英说："李园虽不主持国事，不统帅军队，可他早已豢养了许多武士。他表面上对您的态度很好，但其实一直想杀您，却找不到机会。大王一旦去世，李园一定会抢先入宫夺取政权，杀您灭口。"

春申君不以为意地笑笑，然后又问："那谁又是有超人见识的人呢?"

朱英说："如果您派我做守卫王宫的郎中，国王一旦去世，李园抢先入宫夺取政权时，我就可以将他杀死。我就是那个有超人见识的人。"

此时，春申君说："李园不过是我身边重用的一个下人罢了，他见到我的时候，只会恭恭敬敬地说好话。这么多年来一直没有变过，他当然不会做出这种事情来。"朱英听到春申君这样说，便不再说什么，收拾了一下行礼，离开了春申君。

不久以后，楚王去世，李园果然抢先入宫，待春申君一入宫门，即将其刺死。李园又派人捕杀他全家，将年幼的太子立为幽王。

春申君虽然聪明，但是也没能逃过小人李园的花言巧语。将这样的小人养在身边，且一直重用，而对于朱英这种忠臣的意见却视若无睹，最终得到的只能是杀身之祸。

自古小人祸国殃民，历史上有很多君主最终失去国家，并不是因为他们不够聪明，而是因为他们重用小人，远离忠臣。这样的行为只能让更多的忠臣心寒，所以最后只能落得身败名裂，沦为亡国奴。

须出其不意，勿聚敛伤民

【原典】 阴计外泄者败，厚敛薄施者凋。

注曰： 凋，削也。文中子曰："多敛之国，其财必削。"

王氏曰： "机若不密，其祸先发；谋事不成，后生凶患。机密之事，不可教一切人知；恐走透消息，返受灾殃，必有败亡之患。"

【释评】 所谓阴计，目的是要出其不意，攻其不备。其计既泄，故人即可知己知彼，明暗易形，强弱易势，所以没有不失败的。

修礼者王，为政者强，聚敛者亡。故王者富人，霸者富士，仅存之国富大夫，亡国富府库。厚敛则民穷，民穷则国凋。所以古语云："穷天下者，天下仇之；危天下者，天下灾之。"

君子要聪明不露，才华不逞，适时表现出虚弱不堪，无法成事的样子，以此来迷惑强大的对手。在厚黑处世中，可以用此计施于强敌，在其面前尽量锋芒敛蔽，忍住自己想有所表现的欲望，表面上百依百顺，装出一副如睡似病的模样，使对方心生鄙夷，不起疑心，一旦时机成熟，即如闪电般地将对手击败。

李宗吾认为，在强大的对手面前，可以先装出软弱无能的样子，使其不存疑心，一旦有机可乘，出其不意，可一举将其降服。三国时期司马懿就是依靠这招，最终杀了曹爽。

公元238年正月，魏明帝曹睿病重。在龙榻上，魏明帝拉着司马懿的手，将年仅8岁的太子曹芳托付给他。司马懿痛哭流涕，发誓效忠。当天，魏明帝死去，太子曹芳即位，史称魏齐王。两位辅政大臣，司马懿德高望重，曹爽则年轻浮躁。为了加强自己的实力，曹爽多次提拔自己的亲信担任京城重要的官职。不久，曹爽又奏告小皇帝，说司马懿德高望重，官位却在自己之下，甚感不安，应将他升为太傅。曹芳应允，将司马懿封为太傅，架空了他的权力。然后，曹爽命尚书省官员凡事要先奏告自己，从而独揽大权。专权后的曹爽一天天骄横自大，像一只急速膨胀的气球。此时，司马懿却压制住自己的情绪，始终对曹爽保持谦虚恭敬的态度。到了公元247年，曹爽已经基本控制了朝政，京城的禁军也都掌握在他的手里。于是对朝中的大事，曹爽就基本上不再同司马懿商量了，偶尔司马懿发表些意见，他也根本不听。对此，司马懿似乎并不计较，依然表现出谦恭的样子。此后不久，他的风瘫病复发了，便回家静养，不再管事。这一病差不多就是一年。

曹爽开始对司马懿还不太放心。公元248年冬，曹爽的心腹李胜将出任荆州刺史，他特地让李胜去向司马懿辞行，观察一下司马懿的动静。李胜到了司马懿府，见司马懿让两个婢女在两旁扶着，才站得起身来招呼李胜，他接过一个婢女拿来的外衣想要穿上，不料手颤颤抖抖，衣服又掉在了地上。随后他坐下，用手指了指嘴，表示要喝水。婢女就端来了一碗稀粥。他接过粥送到嘴边，慢慢地喝，只见汤水滴滴答答地往下落，弄得胸口上湿了一片……

李胜回到曹爽那里，将司马懿的情形一一禀告，最后说："司马公没有多少日子可活了，不足为虑。"这样一来，曹爽算是彻底放心了，从此再也不加防备。公元249年正月，皇帝曹芳出城祭扫魏文帝的皇陵，曹爽兄弟也跟随前往，只带了少量的卫兵。他们出城不久，在曹爽府中留守的部将严世忽听到街上有大队人马跑动的声音，心中起了疑心，马上登上城楼察看情况，他一看大惊，只见司马懿坐在马上，带着一支军队向皇宫的方向狂奔，虽然司马懿已经是白

发飘飘，但精神依然矍铄。

最后，司马懿逼迫曹爽自请降职，后又诛他三族，不可谓下手不狠。司马懿通过一场兵变，一举击败了曹爽及其同党，牢牢掌握了政权。他的这一招“虎行似病”，着实给曹爽之流有实权没实力的人上了一课！

一个人虽然有才华，但如果表现得太过张扬，即使自己有什么秘密，也会很快地泄露出去，而泄露出去的下场就是失败。而一个真正能够取得成功的人都懂得收敛姿态，只有在适当的时候才会出其不意，攻其不备地打败对手。

战胜对手需要出其不意，而获得人民大众的支持，则需要广施恩泽。如果选择做一个只懂得享受荣华富贵的君王，并且为了自己舒服不断对百姓进行盘剥，最终也只有走向灭亡。

唐玄宗李隆基创造了开元、天宝年间经济的空前繁荣，但是随着经济的繁荣和发展，以唐玄宗为首的统治者们生活却越来越奢侈。王公、贵族、大官僚、大地主们依靠剥削手段和封建特权占有大量财富，在高度繁荣的商品经济刺激下，他们的奢侈欲望也越来越强了。作为最高统治者的唐玄宗，更是纵欲享乐，挥霍无度，过着荒淫无耻的腐朽生活。

开元天保时的全国租庸调总收入极其庞大，其中一小部分用于国家和军队的建设，而另外一大部分却是用于皇帝和皇室的开支。当时，朝廷官僚机构庞大，费用极大，而玄宗以皇帝身份，整天召开歌舞大会，皇宫里整日有乐队吹奏，歌姬跳舞。为了提高盘剥，玄宗还特意将一些精于盘剥之道的大臣放在身边重用，将他们的位置提升到很高的高度，以便于自己对他们下发命令，以及随时征求他们的意见。

但是，这样的日子并没有维持多久。挥霍总是很快就会惹来灾祸，老百姓的不满渐渐地聚集成强大的民怨。外敌看见国家内部不稳，于是就乘虚而入，动摇其统治。最终，发生了安禄山之变。唐朝在李隆基的手里很快由胜转衰，走向没落。

自古以来，道理都是一样。能够为百姓考虑，给百姓优惠，把百姓的安居乐业作为首要任务的君王，一定都可以治理好国家。而那些整天只知道盘剥百姓，弄得百姓叫苦不迭的君王，最终只能沦为丧国之君，遭到百姓的唾骂。

游说者挂相，天下将纷乱

【原典】战士贫，游士富者衰。

注曰：游士鼓其颊舌，惟幸烟尘之会；战士奋其死力，专捍强场之虞。富彼贫此，兵势衰矣！

王氏曰：“游说之士，以喉舌而进其身，官高禄重，必富于家；征战之人，舍性命而立其功，名微俸薄，禄难赡其亲。若不存恤战士，重赏三军，军势必衰，后无死战勇敢之士。”

【释评】游士说客，摇唇鼓舌，所以凡说客，唯恐天下不乱。天下大乱，才有他们风光的机会。然而战士浴血捐躯，渴望的是天下太平，合家团圆。如果流血牺牲的暴尸疆场，游说四方的身挂相印，这肯定是一个战乱流离的时代。

张仪的一生是游说的一生，他凭借三寸不烂之舌游说于各诸侯列国之间。张仪是魏国人，年轻的时候求学于鬼谷子门下，学业有成之后就出山游说诸侯，可是到处碰壁，以致贫困潦倒，得不到诸侯的重用，甚至还常常受到侮辱。

公元前329年，秦国为了称霸诸侯，招贤纳士。张仪听说后来到秦国，并受到了秦惠王的赏识，令其参与朝政。他以“连横”的外交政策打破了东方诸侯“合纵抗秦”的阵线，为秦国的强大出了大力。

公元前313年，秦王想讨伐齐国，但当时齐、楚是盟国，攻齐，楚国必然出兵相助，那样秦国就有腹背受敌的危险，于是秦王派张仪到楚国。张仪来到楚国后，为了拆散齐、楚联盟，答应割让六百里土地给楚国。而等楚国和齐国绝交后，张仪死不承认，只说当时答应给六里。楚王受辱后大怒，恨不能生吃张仪的肉。楚王为了泄恨，以黔中之地向秦“换得”张仪。还没等楚王出手，张仪早就买通了楚王的宠臣靳尚，靳尚又唆使楚王的宠姬郑袖向楚王吹“枕边风”，使得楚王不但不敢妄杀张仪，而且还待为上宾，以讨好秦国。

张仪得意洋洋地离开了楚国，马上又到了韩国，对韩国君主说：“韩国的土地并不肥沃，多是险恶的大山，生产粮食不多，国家没有储备够两年吃的粮食，

士兵也不过二十万。秦国却有将士百万。以韩国之力抵抗秦国，就如同把千斤重的东西垂挂在鸟窝之上一样，必然没有什么好的下场！我私下里为大王考虑，不如结好秦国而攻打楚国，既免去秦国进攻的灾祸，也能够取得秦国的欢心，没有比这更好的计策了。”韩王是个胆小怕事之人，马上被张仪给“吓”住了。

张仪离开韩国后，马不停蹄地来到了齐国，游说齐王说：“劝大王实行合纵的人必定对大王说齐国地广人多，兵强将勇，又有三晋韩、赵、魏为屏障，即使有一百个秦国，也奈何不得齐国。但现在秦、楚已经结为兄弟之国，韩国献宜阳之地给了秦国，魏国向秦国献出了河外之地，赵国割河间给秦国。独大王你如果不顺从秦国，秦国就可以让韩、赵、魏三国进攻齐国，到时候齐国想与秦国结好也不可能了。”齐王一听吓坏了，马上和秦国修好。

之后，张仪又来到了赵国，对赵王说：“大王推行合纵的政策，联合天下之力以抗秦，致使秦兵不出函谷关15年。大王的威势已经遍及山东六国，秦国非常恐惧，日夜加紧操练兵士、囤积粮草，不敢轻举妄动。但大王您做得太过分了，屡次威胁攻打秦国。秦国虽然地处偏远之地，但对赵国心怀怨恨已经有一段时间了。如今秦国的军队已经驻扎在渑池，秦王特意让我先来通知您与您的大臣们，如今楚国与秦国已经为兄弟之国，韩、魏也恭谨地侍奉秦国，齐国已经向秦国献上盛产鱼、盐的富饶之地。现在的形势，如同赵国的右臂已经断了，断了右臂的人和别人争斗，势单力孤，是非常危险的……为大王考虑，不如和秦国结好。”赵王也被张仪的一番长篇大论“吓唬”住了。

张仪又北去燕国，对燕王说：“如今赵王已经到秦国朝见秦王，并送上河间之地以表示臣服。大王如果不臣服于秦国，秦国将会让赵国来攻打燕国。大王如果臣服于秦，就能够长期免去赵国进攻的祸患。”燕王为了求得与秦国的和好，马上请求献上常山一带五座城池。

张仪凭借着自己的三寸不烂之舌，硬是拆散了东方六国“合纵抗秦”的阵线。他能够成功就在于善于利用“恐”的谋略，并抓住主要矛盾即对方的痛处来说服对方。当时的情况是西方的秦国日益强大，而东方六国的实力不断下降，为了不被秦国消灭，东方六国才“合纵”抗秦。但是这种“合纵”不可能是真心联合，而是矛盾重重，各有算盘，互有戒备。张仪正是看准这一点，利用彼此之间的矛盾和警戒，直捣它们的痛处，打破了六国的“合纵”阵线，让它们乖乖地侍奉秦国。

张仪游说是为了能够引起六国之间的纷乱，来帮助秦国达到目的。而张仪游说成功，也就表示天下的纷乱即将开始了。张仪成功了，得到了秦国的重用。

像张仪这样的游说之人，能够得到重用，天下纷乱也会成为一个必然之势。

纵观古今，春秋战国时期，以游说之人得到重用达到了历史上的鼎盛时期。而春秋战国时期，诸侯争霸，也可以说是天下最纷乱的事情。所以说，游说之客兴盛，则天下必然纷乱。

善待直言者昌，记过不忘者亡

【原典】闻善忽略，记过不忘者暴。

注曰：暴则生怨。

王氏曰："闻有贤善好人，略时间欢喜；若见忠正才能，暂时敬爱；其有受贤之虚名，而无用人之诚实。施谋善策，不肯依随；忠直良言，不肯听从。然有才能，如无一般；不用善人，必不能为善。

齐之以德，广施恩惠；能安其人，行之以政。心量宽大，必容于众；少有过失，常记于心；逞一时之怒性，重责于人，必生怨恨之心。"

【释评】听到正确的意见不采纳，有了错误抓住不放，是残暴的表现。

一个领导者，对敢于向自己进谏的人应该善待，而不是因为别人向自己直言，触犯了自己的禁忌，就想着办法对付别人。历史上有很多明君都懂得直言纳谏的真理。汉高祖刘邦就是这样的人。

刘邦建立西汉以后，有很多人都希望能够见到刘邦，说出自己的志向，希望能够为汉朝出一份力。有一个叫做娄敬的人被征去守边，经过洛阳的时候，想通过自己的同乡虞将军见一见刘邦。因为他身穿破烂的棉袄，虞将军觉得他这样的打扮实在是难登大雅之堂，就对他说："我先给你找衣服，你换一下，然后再去见皇上吧。"

谁知娄敬说："我原本穿什么衣服，就穿什么衣服，不需要给自己换衣服。"

虞将军见他十分固执，无奈只能带着他去见皇上。

娄敬穿着破袄见到刘邦问："皇上您定都洛阳，难道高祖是想和周朝比强盛吗？"

刘邦回答道："我确实有这样的意思。"

娄敬说："皇上你走的却是与周朝不同的路，周朝祖先积累德政善行十余代，至成王继位，始建洛阳城，各地诸侯来京交纳赋税。所以周朝强盛时，天下和谐融洽，诸侯都敬贡朝拜，表示服从天子统治；四方外族亦皆表示归顺，献出贡品和赋税。至周朝衰落时，天下再无人敬贡朝拜。这不仅是天子德行的衰落，也是整个形势的衰落。如今陛下起兵，大战几十次，小战也不少于四十次，才获得胜利。这一百余次战役中，百姓尸骨遍野，不计其数，您却想与周成王、周康王时代比美，这太不相称了，请陛下居安思危。秦地依靠华山，面临黄河，四面皆可做屏障。一旦紧急，上百万军队即可紧急动员。凭着原有基础、肥沃土地和天然府库，如果陛下建都于此，即使崤东发生动乱，秦国旧地仍然完整。如果陛下据有秦国内地，就是扼住了天下的喉咙。"

刘邦询问大臣们的意见。大臣们均为崤东人士，皆回答："周朝建都洛阳数百年，秦朝建都咸阳，经历两代就亡了。洛阳东有成皋，西有崤山、渑池，北靠黄河，南向伊水、洛水，坚固可靠。"

刘邦问张良意见。张良说："洛阳方圆不过几百里，一旦四面受敌，此处当不是用武之地。关中南有巴蜀的丰富资源，北有草原畜牧利益，可依靠西、北、南三面险要地形防守，只需注意在东方控制诸侯。如果诸侯叛乱，可顺流而下转运足够的军队和军需物资，这真可谓千里铜墙铁壁、天然府库般的国家。娄敬建议有理。"

刘邦说："娄敬虽然给朕说建议的时候带着轻蔑的语气，但是他毕竟是个人才。朕以为，这样的人应该重用。"于是，汉高祖命令大臣，从洛阳迁都长安，并给娄敬赏赐，封他做中郎。

敢于直言进谏的人，一般都是心地坦荡，不懂得藏匿自己心情的人，所以大多数敢于直言的人都是有什么说什么。对于这样的直言之诚，作为上司应该多多珍惜。

当然，也有一些君王或上司不会轻易地听取这样的直言。在大臣或下属给他进谏的时候，他们都会觉得不耐烦或者觉得这是大臣或下属在挑自己的毛病。有些君王还因为大臣直言进谏，找个错误杀了大臣。

周朝的周厉王就是这样一个皇帝，他不但禁止大臣说出自己的建议，而且禁止百姓的言论。如果一旦发现有人说他不好或是给他提意见，他就命令格杀勿论。这样禁止言论的后果就是道路以目。所以，没有多久，周朝就灭亡了。

能够接受别人对自己的批评，就能够正视自己的错误，能够正视自己的错

误，自然能够改正错误。而那些不喜欢别人说出自己的缺点，只喜欢听赞美之词的人，不但会停滞不前，而且易受到蒙蔽，加速自己的灭亡。

施德政为上策，滥施刑罚为下策

【原典】牧人以德者集，绳人以刑者散。

注曰：刑者，原于道德之意而恕在其中；是以先王以刑辅德，而非专用刑者也。故曰："牧之以德则集，绳之以刑则散也。"

王氏曰："教以德义，能安于众；齐以刑罚，必散其民。若将礼、义、廉、耻，化以孝、悌、忠、信，使民自然归集。官无公正之心，吏行贪鬻；侥幸户役，频繁聚敛百姓；不行仁道，专以严刑，必然逃散。"

【释评】孔子说："居上位者自身有真正的道德，然后严格要求下属，下属犯了错误，自己就觉得很羞耻，会自觉约束自己；如居上位者自己不怎么样，全凭政治法令管理人，用刑法威慑人，人们就会专找法律的漏洞，回避了惩罚反而认为很高明，内心毫无愧意。"就是说，无论是对待老百姓还是下属，最重要的是德政，而非刑法。刑法是强制性的手段，但它是建立在道德基础上的。所以在执行法制的时候，不能忘记刑法内含的宽恕原则。圣明的君王不得已而用刑法，目的是为了辅助道德礼制的建设，并不单纯是为了惩治人。因此说，以德恕为归宿的法制会使全国上下日益团结，反之只能上下离心，全民离德。

宋孝宗时，孔镛出任田州知府，刚上任不久，府内的守兵就因为其他的任务被调走了，峒族人得知这个消息后就立即乘虚攻城，把田州围得水泄不通。孔镛于是召集众官员商讨对策，经过商量，大家都主张关闭城门死守。孔镛说城内粮草有限，这么死守空城不能支持几天，要让他们退兵，只有对他们恩威并施。众官员都有疑义，认为此举不可行，可孔镛还是坚持自己的做法。

经过商量，孔镛决定带着两个马夫牵着马出城，峒兵一将领一见有人出城，马上准备迎战。孔镛说："我不是来跟你作战的，我是这里新来的太守，我要见

你们的酋长。”

峒将见孔镛没带武器，便放心地引他们进了寨子。还没进寨子，两位同来的马夫就偷偷地逃走了。孔镛刚进山寨就被峒兵围了起来，孔镛不惊不慌地看着峒兵，说：“我是你们的父母官，快拿椅子来，让你们首领来参见。”峒兵摸不着头脑，只好拿来坐椅给孔镛坐。孔镛说：“我知道，你们都是良民，只是一时被饥寒所迫，才上山做了盗贼。前任州官不体谅你们，反而出动军队来攻打你们。现在朝廷命我来做你们的父母官，我把你们当做自己的儿孙，怎么能忍心派人来杀害你们呢。你们如果信得过我，就送我回府去，我不仅不会杀你们，而且送你们口粮和布匹，放你们回家。如果你们还是不听，后面大军讨伐，你们就难逃死罪了。”孔镛待大家安静下来后说：“我饿了，给我摆饭。”

峒人首领赶忙命人做好饭菜送上来。孔镛饱餐了一顿后，天色已晚，孔镛又说：“天色已近黄昏了，回城是来不及了，我就在你们这里过夜。”众人又忙准备好床被。

第二天，孔镛对首领说：“我今天要回去了，你派人随我去取粮食和布匹吧。”

孔镛带着峒兵来到城下后，城里的官员们以为太守已被峒人制伏，不敢开门。孔镛笑着对峒人首领说：“你们先后退几步，我自己进去，拿出东西来犒劳你们。”

众官员们把孔镛放了进来，又关上城门。孔镛回城后马上命令士兵将谷子和布匹从城墙上投下去，众峒人满意而归。从此以后，峒人再也没有造反。

孔镛能说服峒人退兵并且让他们不再造反，是因为他采用了恩威并施的策略，给予峒人一定的恩惠，让他们觉得自己是在处处为他们着想，同时告诉他们，如果再造反，会给他们什么样的惩罚，让他们去权衡利弊。

对百姓施以恩惠，百姓自然就懂得了统治者的心意。没有几个人不愿意过自由平静的日子，所以大多数人都喜欢做顺民。古代很多君王知道百姓的心意，所以在巩固自己统治的时候都会实施德政。

德政不仅包括给百姓恩惠，还包括放低身段，广泛接纳天下的意见，招贤纳士，辅佐自己的统治，这也是德政的一种。

燕昭王登上燕国的皇位以后，为了使燕国变得强大起来，他励精图治，但是并没有收到很好的成效。虽然他用了很丰厚的聘礼来招募贤才，但是也没有找到合适的人选。于是，燕昭王就去拜见当时的智者郭隗先生。他见了郭隗以后，谦恭地请教他说：“齐国人攻破我们燕国，我深知燕国势单力薄，无力报

复。但是如果能得到贤士与我共商国是，就可以让我们向齐国报仇，以雪先王之耻。请问先生要怎样招贤纳士呢?”

郭隗先生回答说：“古代成就帝业的国君都是以贤者为师，而成就王业的国君都是以贤者为友，成就霸业的国君以贤者为臣，而国家将要灭亡的国君以贤者为仆役。如果大王您能够卑躬屈节地侍奉贤者，放下自己大王的身份，屈居下位接受他们的教诲，那么比自己才能超出百倍的人就会来光临燕国。大王若是真想广泛选用国内的贤者，就应该亲自登门拜访，天下的贤人听说大王的这一举动，就一定会赶着到燕国来。”

燕昭王听到智者这样说，就谦恭地拜智者为师，并且为他建造房屋，消息传开，乐毅从魏国赶来，邹衍从齐国而来，剧辛也从赵国来了，人才争先恐后集聚燕国。

燕昭王又在国中祭奠死者，慰问生者，和百姓同甘共苦。终于燕昭王二十八年，燕国的国力已经很强盛了，于是昭王用乐毅为上将军，和秦、楚及三晋赵、魏、韩联合策划攻打齐国，齐国大败。

燕昭王为了燕国的强盛，放下帝王的身段，虚心向贤者请教，不但获得了贤者的尊重，也招募到很多人才为燕国效力，这样才使得燕国快速强大起来，打败了齐国。

可见君王有德，国家就会强盛。其实，无论是做领导还是做人，一个有德的人，总是比一个无德的人获得的帮助要多，所以孟子才会说“得道多助，失道寡助”。

当罚却赏，当赏却罚，祸乱必生

【原典】小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。赏不服人，罚不甘心者叛。

注曰：人心不服则叛也。

王氏曰："功量大小，赏分轻重；事明理顺，人无不伏。盖功德乃人臣之善恶；赏罚，是国家之纪纲。若小功不赐赏，无人肯立大功。

志高量广，以礼宽恕于人；德尊仁厚，仗义施恩于众人。有小怨不能忍，舍专欲报恨，返招其祸。如张飞心急性躁，人有小过，必以重罚，后被帐下所刺，便是小怨不舍，则大怨必生之患。

赏轻生恨，罚重不共。有功之人，升官不高，赏则轻微，人必生怨。罪轻之人，加以重刑，人必不服。赏罚不明，国之大病；人离必叛，后必灭亡。"

【释评】上级判断下属做出的贡献时，要有轻重大小之分。赏小功，才能立大功。惩罚也是一样，小过错要有小惩罚，这样才能严明法纪。

作为一个上级，如果一味地奖赏那些没有功劳的人，那么民众就侥幸地希望从君主那里得到意外的赏赐；不惩处有罪的人，那么民众就不会从惩罚中吸取教训而容易为非作歹，这些都是国家混乱的根源。

隋文帝杨坚就是一个不能准确把握奖惩制度的人，在他在位期间，忠良得不到奖赏，而佞者反而得到高官厚禄。大臣杨素善于迎合文帝的心意，投其所好，甚得文帝欢心。有一次文帝令杨素监造仁寿宫，杨素动用大批百姓，夷山埋谷，而且督役严急，致使百姓伤亡严重，这完全违背了隋文帝从俭营建的旨意。文帝派大臣高颎前去视察，高颎回来说此举不仅大伤民力，而且极为奢侈。文帝听后大为不悦。本来想讨好的杨素吓坏了，连忙通过皇后向皇帝求情，说自己只不过是想要尽心为皇帝做好事情，但是因为操之过急，才造成了现在这种局面。最后，他不仅没有受到严惩，反而受到重赏。后来杨素越来越肆无忌

惮，为所欲为。于是，皇宫出现了只要投靠杨素，“虽无才干，必加进擢”这样的事情。因为小人当道，正直之士大遭陷害。隋文帝也因应赏不赏，当罚不罚，众叛亲离，最后被杨素等一伙佞人所杀。

吝赏没功，应罚不罚，都会造成放纵邪恶，压抑贤才。同样，滥赏、滥罚也不行，滥赏会导致“勤者怨，懒者喜，邪者生”；滥罚会使人人自危，从而不求有功，只求无过，这都不能起到激励贤能、打击邪恶的作用。

南朝宋孝武帝刘骏喜欢谄佞之徒。侍中颜师伯和他赌博，故意输掉百万，从而博得了孝武帝的欢心，孝武帝视之为亲信。殷太妃死后，刘骏率群臣至其墓吊丧，他对秦郡太元守刘德愿说：“卿哭太妃，悲者当重赏。”刘德愿应声痛哭，捶胸顿足，涕泗交流。“骏甚悦，赏其豫州刺史。”后来实践证明刘德愿是毫无才能的庸官。

历史上很多昏聩暴虐的君主执行赏罚制度时混乱变样，这种事例也比比皆是。

汉哀帝刘欣十分宠爱年轻漂亮的郎宫董贤。董贤除了会阿谀逢迎之外，别无所长。汉哀帝任命董贤为黄门郎，不久又升他为驸马都尉侍中，为了让董贤不离自己左右，汉哀帝命董贤的妻子也搬到宫中居住，还将董贤的妹妹封为昭仪。有一天，董贤和汉哀帝同床午睡，董贤枕了汉哀帝的袖子。汉哀帝醒后起床，为了不惊动睡梦中的董贤，竟用剑割断了衣袖。还有一天，汉哀帝在麒麟殿大宴群臣，席间，汉哀帝突然笑着对陪酒的董贤说：“我想效法尧舜禅让的故事，把帝位禅让给你，如何?”董贤惊呆了，一时不知回答什么好。在一旁陪酒的侍中王闳郑重地对哀帝说：“江山是汉高祖打下的。陛下如今继承了皇位，还要传之子孙的，作为皇帝，怎么能开这种玩笑?”哀帝听后很不高兴，酒宴不欢而散。但不久，王闳就被罢了官。汉哀帝如此重用董贤这样的无能之辈，使得朝中文武臣将有了离异之心，使西汉走向穷途末路。

像哀帝这样不分青红皂白，只是根据自己的喜好，随意赏罚，随意惩治的人，最终将导致国家灭亡。

赏罚没有轻重大小之分，会导致大臣离心，最终国家会走向衰败灭亡。相反，如果懂得赏罚之道，自然会是另一番景象。古代的帝王中，赏罚分明、说一不二的人也有着典型的代表。

为了明确赏罚制度，清朝乾隆帝在公元 1784 年颁布了《行军简明军律》，严格制定了几十条赏罚条例。他在条例中明确地阐述，这些赏罚制度是为了能够鼓舞士气，如果一旦发现将士在战场上勇于冲锋陷阵，就一定要给予嘉奖。

但是，如果有人临阵脱逃，也一定要严惩不贷。而且，对于勇于冲锋的将士的奖赏，还有破格提拔一项。魏源在《圣武记》中论述说："国朝武功之赏，至乾隆而始重。"

对勇猛的将士，乾隆按照自己的规定，给予重重的奖赏。但是，对于在战争中延误战机，造成不必要损失的人，乾隆也会给予严厉的处罚。

在平定大小金川的战斗中，总督张广泗因为指挥不利，而且因为与另一员将领闹矛盾，造成战机的贻误，使得清兵死伤惨重，节节败退。在得知这一情况后，乾隆命令将张广泗以及这名和他闹矛盾的将领诛杀，以振军威。就是因为这样赏罚分明、说一不二的态度，乾隆在位时进行的十次大型战役均以胜利告终。

一个领导人在制定了一个合理的法则以后，就要以说一不二的态度去执行此项规则。大功大赏，小功小赏；大过大惩，小过小惩。这样，无论是大臣还是下属都会明白君王或是领导的严明态度，他们自然也会照着这样的法度严格律己。

赏罚分明，则叛乱不生

【原典】 赏及无功，罚及无罪者酷。

注曰： 非所宜加者，酷也。

王氏曰： "施恩以劝善人，设刑以禁恶党。私赏无功，多人不忿；刑罚无罪，众士离心。此乃不共之怨也。"

【释评】 赏罚要有原则和一定的道理，违背了这些准则，叛乱必生。

唐太宗李世民特别注重赏罚分明的重要性，曾经再三重申，无论何人，一旦违法，以法论处，绝不姑息。

公元635年，太宗命大将李靖率精兵五千，征战日益强大的吐蕃。此番征战，各路兵马都取得了一定的战绩，唯有盐城道总管高甑生不听李靖调遣，瞻前顾后，误了行军日期，寸功未立。在战后总结会上，主帅李靖按军纪处分了

高甑生。高甑生对此怀恨在心，在部队班师回朝之后，立刻捏造罪名，诬告李靖拥兵自重，意欲谋逆。

谋逆之罪可不是一件小事，唐太宗立即敕令按问，三查两查，发觉纯属高甑生诬告。最后，李世民按大唐律法免除高甑生死刑而流放边地。有人上书说："高甑生曾经是秦王府的功臣，请宽恕他的过错。"唐太宗诚恳地说："他是我早年的功臣，我当然不会忘记。但治国守法必须一视同仁，如果赦免了他，便开了侥幸之路。再说当初从太原起兵，跟随我并且立下大功的人很多。如果甑生获得赦免，谁不觊觎？有功之人，都会跟着犯法。我之所以不赦免他，正是这个原因。"因此坚持依法对高甑生进行处置。朝廷内外，无不佩服太宗执法的公允。

有一次，唐太宗的外甥赵节追随太子谋反，唐太宗毫不留情地将他处死，然后到姐姐家，哭着对姐姐说："奖励不避仇家，惩罚不避亲戚，这是天下最公道的，我不敢违背，所以对不起姐姐了。"唐太宗赏罚分明的例子有很多，在史书上的记载可谓举不胜举。

物不平则鸣，事不平则怨。赏罚分明，处罚不徇私情是用人者应该一贯坚持的原则。只有做到该赏则赏，该罚则罚，才能实现政治上和管理上的清明和权威。

汉高祖刘邦平定了天下后，开始封赏功臣，整个长安吵得乱七八糟，大家都在争功抢功，局面很乱。刘邦对于各个功臣的功劳怎么计算？封一个什么样的爵位比较合适？想公平地处理这件事情，并不是一件容易的事情。因为没有一个准确的标准，这件事情就这样被拖延了下来。

有一天刘邦在宫殿里面走，远远地看到一群人坐在地上，在那儿交头接耳，窃窃私语，刘邦就问旁边的张良："子房，那些人在说什么呢？"

张良回答："陛下可能不知道吧，他们在商量谋反呢！"

刘邦说："子房不要乱讲，天下刚刚安顿，谋什么反啊？"

张良回答："陛下得了天下以后，封了一批功臣，大多数都是您的亲信，而像萧何这些人，还有一些以前得罪过您的人还受了处分，现在这些功臣们都在想一个问题，说这个天下还有多少可以封赏的，是不是可以拿出来封赏的东西已经不多了，像我们这种和陛下关系不密切的，甚至以前得罪过陛下的，是不是就得不到封赏了，或者甚至会被陛下找一个茬儿杀了也有可能。他们想来想去想不明白，所以他们在那儿商量谋反。"

刘邦立即醒悟过来，知道封赏是个需要严肃对待的问题，就问张良："子房

你说该怎么办才能控制住局面呢?”

张良说:“很简单,请陛下想一想,在这些功臣当中有没有这样的人,他的功劳非常大,而他和陛下的关系又非常恶劣?”

刘邦说:“有一个人叫做雍齿,他非常可恶,一而再、再而三地侮辱朕,朕早就想杀他了,可是他功劳太大,朕又于心不忍。”

张良说:“如此,主公要先封雍齿,以示群臣。全天下的人都知道大王最恨雍齿,现在您先封雍齿,所有的功臣都会看到大王封赏是绝对公平的,连雍齿这样的仇人做了贡献都可以受封,更何况是别人呢?这样大家就不会再争抢了。”

于是刘邦采纳了张良的建议,慷慨地封赏了雍齿,果然人们的争吵平息了。

即使是得罪了自己的下属,只要有功劳,照样去封赏。而如果没有功劳,即使和自己的关系再亲密,也得不到赏赐。这就是最公正、最公平的做法。只有这样一碗水端平,赏罚分明的做法,才能真正得到下属的拥戴,也容易树立自己的威信。

人之过:好谀、自夸

【原典】听谗而美,闻谏而仇者亡。能有其有者安,贪人之有者残。

注曰:有吾之有,则心逸而身安。

王氏曰:“君子忠而不佞,小人佞而不忠。听谗言如美味,怒忠正如仇仇,不亡国者,鲜矣!

若能谨守,必无疏失之患;巧计狂徒,后有败坏之殃。如智伯不仁,内起贪婪、夺地之志生,奸绞侮韩魏之君,却被韩魏与赵襄子暗合,返攻杀智伯,各分其地。此是贪人之有,返招败亡之祸。”

【释评】每个人都喜欢听夸奖自己的话,可以说这个世界上没有几个不喜欢听美言的人。虽然有人知道美言对自己可能是灾害,但还是忍不住听。也有一些人喜欢自夸,有钱喜欢夸富,有人喜欢吹捧自己的优点。其实,真正的智者懂得怎样面对自己,也懂得怎样听取别人的话。

多数人都喜欢自夸，有智慧的人夸奖自己的智商，有勇力的人夸奖自己的胆识，有财富的人夸奖自己的财力，其余的人也会因为有其他长处而自夸，即使没有长处的人，也会找出一些优点来自夸。

毫无疑问，自夸就是以自我为中心，满足自身的需求，然后向周围人炫耀，希望得到别人的赞叹，目的就是降低或压倒别人，从而高抬自己的身价，其实，这是一种浅薄、自私的想法。自夸与佛家倡导的众生平等、尊重他人等思想相违背，故而，佛家视自夸为浅薄的表现。

石霜禅师的门下来了两位禅客，一天，他们两位到潙山，并大言不惭地说："这里没有一个人懂得禅学。"

仰山禅师站在一旁听完之后，便微微一笑。后来，大家都在搬柴取火，而这两位禅客却坐在厅中休息，此时，仰山禅师便拿起一根木柴，向众人问道："你们说得出吗?"这时，两位禅客面面相觑，无言以对。

仰山禅师继续说道："别再说这里没有人懂得禅学了。"

晚上干完活休息时，仰山禅师对灵祐禅师说："今天，新来的两位门客被我验出破绽了。"

灵祐禅师便问："你是怎样验出破绽的?"

于是，仰山禅师将下午教训禅客的过程得意地说了一遍。

灵祐禅师听过之后，便说："现在，你又被我验出破绽了。"

无独有偶，宋代著名的大学士苏东坡曾因为自夸被佛印禅师狠狠地嘲弄了一番。

苏东坡曾在江北瓜州任职，此地与江南金山寺只有一江之隔，所以，苏东坡常常有机会与金山寺的佛印禅师谈论禅道。一天，苏东坡自认为修持有得，于是便撰写一首小诗，然后派遣书童送给对岸的佛印禅师印证。

佛印禅师从书童手中接过苏东坡的诗，读完之后便在旁边批示了两个字，然后就叫书童带回去给苏东坡。

苏东坡本以为禅师会赞赏自己修行参禅的境界，于是，迫不及待地打开禅师的批示，映入眼帘的只有两个不雅的字："放屁"。此时，苏东坡的心中不禁燃起了无名火，然后他立即起身乘船过江找禅师理论。

船只很快便到了金山寺，此时，只见佛印禅师正站在江边等他。苏东坡一看见佛印禅师便气呼呼地说："禅师，你我两人乃是至交好友，我的修行和诗，你不欣赏便是，为何要骂人呢?"

此时，禅师若无其事地说："我骂你什么了？"

于是，苏东坡便拿出诗上批示的"放屁"两字，给佛印禅师看。

只见禅师哈哈大笑起来，接着说道："哦！你指的是这个呀，你自己不是说'八风吹不动'吗？怎么现在变成'一屁就打过江'了呢？"

苏东坡闻言，惭愧不已。

人生在世，彼此之间难免会发生一些利益、思想上的冲突或分歧，但若是想建立一致的目标、相通的感情，则需要相互之间建立理解、支持和帮助，正所谓"尺有所短，寸有所长"。在生活中，无论是上级、同事，还是朋友之间，都有值得你欣赏的亮点，"三人行，必有我师焉"，说的就是这个道理。

处世宜有所礼让，人生当适当取舍。人外有人，天外有天，所以没有必要总是想赢别人，使自己总占上风，要留一些机会给别人赢，要留一些尊严给别人，如此一来，人际关系才能更加和谐。所以，为人处世还需谦虚谨慎，目中无人、骄傲自满，终究要碰壁、栽跟头的。

真正的智者，总是先夸奖别人而后再谈自己。懂得欣赏的人，往往以人为镜，找出自身的不足和差距，从而提高自己的修养和能力；相反，自我吹嘘的人，往往抬高自己，压低别人，从而更多地显示出自身的浅薄和无知。





第六辑·安礼章

得礼之妙道，顺理方能成章

顺天而行也罢，招揽英雄也罢，加强道德修养、文明建设也罢，都必须有个良好的社会环境。而良好的社会环境，最重要也是最关键的就是人人都重礼仪。春秋无义战，弑君杀父八十八起，可谓礼崩乐坏。之所以造成这样的局面，是因为社会环境不安定，人们没有时间进行礼乐的建设。所以，要建设国家礼仪，首先应该让国家稳定，政法制度完善，这才是一切的关键。





读此书可为帝王师

常释怀，雅量成就未来

【原典】怨在不舍小过，患在不豫定谋。

注曰：善积则致于福，恶积则致于祸。

王氏曰：“君不念旧恶。人有小怨，不能忘舍，常怀恨心；人生疑惧，岂有报效之心？事不从宽，必招怪怨之过。

人无远见之明，必有近忧之事。凡事必先计较、谋算必胜，然后可行。若不料量，临时无备，仓卒难成。不见利害，事不先谋，返招祸患。”

【释评】人非圣贤，孰能无过？如果当领导的对别人无关紧要的过失百般挑剔，吹毛求疵，摆出一副自己永远正确的面孔，那么，别人就会觉得理不公、气不顺，怨恨不满的情绪也就会随之产生。所以，不计较部属的小过，既是一个领导人应有的雅量，也会让人觉得你通情达理，富于人情味，凝聚力也就因此而产生。

凡成大事者，都是不拘小节的人。因为胸有大志，所以才能有所成就，因为心胸开阔，所以能够取得成功。

纵观历史，很多建立功绩的伟人都具备能忍别人不能忍，大度宽容的品质。齐桓公谅解并重用曾险些射死自己的管仲，从而成就霸业；蔺相如谅解多次羞辱自己的廉颇，留下“将相和”的美谈……相比之下，又有哪个小肚鸡肠、心胸狭窄的人功成名就、青史留名？

欲成大事者必须胸怀宽广，能屈能伸，在形势不利于自己时，沉得住气，耐得住寂寞，受得了屈辱，能够包容别人的缺点，善于接受别人的批评和自我反省，哪怕对于敌人，也同样用宽容的心对待，尊敬对手。

18 世纪的法国科学家普鲁斯特和贝索勒是一对论敌，他们关于“定比”这一定律争论了九年之久，各执一词，谁也不让谁。最后的结果是以普鲁斯特的胜利而告终，普鲁斯特成了“定比”这一科学定律的发明者。但他并未因此而得意忘形，把功劳揽为己有。他真诚地对曾激烈反对过他的论敌贝索勒说：“要

不是你一次次的质疑，我是很难把定比定律深入地研究下去的。”同时，他特别向公众宣告，发现定比定律，贝索勒有一半的功劳。

这就是宽容。允许别人的反对，不计较别人的态度，而充分看待别人的长处，并吸收其营养。这种宽容是不拘小节的大度，是走向成功的奠基石。这种宽容是一泓温情而透明的湖，让一切映在湖面上，天色云影、落花流水。这种宽容让人感动。

凡事能忍，心胸豁达则前途一片大好。宽容体现出一个人的修养，是对别人的缺点和不拘小节给予的容忍和包容。只有具备了这种品质才能让事情顺利地开展。

郑灵公即位不久后，楚国向郑灵公进献一只鼋。郑灵公非常高兴，下令厨师做了一锅鼋羹。正巧公子宋与子家前来拜见郑灵公。公子宋食指大动，于是悄声对大家说：“我每次食指大动都能尝到珍奇美味，这次一定可以吃到好东西了。”

待大家被传召进入宫殿时，看到厨师正在解割大鼋，便相视而笑。郑灵公很奇怪，便问原因，大家据实相告。郑灵公听到后很不高兴，暗想：我不赐予你，无论你食指怎么动，也是没用的。

鼋羹煮好后，郑灵公赐予他们鼋羹，唯独没有赐给公子宋。公子宋大怒，不顾一切地将食指伸入鼎中蘸食鼋羹后拂袖而去，郑灵公暴跳如雷，声称非杀掉公子宋不可。

公子宋回到家后也怒气难消，又听说郑灵公要杀他，于是便先下手为强，杀死了灵公，报了未赐鼋羹之恨。郑国在经历了一场混乱之后又重新建立了一个国家，公子宋亦由于谋杀国君而被诛。此事虽起于口腹之欲，然而最终则导致一个国家陷于水火之中。郑灵公和公子宋的心胸狭隘实在让人觉得滑稽可笑，倘若两人有一人是大度之人也不至于如此。一国之君竟然为了臣子的一句话而较真，而公子宋也是斤斤计较，“染指于鼎”，贪图小便宜，两人可悲的命运又能怪谁呢？

做大事者，须不拘小节。对于别人须有海纳之量，这样才能在前进的道路上得到更多人的扶持和帮助。《鸿门宴》中有言：“大行不顾细谨，大礼不辞小让。”意思是做大事不必顾虑细枝末节，行大礼不必计较小的谦让。做人也应如此，应善于取舍，才能成就大事。

积善者福，积恶者祸

【原典】福在积善，祸在积恶。

注曰：无善无恶，则亦无祸无福矣。

王氏曰："人行善政，增长福德；若为恶事，必招祸患。"

【释评】一个人行善还是作恶，并非总是现世报，灾祸或福寿都是由一件件、一桩桩的恶行或善举逐渐积累而成的。孔子说："一个对别人有恩德的人，其福报是在三代人受到泽被之后才会消失。"周朝由于文王的先人和子孙累世积德，才会有八百多年的江山；秦始皇以霸道得天下，政权只维持十五年。国家大事是这样，个人、家庭又何尝不是如此呢？所以讲谋略先要看其动机是为善还是为恶。这是从政、为人首先要明白的最高原则。

至于自然法则，并无善恶之分，故而大道、至德是无法分辨善恶、祸福的。

秦始皇嬴政通过十年的努力，统一了六国，建立了大一统的秦王朝。之后的几年内，他陆续统一了文字、货币、度量衡，使中国走向了新的阶段。可以说，他的历史功绩是巨大的。但这样一个结束数百年乱世的伟大王朝，竟然只存在了十五年，在二代的时候就早早灭亡了。其实秦的覆灭，核心就在于统治者不修仁政，暴戾恣睢。

秦始皇本身就有残暴的性格，他具备成大事者的气魄和果敢，也深知治乱世须用重典的道理。法家思想被他融会贯通，所以他才完成了统一大业。但是他逼杀可能是他生父的吕不韦，棒杀其母的两个私生子，幽禁生母，残杀劝谏的大臣。所做种种，无一不显现暴君本质。最重要的是，他平定天下后，不但不与民休息，反而大兴土木，修建陵墓、长城、阿房宫。加之苛捐杂税不断，刑罚极其残忍，劳民伤财到了无以复加的地步。所施暴行太多，难免失了人心，导致怨声载道，甚至连长子扶苏都看不下去，直言劝谏却被发配北疆戍守。到了秦二世胡亥继位时，不但没有认识到弥漫在整个国家中的隐患，反而变本加

厉，杀害兄长，任用奸臣，国家一片混乱。于是终于爆发了历史上最大的一次农民起义。胡亥也终于为他的积恶不改、倒行逆施付出了代价。他被奸臣杀死，秦朝也随之被项羽、刘邦消灭。“楚人一炬，可怜焦土”。

一个人想要得到好的结果，必须先要求自己做好的事情。灾祸并不是无缘无故就找上人的，总是有原因，不断地积累起来，最终才酿成了灾祸。

一个王朝的覆灭，也不是在短暂时间里无缘无故就覆灭的。统治者横征暴敛，将百姓放在了水深火热的境地里，百姓自然会因为不堪压迫，奋起反抗。相反，如果统治者想着百姓的苦痛，不断地给予百姓优惠政策，百姓自然会拥护君王统治，这样国家自然会兴盛。

汉朝初年，因为连年战争，民生凋敝。汉文帝效仿先帝刘邦，继续实行与民休息的政策。不仅免除了百姓繁重的苛捐杂税，还给百姓补贴。有一年，某地适逢大旱。老百姓交不起租子，文帝听到了这个消息后，对手下的大臣说：“从今以后三年之内，免除这个地方老百姓的税负，让他们渡过灾难。”

文帝不仅自己这样做，而且让儿子景帝也这样做。两代皇帝都实行了与民休息的政策，得到了老百姓的拥护。所以，汉朝的统治在开始就奠定了坚实的基础，后来历史上把这一政策叫做“文景之治”。正是因为有了这样的政策，老百姓才能够渡过危机，逐渐富足起来。而百姓富足，国家也就能富足。百姓是国家的根基，文帝和景帝懂得这个道理，所以他们知道对百姓好的事情，就是对国家好。正是由于文帝和景帝实行这些优惠百姓的政策，不仅为国家聚集了财富，而且为国家集聚了人气。后来汉武帝登基之后，汉朝的统治达到了前所未有的辉煌。

统治者能够仔细地考虑百姓的安危，百姓自然会拥戴统治者。而统治者善待百姓，也是一种积善的表现。不断积善，百姓才能安居乐业，统治才能长久。

勤于律己，防患于未然

【原典】饥在贱农，寒在惰织。

王氏曰：“懒惰耕种之家，必受其饥；不勤养织之人，必有其寒。种田、养蚕，皆在于春；春不种养，秋无所收，必有饥寒之患。”

【释评】责人容易，律己难。很多人都懂得挑别人的错误，却看不到自己的错误。其实，真正明智的人，既要懂得责人，更要懂得律己。只有正确地认识自己，从自身出发，发现自己不好的地方，改正应该改正的，才能将灾祸降到最低。

人是需要批评和指责的，这批评和指责又分两种情况，一是责人，一是责己。责人容易，责己则难。责人者多，责己者少。儒家学说里很早就提出责己的要求。儒家学说强调忠，并不意味着可以放纵自己；强调恕，也并不意味着可以纵容别人。责己与责人是忠恕之道的应有内容，责人之时勿忘先责己。

梁惠王经常驱使本国的老百姓与邻国打仗。有一次梁惠王召见孟子，问道：“我在位这些年对国家的治理可以说是尽心尽力了。河内常年发生灾荒，收成不好，我就把那里的一部分老百姓迁移到收成较好的河东去，并把收成较好的河东地区的一部分粮食运到河内来，让河内发生灾荒地区的老百姓不至于饿死。有时河东遇上灾年，粮食歉收，我也是这样，把其他地方的粮食调运到河东来，解决老百姓的无米之炊。我看到邻国当政者的做法，没有哪一个像我这样替自己的老百姓着想的。但是最让人想不通的是，邻国的百姓没有减少，而我的百姓也没有增多，这是什么原因呢?”

孟子回答说：“大王喜欢打仗，我就用打仗来打个比方吧。战场上，两军对垒，战斗一打响，战鼓擂得咚咚地响，作战双方短兵相接，各自向对方奋勇刺杀。经过一场激烈拼杀后，胜方向前穷追猛杀，败方就有人丢盔弃甲，拖着兵器逃跑。那逃跑的士兵中有的跑得快，跑了一百步停下来了；有的跑得慢，跑

了五十步停下来了。这时，跑得慢的士兵却为自己只跑了五十步就嘲笑那些跑了一百步的士兵是胆小鬼，您认为这种嘲笑是对的吗？”

梁惠王说：“不对，他们只不过没有跑到一百步罢了，但这也是临阵脱逃啊！”

孟子说：“大王如果明白了这其中的道理，那么就无须再希望您的国家的老百姓比邻国多了。”

在责怪和嘲讽别人作为的时候先要自我反省，有时候正如梁惠王一样，他只看到邻国国君不管灾荒年间老百姓的生活，却不知晓自己常调动百姓去打仗，致使民不聊生，同样是不爱百姓的国君。看事物应当看到事物的本质与全局，不能只看表面和局部。做人应当谦虚、谨慎，人往往只会从别人身上找缺点却掩饰自己的缺点。做人应当严己宽人，这样才能得到别人的认同。

人应该学会责己，责己很重要，人应该学会宽人，宽人也很重要。责己，其实就是宽人，宽人就须责己。责己，则可缓解甚至化解矛盾；责人，可能进一步激化矛盾。责己，不是懦弱，不是胆怯，不是胆小怕事，是高风格，是好品德。

凡成功者无不懂得自律。自律是修身立志成大事者必须具备的能力和条件。谨慎的人都是从严格要求自己开始的。如果自身的修为不够是没有资格去教育别人的。自律就是强迫自己去做应该做的或者不做自己不应该做的事情，自律就是克制自己的欲望。一个人如果纵容自己的欲望去膨胀，那么行事就会失去理智。

曹操在严明军纪、善于纳谏、赏罚分明方面堪称楷模。曹操和袁绍在官渡进行决战前分析了双方的形势，他认为：“我军虽不及袁绍兵多地广，但是我方号令严明，因此可以以少胜多。”为此，曹操进一步整肃军纪，他下令全军将士行军训练不准践踏庄稼，不准打骂老百姓，不准调戏女子，不准侵占百姓的财务，违令者斩首。百姓对此交口称赞。

曹操出巡的时候，他骑的马因为受到麦田里鸟儿的惊吓跃入麦田，践踏了一片麦苗。曹操见此立刻请求掌管军法的主簿按军令斩首示众，不能自毁军纪。主簿觉得统帅的坐骑踩了麦苗是因为受到惊吓，不是故意践踏的，不能以斩首论处，又何况曹操身为统帅，法不能加身。众将也都劝说。曹操听了众将劝慰，深深地叹了一口气，恳切地说：“我虽不能斩首，但一定要加刑。”说着割下自己的头发掷在地上，以代斩首。众将士都为曹操这种严格自律的精神所感动，更加遵守军纪。不久曹操统帅的这支军队一举击败袁绍十万大军，取得官渡之

战的胜利。

想要别人按照规定来办事就要严格要求自己照章办事，只有这样才能让人心悦诚服。很多人定下的规矩都是用来约束别人的，对自己而言却形同虚设，一个不能自律的人是得不到大家认可的。因此，这样的人说的话也是没有分量的。

谨慎的态度源于平时生活里的自我约束，如果平时就不注意自我克制，严格要求，那么在遇到问题的时候肯定不能指望他能够慎重。

宋元更替的时候，各地战争不断，到处兵荒马乱。有一天，许衡和几位朋友一起外出，途中经过刚被战争洗劫过的豫北地区，由于这里的百姓都逃难去了，所以田地都荒芜了。当时正值炎热的酷暑时节，大家都顶着烈日赶路，个个汗流浃背，口干舌燥，走了很久也没有找到水来解渴。

就在此时，同行的一个朋友连喊带叫地向前跑去。原来在前面不远的路旁挺立着一棵高大的梨树，树上挂满了黄澄澄的大梨。大家一哄而上，争先恐后地摘梨解渴。只有许衡坐在树阴下好像没有看见那些大梨。

这时一个朋友走了过来，递给许衡一个梨，并很奇怪许衡为什么不去摘几个梨来解渴。许衡接过梨，连连称赞是好梨，并问朋友多少钱一个。朋友说不要钱的，这是野梨。许衡不同意，他认为野梨不会长这么大，这梨是有主人的。朋友很无奈地告诉他："这兵荒马乱的年月还讲究什么家梨、野梨？吃了解渴就行了。"许衡反驳道："这家主人肯定是逃难去了，我们没有征得主人的同意，这是不道德的。"

许衡用手指了指自己的胸口，很诚恳地告诉大家："这梨是无主的，但是我们每个人的心里是有主的。不是自己的东西，不能随便就拿来吃。"接着他劝告大家不要再吃了。众人都笑他太迂腐，许衡听了别人的讥笑也不生气，他表示自己宁愿干渴也不吃这些梨。

现在几乎很难看到像许衡这么有情操和修养的人。也许人们觉得他很迂腐，但是与这样的人相处会觉得很踏实。因为他们有原则，做事谨慎。这样的人也许会让人觉得太较真，但是成功的人不都是懂得自律的人吗？

得人得天下，失人失天下

【原典】安在得人，危在失士。

王氏曰："国有善人，则安；朝失贤士，则危。韩信、英布、彭越三人，皆有智谋，霸王不用，皆归汉王；拜韩信为将，英布、彭越为王；运智施谋，灭强秦，而诛暴楚；讨逆招降，以安天下。汉得人，成大功；楚失贤，而丧国。"

【释评】一个国家的方针政策，如果真能做到人尽其才、物尽其用，必然会出现政通人和、国泰民安的兴旺景象，在国际上也必然享有举足轻重的地位。如此一来，就会成为万国来朝，九州同庆的强国。这是治国安邦须留意的经要。

春秋时期的管仲、乐毅每每被相提并论，很多人都知道管仲有才能，既然管仲和乐毅被相提并论，那么不难想见，乐毅经国济世的才能不会输给管仲。乐毅先在赵国任职，后因沙丘之乱，离开赵国，到了魏国。后又听说燕昭王姬平被齐国打败，发誓报仇，屈己礼贤，延聘负能之才，以补自己国小地偏之不足。此时，乐毅正为魏昭王出使燕国，燕王听说乐毅是个人才，便极力挽留，厚礼待之，乐毅终于答应委身为臣。燕昭王遂封乐毅为亚卿。

在当时，齐闵王的力量仍十分强大，南边大败楚国宰相唐昧；西边力挫三晋的势力；又协助赵国灭了中山，还大败宋国，扩地千里。齐闵王因此居功自傲，不可一世，对各国诸侯俨然以太上皇自居，因此诸侯们对他十分不满。因此，对外，齐闵王变得势单力孤，对内还横征暴敛，为连年战争广增兵员，百姓苦不堪言，可谓内忧外患俱至。

燕王趁此良机，向乐毅询问伐齐之事。乐毅说："齐国现虽然内忧外患，但仍保有以前霸囤的基业，所谓瘦死的骆驼比马大。凭借我们自己的力量，不易打败它。大王如果一定要出兵，最好联合赵、楚、魏一齐行动。"昭王便派乐毅赴赵，和赵惠文王订约。同时又派使臣联络楚、魏，让人以伐齐之利去游说秦国。当时诸侯各国因厌恶闵王的残暴，都争着与燕联手伐齐。于是，燕王尽起兵马，任乐毅为上将军；赵惠文王也把相印交给乐毅，乐毅便总领五国之兵

攻齐。

各路诸侯的大军在乐毅的指挥下，浩浩荡荡杀向齐国。两军会战，联军大败齐军。诸侯各国瓜分了战利品，各自班师回朝，唯独燕军穷追不舍，直通临淄，攻下七十余城。齐闵王大败，损失惨重，不能支持，只得逃走。乐毅不再追击，率军围攻齐城，又将齐国的珍宝、财物、祭器等悉数掠取，运回燕国。昭王大富，亲往济上犒赏三军，封乐毅为国昌君。燕王尽收其原被齐国所掠取的财物，命令乐毅继续攻齐。

乐毅围困齐国，甫征北战，东讨西伐，前后有五年之久。并把齐国七十多个城邑改为郡县，归属于燕。齐国只剩下莒城和即墨两城。眼看燕王大仇即报，却不幸病逝，他的儿子燕惠王即位。燕惠王是个睚眦必报的小人，做太子的时候就不满乐毅，一继位就想罢免乐毅。齐国的谋士田忌听到这个消息，施行反间计，散布谣言，说乐毅因与新君有怨隙，想联络士兵留在齐国，自立为齐王；齐国现在所畏惧的不再是乐毅，只怕燕国派遣其他将领，这样的话，齐国仅剩的两城就保不住了。

燕惠王本来就怀疑乐毅，现在又听到有关乐毅的传言，于是就派遣其他将领替代乐毅，将乐毅召回国。乐毅深知阵前换将，用意不善，恐遭诛杀，便西逃赵国。赵王大喜，封乐毅为望诸君。

失去乐毅的燕惠王日子不好过，自从乐毅逃走后，燕国屡屡战败，田忌连用火牛阵大破燕军于即里城下。至此，齐、燕两军形势急转直下，燕军大败而退，齐军乘胜追击，收复了全部失地。

燕惠王失去了乐毅，从而丧失了所有的齐国土地。等他再想请乐毅回来的时候，乐毅却自言拒绝了他。其实，燕惠王失去的不仅仅是一个乐毅，还有他美好的未来。

很多人都是如此，因为这样或那样的原因，不去善待身边得力的助手，等到这个人远离自己的时候，方才认识到此人的重要性。古今凡成大事的人，一是有敏锐的眼光，另外就是有过人的识人和用人的智慧。一个人的力量是有限的，只有得到天下贤人志士的辅佐，才能成就一番大事业。所以，能够将贤人留在身边，并且重用他们的人，才能获得最终的成功。

安贫乐道，苦尽甘来

【原典】富在迎来，贫在弃时。

注曰：唐尧之节俭，李悝（克）之尽地利，越王勾践之十年生聚，汉之平准，皆所以迎来之术也。

王氏曰："富起于勤俭，时未至，而可预办。谨身节用，营运生财之道，其家必富，不失其所。贫生于怠惰，好奢纵欲，不务其本，家道必贫，失其时也。"

【释评】"安贫乐道，苦尽甘来。"虽然只有区区几个字，却道出儒释道三家文化的思想精髓，其涵盖广，意味深长，颇有些只可意会不可言传的禅味，还包含了道家天人合一的观点。

安贫乐道，此乃达观的人生态度，拥有者无论身处何种境地，顺也好，逆也罢，都会以不卑不亢的处事态度面对，那种宠辱不惊、随遇而安、以退为进、豁达洒脱的态度会使他们的仕途更顺畅，即使仕途并非如此，他们的生活也会充满无限的乐趣。

历数各朝各代，仕途发展不畅，甚至数次遭贬的人都不在少数，有的人就会因此一蹶不振，即使拥有雄心抱负也不会大展宏图；相反，那些拥有达观态度的人，却会重新调整心态，苏东坡就是一例。

苏东坡在仕途上的发展很不如意，数次遭贬职，虽满腹才华，却数次遭遇打击，可以说始终不能施展政治抱负。他入朝为官初期，是北宋政治出现危机之时，虽然表面看起来国泰民安，但是繁荣的背后隐藏着无限危机，此时神宗即位，任用王安石，并支持变法。但是，很多官员包括欧阳修在内，都与新任宰相王安石的意见不合，所以致使很多人都遭到排挤，于是苏轼自求外放，调任杭州通判。任满三年后，依然被调往密州、徐州、湖州等地任知州。

数次遭贬之时，苏东坡都没有慨叹命运的不公，更没有哭天喊地记恨朝廷，而是调整好心态，随遇而安地面对眼前的一切，以积极的心态处理当地的事务，所以深得百姓的爱戴。与此同时，他还以文学的眼光和角度欣赏别人未曾欣赏

过的当地的美景，而且留下千古的诗文。虽然历史没有成就他当时的丰功伟绩，但是文章却成就他于千古。

在北宋那种恶劣的环境下，身心都会受到严重的摧残，但是苏东坡依然能够在被贬到湖北黄州期间，写出千古美文《赤壁赋》，由此可见，苏公那种豁达超脱的情怀、自得其乐的风度，和那超然享受生活的理念，都是我们学习做人的哲理，这也是善于运用“退步法”的结果。当我们无力改变现状时，就只能够改变自己的心境，正所谓“退一步海阔天空”。

有一年，苏东坡被贬浙江菰城，于是有人故意嘲讽地问道：“从京城到菰城，你是否能够适应呀?”苏东坡坦然自若地回答：“天地之间，处处可安家，处处是我家。”故意讥讽他的人悻悻地走开了，这就能够看出他勇于接受现实，不以荣辱、高下为意的心态。

即使苏东坡被放逐到“蛮荒之地”的海南儋州时，在面对大海时也曾慨叹过：“何时得出此岛耶?”但是他并没有因此而绝望，而是运用“退步法”思想很快地转变，以此获得了解脱。平时他认真为官，业余之时，习字作文、饮酒交友，也将平淡无奇的生活填充得充实有意，如此一来，他就悟出了一个真理：“岂知俯仰之间有方轨八达路”，也因此在多灾多难的人生之路上不断写出诸多脍炙人口的佳句。

人生不如意事常八九，怎样对待呢? 其实，不妨从苏东坡的“退步法”中悟出为己所用的真谛，就算遇到再不如人意的事情都能做到不急不躁，安然地面对眼前的一切，这既是一种境界，更是一种修养，同时还是一种雅量。

古往今来，有些人在官场和商场上常常会身不由己地摸爬滚打，更有甚者会为了一点蝇头小利而乐而忧，如果追逐了半天仍以“失败”而告终，就会无颜见江东父老；如果以“成功”收场，只能是暂时性的成功，稍微有一点“一览众山小”之优越感，而后就会发现那山更比这山高，因为成功往往是相对的，所以好斗者往往还会继续前行，为此奋起直追，甚至疲于奔命。心态不好的人，为此就会出现急躁等现象，若是天公不作美，一旦遭遇失败，就会恼羞成怒，愤世嫉俗，整天怨天尤人地消极生活。其实，这一切都需要达观的心态来中和调整。

随遇而安虽然主观上讲的是以进为退，但客观条件为“行到水穷处”，所以当两者相互吻合时，你便拥有一个全新的视角去审视这个世界，此时你的心态就会由消极转变为积极，所以便会重整旗鼓，蓄势待发，准备从头再来，这是有所作为的更高表现层次。

其实人们完全可以将“成固欣然，败亦可喜”，进一步转化为“成固欣然，败亦有所作为”。要凡事从大局着眼，以积极的心态面对眼前的一切，尤其是困境，运用辩证的方法看待人世间的得与失，不计较小得小失，人活的是一种心态，这样便能够随遇而安，笑对人生。

求贤养人，当有大家风范

【原典】 上无常操，下多疑心。

注曰： 躁静无常，喜怒不节；群情猜疑，莫能自安。

王氏曰： “喜怒不常，言无诚信；心不忠正，赏罚不明。所行无定准之法，语言无忠信之诚。人生疑怨，事业难成。”

【释评】 能够留得住人才的领导者，一定都是贤德之人。能够用人的人，一般都是能够掌握权力的人，权力又具有魅力，无论谁有了权力这根魔杖，都可以将主观意志立即变成具体而有效的行动。所以，如果掌握权力的人主喜怒哀乐无常，昏乱荒唐，进退举止没有一个人君的样子；或者急功近利，目光短浅，频繁制定各种政策法规，而且各项政策互相抵触，那么，各级官吏就会无所适从，疑虑重重。而能人志士不会也不喜欢为这样一个领导服务，只有能够拥有大家风范的人，才能任用贤才，做好事情。

晚清著名的将领曾国藩不仅重视选拔人才，而且重视培养人才。他对部属进行教育、培养、熏陶的原则是“用恩莫如仁，用威莫如礼”。所谓“用仁”，就是视部属如子弟，教育其努力上进。帮助其成才、发迹；所谓“用礼”，则是指对部属恪守礼法。持之以敬，临之以庄，保持尊严和得体，避免言行举止的失态，形成了一套独特的人才造就之法。

曾国藩把各种人才招来以后，先要对人才有个或长或短的“访察”即考察过程，以辨其贤否、真伪，然后“权其才智长短器使之。各尽其用，人无弃材”。所以，除了一些直接破格提升以重任者外，曾国藩一般是将所罗致的人才先安置到自己的幕府即大本营内，让他们办理文稿、充当参谋等，使他们得到

实际工作的锻炼，增长才干，获得办事经验，同时对他们进行经常性的品德教育与熏陶。这种熏陶、教育、培养，既有他以自己日常生活中一举一动的无言表率来潜移默化，也有他对部属们进行经常性的训话、交谈和约束加以陶铸。通过一段时间的教育、培养和锻炼，把他们造就成才，并伺机荐任合适之职。

曾国藩曾在《原才论》中，论述过育才之法，提出“以己之所向，转移习俗”。强调正人先正己，以身作则。他最恨官气，因此就摒弃官府排场，力禁部下迎送虚文；他最恨懒惰，自己就首先做到放醒炮即起，而对部下僚属，小到个人治心治身，大到治军治饷，无不以自己的信条、经验严格要求，耐心训导。在他给部下的批牍和书札里，训导劝勉之语甚多，曹国藩赋予他的幕府两种职能，一是治事，一是育人，使幕府不仅是治事之所，也是培养人才的学校。曾国藩本人既是军政官长，也是业师，幕僚则既是工作人员，又是生童，曾国藩在给朋友的信中描述他的幕府说：“此间尚无军中积习，略似塾师约束，期共纳于轨范耳。”他在给丁日昌的信中则谈得更为具体：“局中各员譬犹弟子，阁下及藩司譬犹塾师，勖之以学，教之以身，诫之以盲，试之以文，考之以事，诱掖如父兄，监督如严师，数者缺一不可，乃不虚设此局。”这既是对江南制造局的要求，也是对整个幕府的要求，可以说是他设立幕府的一项宗旨。

曾国藩对人才的广泛搜罗和耐心培养，是他的“事业”能够成功的一个重要原因。这一点，早已是人们的共识。李鸿章作《曾文正公神道碑》，称誉他“持己所学，陶铸群伦。雍培浸灌，为国得人……知人之鉴，并世无伦。万众一心，贯虹食昴。终奠九土，踣此狂丑”。曾国藩确有谋国之忠与知人之明。后来，薛福成评述道：“自昔多事之秋，无不以贤才之众寡，判功效之广狭。曾国藩知人之鉴，超轶古今。或邂逅于风尘之中，一见以为伟器；或物色于形迹之表，确然许为异材。平日持议，常谓天下至大，事变至殷，决非一手一足之所能维持。故其振拔幽滞，宏奖人杰，尤屑不遗余力。”就是称赞曾国藩的用人之道。

做事的过程，其实就是用人的过程。没有一个下属会一面被上司践踏，一面为上司效命。但如果对所任用的人表现出足够的尊重，反而会事半功倍，让对方甘愿效犬马之劳。

尊重自己的下属将会事半功倍，其实是每个居上位的人都明白的道理，只不过尊重两个字说起来容易，做起来却太难了，只有那些心胸开阔、善于敛智藏器的人，才能真正做到这一点。

为上者心诚，为下者才能忠诚

【原典】近臣不重，远臣轻之。

注曰：淮南王言：去平津侯如发蒙耳。

王氏曰："君不圣明，礼衰、法乱；臣不匡政，其国危亡。君王不能修德行政，大臣无谨惧之心；公卿失尊敬之礼，边起轻慢之心。近不奉王命，远不尊朝廷；君上者，须要知之。"

【释评】国家最高的领导人身边的大臣如果得不到信任、重用，远离中央的地方官吏也会看不起他们。这样一来，中央的决策部署就要落空。齐桓公放权于管仲，称霸一世；刘玄德委政于孔明，终成鼎立；唐太宗以魏征为鉴，才有贞观之治……这都是历史的明证。

人是感情动物，人的一切行为动力都受感情的支配。而获取人们感情的唯一方法，就在于你表示了解他，在于你尊重他、同情他、帮助他、爱护他。

三国时期，蜀国背腹受敌，北方是来自魏国的全面攻击，而南方孟获又率领蛮邦不断地骚扰。诸葛亮作为蜀国的丞相，肩负着保卫国家安定的重任，所以，诸葛亮认为要想防御北方魏国的攻击，就应该全面地解决南方的威胁。于是，诸葛亮便指挥军队南下，准备先解决南方的危机。

诸葛亮认为："最好的办法是攻占人心，而非城池：心战为上，兵战为下。赢得人心是最关键的。"

在交战之前，诸葛亮就设置好了陷阱，所以，交战时轻而易举就俘获了孟获大部分军队，连他本人也被俘虏了。然而，诸葛亮却没有处死他们，更没有惩罚他们，而是设宴以美食和酒款待他们，面对诸葛亮的"宅心仁厚"，众蛮兵感动得热泪盈眶，纷纷感激诸葛亮的不杀之恩。

此时，诸葛亮召见了孟获，并对他说："如果我现在放了你，你会怎么做?"

孟获干脆地回答："我会再次招兵买马，与你决一死战。但是，若是我再次被你俘获，就会臣服于你。"于是，诸葛亮立即下令释放了孟获。

孟获果如其言，再度征集部队，准备与诸葛亮决一死战，但是，他的部下因为受到诸葛亮的善待，反戈一击，将孟获绑住交给了诸葛亮。

此时，诸葛亮再次以相同的问题询问孟获，孟获回答说："我不是在公平决战中被打败的，而是因为手下人的背叛，所以，我会再与你决一死战，以分胜负。如果我第三次被俘虏，我将会臣服于你。"于是，诸葛亮又放了他。

在接下来的几个月当中，诸葛亮一而再、再而三地智取孟获，但是，屡次被俘获的孟获每次都有新的借口，诸如误中诡计、运气不好、时运不济等。直到第六次被擒获时，孟获才主动说："如果我第七次再被你俘获，我将会倾心归顺于你，永不反叛。"

诸葛亮也明确地表示："如果我再次擒获你，就不会释放你了。"

不幸的是第七次战役中，孟获又败于诸葛亮手下，成为他的俘虏。在这场杀戮之中，诸葛亮不忍心再一次面对他的俘虏，所以，就派遣专人传达自己的命令，使者对孟获说："丞相特意派我前来释放你，如果你能够办得到，就再次动员一支军队与他决战，看你是否能够击败丞相。"

此时，只见孟获垂泪不止，然后跪倒在地，以示自己已经臣服于诸葛亮。于是，诸葛亮就设宴款待孟获，从新让他登上王位，并且还将征服的土地全部归还给他，然后诸葛亮就率军返回了自己的营地，没有留下一兵一卒的驻军。从此之后，南方的威胁彻底解除了。

智者常常将眼光放得很深远，以便"放长线钓大鱼"，就像诸葛亮智取孟获一样。如果长时间地征服他人，往往会激起被征服者厌恶乃至仇恨的心理，最终致使他们奋力抵抗。所以，高明的管理者都懂得以退为进的"攻心"原则，这样才能让对方信服自己，而且还有可能与对方成为潜在的同盟者。

征服一个人，首先要了解他的性格和心理特点，并且主动迎合他的需求，切忌乱用征服，因为这样更容易适得其反，激发对方不悦或是不满的态度。对任何人而言，心才是主宰，时刻都在影响着自身的情绪，要知道"温和胜过暴力"，深入人心的征服才更具有震撼力，一旦在心理上控制住对方，你们就会成为忠诚不二的盟友。

征服带来的只是暂短的顺从，信服才能转化成长期的支持与合作。所以，与其操纵了无生气的傀儡，还不如让其心甘情愿地信服于你，从而诚心诚意地为你效力。关键是要找出与对方沟通的钥匙，打开他们的心胸，让他们对你的一切都心悦诚服。

领导者如果自认为可以抬高自己的身份，使人们认为你是神圣不可侵犯的

领导，还不如降低自己的身份，放下架子，使他们认为你是完全可以信赖的人，是他们真诚的朋友。这样你的身份和地位无形之中就得到了抬高。人们不仅会心悦诚服地拥护你、爱戴你，甚至会心甘情愿地为你赴汤蹈火，为你效忠效力。但是，作为一个领导，如果唯我独尊、狂妄自大，就永远难以赢得人们真诚的拥护与爱戴。

作为领导者，就是要能恰当地抑制自己，显扬他人。显扬他人实际上就是抬高自己。要领导下属，必须用言辞对下属表示谦下；要想领导下属，必须把自己的利益放在他们后面。这样，虽然地位处在下属之上，而下属并不感到沉重。上司显示自己的诚心，下属才能真正显示自己的诚心。

唐太宗李世民为人颇富谋略，早在起兵之前就“折节下士，推财养客”，暗中积极招揽人才。四方的群盗大侠闻其贤名都纷纷投奔他的帐下，甘愿为他尽忠效死。起兵后，李世民兵强将广，迅速成为李渊扫荡四方、平定天下的一支生力军。

李渊建立唐朝以后，李世民并没有被立为太子，但是他眼光敏锐，及时由武略转向文治，留意起儒家的治国之道来。他在官城西边修建了一座文学馆，招揽接纳四方的文士，号称“十八学士”，其中有杜如晦、房玄龄、孔颖达、虞世南、许敬宗等。各方儒生文士都以能进入秦王李世民的文学馆为荣。

玄武门之变，李世民登上了帝位。他善于纳谏，刚继位时就不计前嫌，把政敌李建成的老师魏征屡次叫到自己的卧室内，虚心求教治国之道。刚开始，魏征一心为了李建成，并不理会李世民的器重，太宗没有灰心，一再地表示出自己的诚意。魏征终于被他的诚意感动，每次进言，知无不言，言无不尽，成为李世民得力的助手。而李世民和魏征之间的君臣关系也被人不断称道。

君明臣直，臣视君如交心，君待臣如手足也。只有互相信任对方，才能够很好地合作，取得真正意义上的成功。

自知则自信，自知者明

【原典】自疑不信人，自信不疑人。

注曰：暗也。明也。

王氏曰：“自起疑心，不信忠直良言，是为昏暗；己若诚信，必不疑于贤人，是为聪明。”

【释评】对自己都疑神疑鬼的人，绝不会相信别人；有自信的人，绝不会轻易怀疑别人。了解自己的人，自然会有自信。因为自己知道自己，所以才能将机会把握住。

古语有云：“知人者智，自知者明。”一个人不仅要会识人，更要懂得识己，有自知之明。如果你不了解自己，你就不能控制自己的行为。如果一个人没有自知之明，不懂得正视自己，其人生的最终结果往往是令人嗤笑的。

皇帝的御橱里有两只罐子：一只是陶的，一只是铁的。铁罐看不起陶罐，它对陶罐说：“你敢碰我吗，陶罐子?”

“不敢，铁罐兄弟。”谦虚的陶罐回答。

铁罐神气地说：“我就知道你不敢，懦弱的东西!”

“我确实不敢碰你，但并不是懦弱。”陶罐争辩说，“我们是盛东西的，并不是互相撞碰的。在完成本职任务方面，我不见得比你差。”

“住嘴!”铁罐愤怒地说，“你怎么敢同我相提并论！你等着吧，要不了几天，你就会破成碎片，我却永远在这里。”

时间在流逝，一个世纪接着一个世纪过去了，世界上发生了许多事情。两只罐子被遗落在荒凉的场地上，积满了渣滓和尘土。

许多年代后的一天，人们来到这里，掘开厚厚的土层，发现了陶罐。

大家把陶罐捧起，把它身上的泥土刷掉，擦洗干净。

“多美的陶罐!”一个人说，“小心点，别把它损坏了，这是很有价值的东西。”

“谢谢你们!”陶罐兴奋地说,“我的兄弟铁罐就在我的身边,请你们把它也掘出来吧。”

人们立即动手,但是,大家把土都掘遍了,也没有找到铁罐的影子——它不知在什么年代就已经氧化了。

处处表现得与人不同、爱显摆的人是缺乏自知之明的,一个具有自知之明的人知道自己的长处,也能看到自己的缺点,绝不会拿自己的长处去比别人的短处。他们自知但不自见,懂得“强者有弱点,弱者有强项”的道理,他们知道自己的优势没什么了不起的,别人有比自己强的地方。

人生在世,总会遇到很多棘手的障碍,应该考虑自己的实力,考虑是否应绕道而行。常言道:人贵有自知之明。人要知道自己适合做什么,不适合做什么;什么事当做,什么事不当做。这样才不会贻笑于人,陷入进退失据的境地。有自知之明的人是可贵的,他能看到自己的不足,量力而行,低调从事。

介子推跟随重耳流亡国外十九年,历尽千辛万苦,立下了汗马功劳。后来,重耳回到晋国做了国王,赏赐和提拔了许多有功之臣,却把介子推给忘了。

有人对介子推说:“重耳这人可共患难不可同富贵啊。”介子推却说:“作为国君,日理万机,实在太忙,不可能什么事情都想得那么周到。再说我的能力是有限的,在主公渡过难关时还有点用处,现在要治理国家却并非我的能力范围之内的事了。我知道自己的能耐有多大,从不怪他人。”

当某一项事业取得了成功,拥有一份功劳时,每个人的反应都是不同的,有的人认为自己既有功劳又有能力将事业继续发展下去,这是可贵的,也有的人能认识到自己缺乏进一步开展工作的能力而功成身退,这是可敬的。

拥有自知之明的人懂得检讨自己,会时时刻刻警醒自己,克制自己的欲望,他们懂得自爱,知道什么事情该做,什么事情不该做。人只有自知才能知人,只有自爱才能爱人。只有这样才能真正低调,做到宽以待人,平和处世。

自知和自爱是高贵的品行,真正的自知自爱,不强调自己对自己的肯定,只有让他人感觉到平等的时候,我们的自知和自爱才能得到大家的崇敬。

在生活中,珍惜自己是应该的,可是我们往往在珍惜自己的时候过分在意自己,从而将自己珍惜自己变成了贵重自己,把自知变成了自见,把自爱变成了自贵。

有个师父有许多弟子。有一天,他打发一个最年轻的弟子下山去买东西。这个弟子高高兴兴地下山去了,可是,等他回来时却满脸不高兴。

师父见了,便问他:“发生了什么事,让你这么生气?”

“师父，您不知道，我今天下山，在集市里走的时候，很多人都嘲笑我。”弟子撅着嘴巴说。

师父又问：“为什么呢?”

“他们笑我长得太丑，个子矮。师父，我很善良，虽然长得不高，但我的心胸很大呀。他们真是一群蠢人!”弟子气呼呼地说。

师父听完弟子的话后，什么也没有说，只是拿着一个脸盆，让弟子和他一起来到附近的海滩上。

师父先把脸盆里面盛满水，然后他捡起一块石头，往脸盆里丢去，水立刻被溅了出来。他又把一块石头扔到大海里，石头沉没了，大海却没有任何反应。

“看到了吗？你不是说你的心胸很大吗？心胸宽广的人应该像海洋。”师父对徒弟说，“人家只是说你两句，你就生这么大的气，就像被丢了颗小石头的水盆，水花到处飞溅。”

真正自知自爱的人一定是宽容的，不会因为别人的看法而激动。别人的看法固然重要，但最重要的是自己对自己的看法。不要太在乎别人说什么，尤其是对于来自别人的诽谤，不要去理会，更没必要去生气。

当然，自知之明不仅是认识自己的缺点和不足，还应该看到自己的优势与长处。一个人最大的悲剧莫过于在临死之前发现自己的宅地上有一座金矿。如果永远没有发现蕴藏在自己体内的无穷无尽的财富，那是人生的大不幸。无论是对自己的缺点还是优势，都应该有足够的认识，这才可算是真正的自知。

自知不自见，自爱不自贵。人应但求自知而不自我表扬，但求自爱而不自显高贵。要珍惜自己，但绝不要让人觉得自己高贵出众，耀眼夺目。放宽心境，平和处世，从了解自己开始，推己及人，进而了解他人，宽容地对待他人，平和地处理事情，成就自己的人生。

锋芒毕露，乃做人大忌

【原典】山峭者崩，泽满者溢。

注曰：此二者，明过高、过满之戒也。

王氏曰：“山峰高峻，根不坚固，必然崩倒。君王身居高位，掌立天下，不能修仁行政，无贤相助，后有败国、亡身之患。

池塘浅小，必无江海之量；沟渠窄狭，不能容于众流。君王治国心量不宽，恩德不广，难以成立大事。”

【释评】山峭崩，泽满溢，是自然常理。以此来警戒为人切勿得意忘形，以免到手了的权势、财富、功名转眼成空。当人处在危难困苦之时，大多数人会警策奋发、励精图治；一旦如愿，便放逸骄横。因此古今英雄，善始者多，善终者少；创业者众，守成者鲜。这也许是人性之常有的弱点吧。故而古人提出“聪明广智，守以愚；多闻博辩，守以俭；武力多勇，守以畏；富贵广大，守以狭；德施天下，守以让”。作为矫正人性这一弱点的方法，不可不用心体味。

在生活中，人们常常会议论“谁更聪明”。但是，一个人是否聪明，并不是那么容易看穿的。事实上，真正有大智慧的人常常会把自己的聪明隐藏起来，而只有那些愚笨的人才会自作聪明，把自己的一点技巧拿出来显摆。即便你有足够的聪明才智，也要适当地藏起来，更不要总是想着占别人的便宜。

《阴符经》有云：“性有巧拙，可以伏藏。”它告诉我们，善于伏藏是事业成功和克敌制胜的关键。一个不懂得伏藏的人，即使能力再强、智商再高，也难战胜敌人。伏藏是一种大智慧。

北宋仁宗年间，宰相丁谓把持朝政，为了巩固自己的权力与地位，他不许同僚在退朝后单独留下来向皇上奏事。参知政事王曾知道丁谓的“虎须”拊不得，因此，表现得非常乖顺，从没有违背他的意图。这样的状况持续了很久。

有一天，王曾突然对丁谓说：“丁大人，我没有儿子，如今年纪也越来越大了，我怕老来孤苦伶仃，想把亲弟弟的一个儿子过继来为我传宗接代。我想乞

求皇上的恩泽，这件事又不好在朝堂上当着众人的面向皇上奏请，因此，我想在退朝后留下来向皇上启奏。”

丁谓听了，觉得王曾所言合情合理，便答应道：“那就你自己去启奏吧！”

王曾听到丁谓答应，非常高兴，谢过丁谓之后，就立刻单独拜见皇帝去了。然而，他并没有提过继的事情，而是迅速向皇帝提交了一卷文书，同时揭发了丁谓的行为。

丁谓答应了王曾不久后，又细细想了想，心中感到非常后悔，但是已经晚了。过了几天，宋仁宗上朝，丁谓就被贬官了。

为了达到目的，有时候必须使用一些手段。有些人对甘于平淡、屈身事下的行为极为不屑，其实，这是没有眼光的看法。有道是：“蛟龙未遇，潜身于鱼虾之间；君子失时，拱手于小人之下。”当时机不成熟或者时运不济的时候，将才华掩藏起来，收敛锋芒。这样做，一来可以麻痹对手，使他骄傲轻敌；二来可以保护自己，使别人不注意自己。这是低调的好处。

一个人如果过于显露出自己高于一般人的才智，往往会使自己不利，甚至招来外力的攻击，而大智慧的人既会藏拙，也会藏巧。他们常常会有效地把自己的实力和意图隐蔽起来，然后暗中预测人事动态，根据时空变化，思考具体的行动。他们懂得该进的时候就进，该退的时候就退，既不贻误时机，又不轻率冒进。遇到时机就会大展宏图建功立业，时机未到则会显拙藏巧甘居平民。低调伏藏，不是要你成为奸诈小人，而是要你学会一些手段，保护自己。

如果想要进取，不仅需要低调，还要学会使用一些心机。不急于攻取时，应该以恭维的言辞和丰厚之礼示弱，使对方骄傲，让他的缺点暴露，然后，从他的缺点入手进行打击。这样就可以收获全功。

明朝奸相严嵩是一个非常有名的人物，放下其历史功过不说，就其个人发迹的过程而言，实在可以说是一名厚黑高手。其手段之高超，心机之工巧，实非常人可比。

嘉靖中期，严嵩在翰林院担任一个低级职务。严嵩打听到，当时的朝廷重臣北部尚书夏言是自己的同乡，就想接近夏言，套套关系，结果，他几次前往夏府求见，都被夏言赶了出来。尽管受了几次三番的窝囊气，但是严嵩并不死心。他准备了酒筵，亲自到府上去邀请夏言。可是，夏言随便找了个借口，就回绝了他。

“无赖”严嵩见这样还不行，于是就开始使出了绝招：他在夏言的堂前铺上垫子，跪下来一遍一遍地高声朗读自己带来的请柬。

这么一读不要紧，把个性刚直的夏言感动了。夏言以为自己真是严嵩的偶像，于是开门把严嵩扶起来，慨然赴宴了。

从此，夏言对严嵩越来越器重，一再提拔他。几年后，已任内阁首辅的夏言又推荐严嵩接任了礼部尚书，甚至透露要让严嵩接替自己的位置。

事实上，严嵩早就想让自己的地位“百尺竿头更进一步”，他一直在寻找机会，不过，在没有找到机会之前，他只有藏好自己的欲望。没多久，他就找到了机会。

当时，嘉靖皇帝迷信道教，而夏言极力反对皇帝的迷信活动，彼此之间的冲突不断。皇帝下令把五顶香叶冠分别赐予几位宠臣。夏言不肯接受，反而对皇帝的行为大加批驳，令皇帝十分恼火。

严嵩瞅准了皇帝憋着一肚子气的时候，趁机去拜见皇上。他把香叶冠戴在头上，外边还郑重地罩上轻纱。结果，皇帝对严嵩的行为大加赞赏，对夏言更加不满。严嵩眼看时机已到，便一改往日的谦卑，开始在皇帝面前添油加醋地说夏言许多坏话。

一天，当严嵩单独去见世宗时，谈及夏言，严嵩突然全身颤抖，匍匐在地，痛哭不已。世宗见这个六十多岁的老头子竟然哭得如此伤心，怜念之情骤生，动情地安慰他：“你不要有什么顾虑，有朕为你做主，有话尽管说，不要害怕。”

听了皇帝的允可，严嵩便将平时搜集到的所谓夏言的种种罪状添枝加叶、无中生有地一一哭诉出来。世宗闻听，心中对夏言的不满立刻变成了恼怒，第二天就把夏言的所有官职罢免了。随后，严嵩就取代了夏言。

虽然严嵩的人格为后人所不齿，但是他的厚黑手段却不得不令人佩服。事实上，在人生的道路上，为人处世，有时必须会一点手段，否则就难以成功。

当时机不成熟时，必须像猎人一样耐心潜伏着，等待猎物出现；当你的对手强大时，就要隐藏自己的锋芒，让对手充分表演，完全彻底地暴露出他的全部招数，然后再抓住其要害给予致命的打击。

伏藏自己的巧拙，不轻易地暴露自己的虚实，不仅可以保护自己，还有助于进取。若不隐藏，就有危险出现；若不欺骗，就可能被敌人消灭。深藏不露是一种生活态度，更是一种必要的处世方式，值得人们去学习和掌握。

慧眼识珠，识人先于用人

【原典】弃玉取石者盲，羊质虎皮者柔。

注曰：有目与无目同。有表无里，与无表同。

王氏曰：“虽有重宝之心，不能分拣玉石；然有用人之志，无智别辨贤愚。商人探宝，弃美玉而取顽石，空废其力，不富于家。君王求士，远贤良而用谗佞，枉费其禄，不利于国。贤愚不辨，玉石不分；虽然有眼，则如盲暗。羊披大虫之皮，假做虎的威势，遇草却食；然似虎之形，不改羊之性。人倚官府之势，施威于民；见利却贪，虽妆君子模样，不改小人非为。羊食其草，忘披虎皮之威。人贪其利，废乱官府之法，识破所行谲诈，返受其殃，必招损己、辱身之祸。”

【释评】抛弃美玉，怀抱顽石的，实在是有眼无珠的盲人；羊披上一张虎皮就自以为是猛虎，人们立即就会发现这是伪装。这个比喻似乎让人觉得此类事实属荒唐，然而，在历史上和生活中这么做的人却大有人在。战国时的楚怀王放逐屈原，任用靳尚；宋高宗罢免李纲，重用秦桧；袁绍企图假借陈琳的名望给自己贴金；徐敬业借助骆宾王的文章号召天下讨伐武则天……诸如此类，都是同一性质的现象。

伟大的领袖毛泽东同志曾经说过：“用人艺术的关键是识才。只有识人，才能善任。”

大元帅陈毅出身于社会的基层，与工农群众保持着一种极为亲密的关系。他为中国的革命和解放事业奋斗了大半个世纪，历经挫折和坎坷的一生，这让他练就了一双识人、用人的慧眼，并且还培养了他敢于用人的胆略。但是，陈毅用人有一个严格的准则，就是一定要德才兼备。

陈毅曾经举过一个非常形象生动的例子：“假如一个飞行员，如果对中国的政治一点都不了解，那么，他一定不会对中国人民有什么感情。像这样没有社会主义觉悟的飞行员，说不准一起飞就会飞到敌人那边去了。所以，怎么能够

让这种人驾驶飞机呢？但是，有另外一个飞行员，可以避免出现上述问题，虽然也能够飞到天上去，但是技术不行，一起飞就容易被敌人打下来。像这样的飞行员又有什么用？所以，光讲政治没有技术不行，光有技术不讲政治也不成，必须要两者兼备。”

陈毅元帅用人坚决执行这个标准，而且还知人善用，能最大限度地发挥每个人的聪明才智。陈毅大胆使用周季芳当洛阳市委书记，就是他知人善用的具体表现。周季芳原来是陈毅的老部下。

1942 年，为了锻炼周季芳，陈毅降职调他任阜阳县委书记。后来，又任命他为华野随营学校政委。解放战争中，他带领学员南下。一天，陈毅对周季芳说：“这次你率领几千干部步行来到中原，一定吃了不少的苦，并且任务完成得相当出色。目前中原地区处于发展阶段，各地都需要领导能力强的干部，所以，我有个想法，准备让你担任陕南区党委书记，独自抵挡一面，你有什么意见吗？”

其实，这是陈毅为培养周季芳专门安排的一个军级岗位。但是，周季芳却认为这个职位太高，并且说：“您还是让我去洛阳当个市委书记吧，以便学习管理城市！”

当时洛阳刚刚解放，情况十分复杂，陈毅本想委派一个得力的干部去当书记，既然周季芳想去，那当然很好，可是，那是一个师级职位，怕委屈了周季芳，陈毅又怕周季芳说的是客套话，所以又说：“洛阳那里是需要人，那陕南你不去啦？”

周季芳斩钉截铁地回答说：“不去了。”

陈毅见他心意已决，于是就说：“那好，你现在就收拾一下，准备上任吧！”

临行前，陈毅给周季芳一部电台和一个警卫连，除此之外，周季芳还向陈毅要了两支卡宾枪和十条子弹带。

陈毅果然没有看错人，周季芳到洛阳上任后，不断地求发展，使洛阳在很短的时间里就建设得非常好，叫众人连连称赞。

正因为陈毅识别出了周季芳这匹千里马，所以，洛阳才能在短短的时间内繁荣一新，蒸蒸日上。

北宋时期，有一个叫陈灌的官人，此人专门负责为皇帝进谏各种事务。一次，他看见蔡京正在看太阳，而且直视很久都不眨眼睛，于是，便告诉别人说：“蔡京不怕太阳光，直视了许久太阳而眼睛不眨，精神意志充沛坚强，乃富贵人也。但是他敢与太阳敌对，心志太高，目中无君，肆意妄为，扰乱朝政。”

然而，蔡京当时是皇帝身边的红人，所以，众人都认为陈灌在无事生非，或是嫉妒蔡京的才能，所以没有人信任他说的话。后来，陈灌便以此事谏言给皇上，但是皇上也没有理会。

后来蔡京得权柄乱朝政，搅得天下大乱，就像当初陈灌所预言的一样，可惜，天下再也没有像陈灌这样知人知能的贤才了。

常言道："画虎画皮难画骨，知人知面不知心。"领导者要善于识人、用人，而且必须独具慧眼，不能被表象蒙蔽眼睛。因此，领导者要大胆用人，积极防患，这才是一个领导者的精明之处。

自以为是，莽夫所为

【原典】衣不举领者倒，走不视地者颠。

注曰：当上而下，当下而上。

王氏曰："衣无领袖，举不能齐；国无纪纲，法不能正。衣服不提领袖，倒乱难穿；君王不任大臣，纪纲不立，法度不行，何以治国安民？举步先观其地，为事先详其理。行走之时，不看田地高低，必然难行；处事不料理上顺与不顺，事之合与不合；逞自恃之性而为，必有差错之过。"

【释评】穿上衣服的时候，无人不是将头从衣领下伸上来。假如有谁倒过来，头从领子上往下钻，人人都会嘲笑他"颠倒妄为"；走路的时候，眼不看地，而是仰面望天，没有不栽跟头的。这一上一下，其实是在说治国方略的两个最基本的要则。政府的领导人倘若颠三倒四，章法混乱，整个国家也就乱了套；人民大众如果不能安居乐业，恪守本分，整个社会也就动荡不安。事有千头万绪，然而只要提纲挈领、脚踏实地，朝野上下就会井然有序。正朝纲、恤万民，这是理政决策的第一要务。

春秋战国时期，楚国有个著名的射箭手叫养由基。此人年轻时就勇力过人，练成了一手好箭法。当时还有一个名叫潘虎的勇士，也擅长射箭。一天，两人在场地上比试射箭，许多人都围着观看。

靶子设在五十步外，那里撑起一块板，板上有一个红心。潘虎拉开强弓，一连三箭都正中红心，博得围观的人一片喝彩。潘虎也洋洋得意地向养由基拱拱手，表示请他指教。养由基环视一下四周，说："射五十步外的红心，目标太近、太大了，还是射百步外的柳叶吧！"说罢，他指着百步外的一棵杨柳树，叫人在树上选一片叶子，涂上红色作为靶子。接着，他拉开弓，"嗖"的一声射去，结果箭链正好贯穿在这片杨柳叶的中心。在场的人都惊呆了，潘虎自知没有这样高明的本领，但又不相信养由基箭箭都能射穿柳叶，便走到那棵杨柳树下选择了三片杨柳叶，在上面用颜色编上号，请养由基按编号次序再射。养由基走前几步，看清了编号，然后退到百步之外，拉开弓，"嗖"、"嗖"、"嗖"三箭，分别射中三片编上号的杨柳叶。这一来，喝彩声雷动，潘虎也口服心服。

就在一片喝彩声中，有个人在养由基身旁冷冷地说："有了百步穿杨的本领，才可以教你射箭了！"养由基听此人口气这么大，不禁生气地转过身去问道："你准备怎样教我射箭？"那人平静地说："我并不是来教你怎样弯弓射箭，而是来提醒你该怎样保持射箭名声的。你是否想过，一旦你力气用尽，只要一箭不中，你那百发百中的名声就会受到影响。一个真正善于射箭的人，应当注意保持名声！"养由基听了这番话，觉得很有道理，再三向他道谢。

兵法常说"骄兵必败"。一个人如果在取得成绩的时候就自满是很容易走向失败的。取得成绩不是成功，自满的情绪会使你功败垂成。只有谦虚才能引领我们走向更大的成功，就如同一条抛物线一样，骄傲的开始就是抛物线到达的顶点，必将走向低谷。骄傲是成功路上的绊脚石。

养由基能在喝彩声中谦虚接受别人的提点，没有被胜利冲昏头脑，值得我们学习。

公元228年，诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。他任命参军马谡为前锋，镇守战略要地街亭。临行前，诸葛亮再三嘱咐马谡："街亭虽小，关系重大，它是通往汉中的咽喉。如果失掉街亭，我军必败。"并具体指示让他"靠山近水安营扎寨，谨慎小心，不得有误"。

马谡到达街亭后，不按诸葛亮的指令依山傍水部署兵力，却骄傲轻敌，自作主张地想将大军部署在远离水源的街亭山上。当时，副将王平提出："街亭一无水源，二无粮道，若魏军围困街亭，切断水源，断绝粮道，蜀军则不战自溃。请主将遵令履法，依山傍水，巧布精兵。"马谡不但不听劝阻，反而自信地说："马谡通晓兵法，世人皆知，连丞相有时都得请教于我，而你王平生长戎旅，手不能书，知何兵法？"接着又洋洋自得地说："居高临下，势如破竹，置死地而

后生，这是兵家常识，我将大军布于山上，使之绝无反顾，这正是制胜之秘诀。”王平再次谏阻：“如此布兵危险。”马谡见王平不服，便火冒三丈说：“丞相委任我为主将，部队指挥我负全责。如若兵败，我甘愿革职斩首，绝不怨怒于你。”王平再次义正词严：“我对主将负责，对丞相负责，对后主负责，对蜀国百姓负责。最后恳请你遵循丞相指令，依山傍水布兵。”马谡固执己见，将大军布于山上。

魏明帝曹睿得知蜀将马谡占领街亭后，派出骁勇善战、多次与蜀军交锋的张郃领兵抗击。张郃进军街亭，侦察到马谡舍水上山，心中大喜。他下令立即切断水源，掐断粮道，将马谡围困于山上，然后纵火烧山。蜀军饥渴难忍，军心涣散，不战自乱。张郃命令乘势进攻，蜀军大败。马谡失守街亭，战局骤变，迫使诸葛亮退回汉中。此后诸葛亮遵照军令状挥泪斩了马谡。马谡骄傲自满，自以为熟读兵书不听劝谏，一意孤行终导致战争的失败。历史上这样骄兵必败的故事比比皆是，我们当需时时谨记这些道理，时时提醒自己：谦虚谨慎，千万不要骄傲！

谦虚谨慎才能接受更多知识，才不至于出现贻笑大方的尴尬。因为自知学海无涯而谦虚谨慎，因为虚怀若谷而虚心向学。自大是不自知的表现，因为自满而傲慢。须知这个世界是天外有天，人外有人的。

春秋时代的孔子曾周游列国。传说有一天他从卫国到陈国去，途中经过一片桑林，看到采桑女们正在采桑。孔子吟咏道“南枝窈窕北枝长”，正想继续吟下去，想不到其中一个采桑女文思敏捷，拾取孔子原韵，接口吟道：“夫子游陈必绝粮，九曲明珠穿不过，折回问我采桑娘。”孔子讨了个没趣，来不及思索采桑女续诗的含义，就掩面离去。

孔子到了陈国，被大夫发兵围困，并出难题，责令他穿九曲珠，才放他行。孔子不会穿，这时才想起采桑女所吟的诗，急忙派学生颜回和子贡沿旧路返回，向采桑女请教。

采桑女见颜回两人来到，没有马上出来相见。她吩咐家里的人一面推说自己不在家，一面拿出一只瓜送给二人考验他们。子贡是个聪明人，见了瓜就知道采桑女的意思，他说道：“瓜，子在内啊！想必是姑娘还在家中。”采桑女见到献瓜之意被解破，这才从里面走出来说：“穿九曲珠不难。只要用涂有蜂蜜的珍丝绑住蚂蚁，就可以穿过。要是蚂蚁不肯从九曲珠穿过去，再用烟来熏它，一定能穿过。”

颜回二人立即赶回陈国。孔子按照采桑女的话去做，果然穿过了九曲珠，

解了重围。可见是人都有无知的时候，不是凡事都能知晓的。孔夫子这样的大圣人尚且有被难倒的时候，更何况一般人呢？圣人之所以受人尊重被人敬仰，更重要的是他自知，为人谦虚。

虽然很多人都懂得这个道理，却没有参透这句话的含义。现实生活中很多人都把自己禁锢起来，如同井底之蛙而不自知，对于比自己有智慧的人加以否决，加以批判，因为无知而无法接受这种现实，因为心胸狭窄而继续停滞不前。这种人永远都不会有所成就。只有去肯定别人，接受强者，向强者学习才能有所进步。谦虚，是走向成功的关键。

有一次，苏格拉底的朋友到德尔斐神庙去求问阿波罗神，神传下神谕，说苏格拉底是世上最有智慧的人。

苏格拉底对此感到非常奇怪。为了验证神谕，他走访了一批著名的“智者”，结果他发现名气最大的智者恰好是最愚蠢的。然后，他又走访了著名的诗人，他发现诗人们不是凭借智慧，而是凭借灵感写作，而且居然对自己写的东西一窍不通。他还走访了一些能工巧匠，发现他们因为手艺好，就自以为在别的方面也很精通。苏格拉底认为正是这个缺点把他们的智慧给淹没了。

之后苏格拉底终于醒悟了：“阿波罗神之所以说我是最智慧的，不过是因为我知道自己无知；别人也同样是无知，但是他们连这一点都认识不到，总以为自己很智慧。仅凭这一点，阿波罗神就把我算做是最智慧的了！”换句话说，自知其无知是最大的智慧，不知其无知是最大的愚蠢。

中国先秦的孔子说过“知之为知之，不知为不知，真知也”，老子说过：“知不知，尚矣；不知知，病矣。”因为自知无知才能虚心接受别人的意见，要做一个谦虚的人，首先要认识到自己的无知。

善识人用人，是兴衰关键所在

【原典】柱弱者屋坏，辅弱者国倾。

注曰：才不胜任谓之弱。

王氏曰：“屋无坚柱，房宇歪斜；朝无贤相，其国危亡。梁柱朽烂，房屋崩倒；贤臣疏远，家国顷乱。”

【释评】以柱弱房倒来比喻辅佐朝政的大臣如果软弱无能，国家必将倾覆。称霸春秋的齐桓公其实并不是一个十分贤德的明君，只是由于管仲的才干和谋略才使他得以“射天下”。管仲一死，齐国大乱，桓公横尸数月，蛆虫满地，都无人安葬；伍子胥辅吴，吴国灭越败楚，威震中原，子胥一死，吴国亦亡。这又从反面证明将相乃君王之左膀右臂，将相强则国亦强，将相无能，国家怎么可能强大呢?

一个好的领导用人的最佳时机就是在人才的智慧尚未显现出来的时候，用自己的慧眼看到其身上的潜质和能力，并适当地任用，这样自己才能够获得更多的支持，从而成就大事。

汉高祖刘邦能够从一个地痞无赖般的人物一跃成为天下的王者，与他善于识人是分不开的。

汉初三杰之一的陈平，是西汉开国的重要功臣。然而他年轻的时候家里很穷，全靠兄长的照顾才免于饿死。反秦的起义爆发后，陈平前往临济投奔魏王，后来又转入项羽手下做谋士，但因未能得到项羽的重视而郁郁不得志。

公元前205年春，因司马卯背楚降汉，项羽迁怒于陈平。陈平不仅遭到了项羽的责备，而且其计策也不再被采纳。陈平看清了项羽是个鲁莽武夫，最终是不可能取得胜利的，于是他挂印封金，去投奔自己的老朋友魏无知。

在魏无知的引见下，陈平见到了汉王刘邦。刘邦对陈平的能力十分欣赏，立刻就封陈平为都尉，“使为参乘，典护军”。陈平一下子成了刘邦的近臣。

其他的将领看到陈平寸功未立而一步登天，都为此而抱怨不满，对刘邦说：“大王得到一个楚国降兵，还不知道他的品行高下、才能大小，便官封都尉，同车共载，还叫他监护三军，未免抬举过分，恐失旧将之心。”

刘邦却不为闲言碎语所动，反而更加信任陈平，他对将领们说：“陈平这个人是个很有谋略的人才，然而项羽却不重用。现在他空有一腔抱负，却没有地方施展，所以才来投靠我。这样的人，怎么可能会背叛我呢?”

后来陈平用计离间了项羽和其主要谋士范增的关系，为汉朝统一天下立下了大功，从而证明了刘邦独到的识人眼光。

所谓的才智之士，就是能够运用自身的智慧在世间求存，用自己的才能帮助别人成就事业的人。一个成功的人应当具备独到的眼光，能够从一堆破瓦之中寻得宝玉，在其光芒未显之时先下手为强，将其收为己用。

秦朝末年，河南陈留县有一位叫做郦食其的老先生，他从小喜欢读书，博学多才，但是出身卑微，最后只在县衙当了个小吏。但他为人刚直不屈，常喜欢议论天下之事，被当地的人们称为狂生。

后来，各路英雄都起兵反抗秦国的暴政，郦食其知道自己施展才华的机会来了，于是就四处寻找可以任用自己的人。一直等到刘邦领兵到了陈留郊外，郦食其听说他重视人才，就想去投奔他。

刘邦当时正在洗脚，忽然门吏通报有个儒生求见。刘邦一向轻视儒生，曾经拿儒生的帽子当尿盆，以此来污辱儒生。于是在听说来的是个儒生后，就叫人打发他走。郦食其对门吏说："我不是儒生，我是高阳酒徒！"刘邦听了之后，觉得此人不是普通人，于是召他进来。

郦食其听到刘邦的召唤，就走了进来，正看见刘邦靠在床上洗脚。郦食其拱一拱手说："你不是想要诛暴秦吗？为何用这样傲慢的态度对待长者？你是想助秦攻诸侯呢，还是想率领诸侯破秦？"刘邦被责问得不知所措，立即放下双脚，起身整理好自己的衣襟，向郦食其谢罪，并诚心向他请教。

郦食其滔滔不绝地分析了天下的形势，刘邦听完郦食其的分析后非常赞赏，认为他是一个难得的奇才，就设宴款待郦食其，向他讨教天下大事。

郦食其在宴会上对刘邦说："您所召集的只是一些散乱的士兵，他们都没有经过正规的军事训练，而且人数还很少。想要靠这样一点兵力去进攻强大的秦国，简直就是送羊入虎口，是不会取得成功的。您现在应当不断扩充部队，占领要地，而不是和秦军硬碰。陈留是天下的要塞，道路四通八达，城中的粮食很丰足。我正好和陈留县令有一定的交情，让我去劝他向您投降。"

刘邦采纳了郦食其的建议，果然很快就夺取了陈留，他封郦食其做广野君，以表彰他的功绩。

识人于未显之时，这才是富有远见的表现。李宗吾认为，识人用人都离不开领导者的道德仁义和心机智谋。识人是迈向成功的第一步，而能够从纷乱的局面中选拔出自己需要的良才，则需要领导者善于观察人才、懂得识别人才。一个不懂得识人用人的人，是很难成大事的。

将祸患消弭于无形

【原典】见已生者，慎将生；恶其迹者，须避之。

注曰：已生者，见而去之也；将生者，慎而消之也。恶其迹者，急履而恶镟，不若废履而无行。妄动而恶知，不若绌动而无为。

王氏曰：“圣德明君，贤能之相，治国有道，天下安宁。昏乱之主，不修王道，便可寻思平日所行之事，善恶诚恐败了家国，速即宜先慎避。”

【释评】前人已经犯过的错误，知道了，就应该得到教训，不去做同样的事情，才可以避免犯那样的错误。但是，如果不知道保护自己，明明知道某类错误会招来杀身之祸，却偏偏要去做，就是一种不明智的表现，而这样的做法，也最终会导致自己重蹈前人的覆辙。这无疑是一种悲剧。

纵观古今，聪明且锋芒太露的人一般都会给自己招来杀身之祸。知道自己的才华，且知道因为才华锋芒毕露被杀害的前人的事情，就要学会保护自己，将灾祸消弭在无形之间。这样既能有效地保护自己，又能充分发挥自己的才华。所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开娇艳的时候，即便不会立即被人采摘而去，也会开始进入衰败时期。人生同样如此。当你志得意满之时，切不可趾高气扬，目空一切，不可一世。否则，必将遭人妒忌、招人算计，被人当做靶子，最后落得个体无完肤的悲惨下场。所以，无论你有怎样出众的才智，一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子，要收敛起你的锋芒，夹起尾巴，掩饰一些才华。

“狡兔死，走狗烹”的例子自古以来多得数不胜数，锋芒越露最后往往死得越惨。功高盖主自然要惹祸上身。打江山时，各路英雄汇聚麾下，锋芒毕露，一个比一个显得有能耐。主子当然需要借这些人的才能实现自己图霸天下的野心，当然越有能力，越能办事的人，他就越喜欢，越倚重。但一日天下到手，需要的就是集中权力大治天下了。可猛将们的才华不会随之消失，威望与锋芒还在熠熠生辉，这些闪光的才能就成了皇帝的心病，让他感到了威胁，所以屡

屡有君主在开国初期残杀功臣大将之事，这即所谓的“卸磨杀驴”。其实，“驴”并不是非杀不可的，可如果你“磨”拉得太好，每个人都知道你“磨”拉得好，如今这“磨”不该你“拉”了，如果不杀你，谁知道有朝一日你会不会要抢过去“拉”呢？韩信被杀、明太祖火烧庆功楼等无不如此。

所以，做人做事要学会审时度势，适时地掩盖锋芒以自保。诸葛亮是一代智囊，三国里的神话人物，他的才华几乎遮盖了三国里所有其他人的才能。但熟悉三国的人可能都会注意到，自刘备死后，诸葛亮好像就没有什么大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这个励精图治、意在天下的明主手下，诸葛亮是不用担心自己受到猜忌的，而且刘备也离不开他，需要他为自己献计献策，征讨天下。因此他可以充分发挥自己的才能，辅助刘备，打下一片江山。刘备死后，阿斗继位。临死之前，刘备当着群臣的面对诸葛亮说：“如果阿斗这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就废了他，自立为君吧。”诸葛亮吓得顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪在地上对刘备说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠辅佐，死而后已？怎么能做出这样不忠之事呢？”说完，不住地磕头。

就算刘备再仁义，也绝不至于愿意把国家让给诸葛亮，他嘴上说让诸葛亮为君，一旦诸葛亮真的表现出有这个意思，流露出得意的姿态，可能马上就会死在刀下了。诸葛亮是真正的有大智慧者，从此，他一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人“挟天子”的把柄。而且他的锋芒也大有收敛，故意显示自己有些老而无用了，其目的无非是免祸防身。这是花开不盛，酒吃半醉，收敛锋芒的做法，是诸葛亮的大智慧。

要知道锋芒太露虽容易取得暂时的成功，却也容易自掘坟墓。当你施展才华时，也就埋下了危机的种子，所以才华显露要适可而止。要做到有才华而不骄，有才而不露并不是一件简单的事情，这不仅需要战胜人性中骄傲自大的心理，还要克服盲目、冲动的性格，时时注意目前的全局、自己的状态、所处的位置、应有的姿态。还要记住，无论何时，凡事都不要太张狂、太咄咄逼人，要养成谦虚让人的美德。只有这样，才能做到在每个阶段都能保持“花开一半，酒喝一半”的状态，做到既不会因太过于掩饰自己，以致无人发现自己的才能，永远得不到重用；也不会因锋芒太露而招人陷害。

有道者吉，吉则百福归

【原典】畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者，百福所归；凶者，百祸所攻。非其神圣，自然所钟。

注曰：有道者，非己求福，而福自归之；无道者，畏祸愈甚，而祸愈攻之。岂有神圣为之主宰？乃自然之理也。

王氏曰：“得宠思辱，必无伤身之患；居安虑危，岂有累己之灾。恐家国危亡，重用忠良之士；疏远邪恶之徒，正法治乱，其国必存。

行善者，无行于己；为恶者，必伤其身。正心修身，诚信养德，谓之有道，万事吉昌。

心无善政，身行其恶；不近忠良，亲谗喜佞，谓之无道，必有凶危之患。

为善从政，自然吉庆；为非行恶，必有危亡。祸福无门，人自所召；非为神圣所降，皆在人之善恶。”

【释评】总而言之，有危机感，时时警策自己的人，就平安无事；畏惧国破家亡的，就会积善除恶，福寿常存。一个人的行为只要合乎道义，就会吉祥喜庆，否则凶险莫测。有道德的人，无心求福，福报自来；多行不义的人，有心避祸，祸从天降。只要所作所为上合天道，下合人道，自然百福眷顾，吉祥长随。反之，百祸齐攻，百凶绕身。这里并没有神灵主宰，实为自然之理，因果之律。所以说，成败在谋，安危在道，祸福无门，唯人自招。只有居安思危，处逸思劳，心存善念，行远恶源，便见大道如砥，无往而不适。

老子说：“我无为，而民自化；我好静，而民自正；我无事，而民自富；我无欲，而民自朴。”无为，就是在不了解事态之前的以静制动，以洞察先机。无为只是前提，效果是无所不为。如果没有知己知彼的把握，不如无所作为来麻痹对方，借机查清形势。

春秋时代的楚庄王之所以成为一代霸主，也是采用了无为之策。他执政三年中没有发过政令，也没有治理过国家大事。负责主持军事的右司马见此很着

急，他前来规劝楚庄王，他说：“有一只鸟停在南方的一座山上，三年不展翅飞翔也一声不叫。请问这种鸟叫什么鸟？”

楚庄王说：“那只鸟三年不展翅飞翔，是用这段时间生长羽毛翅膀；不飞也不叫，是用这段时间观察民众的办事原则。你别看它没有飞，一旦飞起来必定会冲天而去，一旦鸣叫起来必定惊人。”

半年之后，楚庄王亲自听政，废除了十件旧事，兴办了九件新事，诛罚了五个大臣，提拔了六个隐士，把国家治理得非常好。后来国力大盛之时，他进攻陆浑之戎，陈兵问鼎于周郊，以示有吞周之意。接着又破陈围郑，大败前来援助郑国的晋国。此后鲁、郑、陈、宋等中原国家先后归附楚国。楚国成了中原霸主。

楚庄王在执政之初无为而治，其实是一种策略。不明情况下不如退而以求更进一步。楚庄王的无“为”并不是真的无为，在这段期间内，他正是思考下一步的行动，做好周密的计划和部署，一旦决定行动了就绝不允许失败。所谓“不鸣则已，一鸣惊人”也就是楚庄王给后人留下的一段传奇。

曹参在齐国担任相国的时候，齐国是拥有七十座城市的大国家。当时刘邦刚打下天下，齐国经历秦末战乱和四年的“楚汉战争”，社会经济一片凋零破败，百姓穷苦，国库空虚，人口锐减。曹参面对这么一个烂摊子首要任务就是要让老百姓摆脱战争的苦难，给予休养生息的机会。他清醒地认识到可以从马上得天下却不可以从马上治天下的道理，但是给他出谋划策的人都各行其说，曹参无法判断。

正在此时，有人推荐擅长研究道家“无为而治”学说的盖公，说他有治国才能。曹参求贤若渴，立即派人用重礼恭敬地把盖公请来。盖公向他建议当前治理齐国应采取清静无为的方法。他认为，只要官府不生事、不扰民，那么下面的老百姓自然生活就安定了。百姓安定以后，社会经济随之就能得到恢复和发展，国家也就能治理好了。曹参听后很高兴，让出自己住的地方给盖公住，以便随时为他出谋划策。

在曹参担任齐国相国的九年中，他按照“无为而治”的办法制定各项政策，不准官员打扰老百姓，严惩做坏事祸害百姓的官员，起用一批老成持重又爱护民力的官员，齐国经济很快就得到恢复和发展。动荡的齐国日趋稳定，百姓也过上了太平日子。曹参也得到了百姓的称颂。

无为而治，是糊涂学的智慧，看似无为实则有为。无为，是不妄为，不随意而为，不违道而为。这是德，也是道的境界。对于那些顺天意，顺其自然的

则要有为之。无为是种境界，在这种境界里民间社会可以自由生长，实现自己的均衡发展，但是只有抑制了官吏的权利，无为才有可能实现。面对民生凋敝的齐国，曹参顺其时宜，让官府不扰乱百姓，使百姓得到休养生息的时间，就是一种无为。

善于务善，即是远虑

【原典】务善策者，无恶事；无远虑者，有近忧。

王氏曰：“行善从政，必无恶事所侵；远虑深谋，岂有忧心之患。为善之人，肯行公正，不遭凶险之患。凡百事务思虑、远行，无恶亲近于身。

心意契合，然与共谋；志气相同，方能成名立事。如刘先主与关羽、张飞；心契相同，拒吴、敌魏，有定天下之心；汉灭三分，后为蜀川之主。”

【释评】人生在世，立身为本，处世为用。立身要以仁德为根基，处世要以谋略为手段。以仁德为出发点，同时又善用权谋，有了机遇，可保成功；如若时运不至，亦可谋身自保，不至于有什么险恶的事发生。只图眼前利益，没有长远谋虑的人，就连眼前的忧患也无法避免。俗语云：“人无远虑，必有近忧；但行好事，莫问前程。”说的也正是这个意思。

许多人都希望在自己遇到困难的时候能得到他人的帮助，却往往不愿意在别人遇到困难的时候去帮助别人，甚至在自己富贵时远远地躲开那些穷亲戚、穷朋友，更不要说对偶遇的人有所帮助了。可你要知道，要想有人帮助，必先有帮助别人的美德才行。在这个复杂的社会中，事业的成功不是靠一个人的力量就能达到的。要想在你的创业过程中得到各方面的帮助，找到得力的助手，就需要你在日常的工作生活中不断地开阔视野，与社会上的人广泛接触。

与人为亲、与人为善，要尽量在别人遇到困难的时候拉一把，而不是把寻求帮助的人关在你的门外。也许仅是一次小小的帮助就能打开陌生人的心灵之锁，架起一座沟通的桥梁。待人要敞开心扉，以诚相见，扶危解难，这也就相当于为自己以后的人生铺路搭桥了。而那些平时就待人冷漠，不爱帮助他人，

只知“自扫门前雪”的人，也就相当于给自己与他人之间垒起了一堵墙，在遇到困难时，又怎么能得到别人的帮助呢？

我国四大名著中的《水浒传》讲的就是一帮侠义之人的故事，而这其中最为仗义疏财、扶危救难的人要数宋江了。在《水浒传》中，宋江有个绰号叫“及时雨”，何为及时雨呢？《水浒传》上这样介绍他：平生只好结交江湖上的好汉，一旦有人落难来投奔他，不管是名气大小，地位高低，他都一概接纳，留在家里好酒好菜，整天陪着，就没有觉得厌倦的时候。要是有人想走了，他一定是全力资助，真算得上是个挥金如土的人物。如果有人向他主动借钱，更是没有推脱的时候，而且特别喜欢给人排忧解难，帮忙做个调解什么的。乡亲们也都说他济人贫苦、扶人之危，所以都叫他“及时雨”。他这个名号响遍了山东、河北一带。

宋江豪爽侠义的性格和扶危解难的品德确实难得一见，虽然他也有很多性格弱点，致使连上梁山都三上三下，最后才算成功。但就在这几次上上下下中也无处不表现着他好结交、为人仗义的品格。他前两次虽然没能上成梁山，却成功地结交并动员了许多英雄上了梁山。他人虽未到梁山，名声在梁山上却是最响亮的。这与他平时一贯的仗义和豪爽是分不开的。几乎每个与宋江结交的人都感动于他的真诚和仗义，所以也真心诚意地与他结交，心甘情愿地给他帮忙。这也就是为什么他几次被官府所抓，都会有人冒着天大的风险也要去救他的原因了。

其中最典型的就是梁山众英雄劫法场救宋江的那次。其实宋江如果在第三次上梁山后好好待下去，也就不会发生什么事了，可他偏偏要下山接老父亲，结果又一次被官府抓住了。这一次官府对他的看管和防卫当然就更严格了，直到要处斩之前，都没有丝毫松懈，这也就使梁山好汉们只剩劫法场的选择了。劫法场自然是凶险万分。可梁山的好汉们不顾死活地把宋江从鬼头刀下救了出来，这其中当然与梁山众人的豪侠性格分不开，但宋江平时的“铺路搭桥”绝对起着关键的作用。宋江平时帮助别人所带来的好处不仅仅是有几次被救，他在被众英雄救出法场，拥上梁山以后，总算是把心安定下来而且确立了他在梁山的首领地位，并成为大家拥护的对象，成了这个好汉们聚集的江湖窝的大头领。手下都是成名的人物，而且黑白两道，鱼龙混杂，却被他治理得井井有条，无不服从，能做到这样，他靠的就不仅仅是能力了，那仗义豪爽的性格依然是关键中的关键。

当人生处于困境时，若能得到他人的帮助，当是不幸中的万幸。可要想得

到这种幸运，在平时的为人中你就必须做到济人贫苦、用人之急。只有平时“铺路搭桥”，才能在关键时刻得到他人的支持与帮助。自私自利、道德败坏，只知道“砌墙垒堵”的人，是不会有人为他伸出援助之手的。

同道相助，同声相闻

【原典】同声相应，同气相感，同类相依，同义相亲，同难相济。

注曰：五行、五气、五声散于万物，自然相感应。六国合纵而拒秦，诸葛通吴以敌魏。非有仁义存焉，特同难耳。

王氏曰：“圣德明君，必用贤能良相；无道之主，亲近谄佞谗臣。楚平王无道，信听费无忌，家国危乱。唐太宗圣明，喜闻魏征直谏，国治民安，君臣相和，其国无危，上下同心，其邦必正。

强秦恃其威勇，而吞六国，六国合兵，以拒强秦；暴魏仗其奸雄，而并吴蜀，吴蜀同谋，以敌暴魏。此是同难相济，递互相应之道。”

【释评】有共同语言的自然易于沟通，愿意彼此唱和。气韵之旋律相同的就会相互感应，发生共鸣。金、木、水、火、土五种自然元素和宫、商、角、徵、羽五种韵律，融合在自然界的各种物质中，有相同属性的则相互感应。人情世故，治国经要，当然也背离不了这些自然规律。

人总是需要别人的帮助，有句俗语叫：“孤掌难鸣，独木不成桥。”即使浑身是钢，也打不了几个铆钉。鲁迅先生也说：“天才并不是自生自长在深林荒野里的怪物，是由可以使天才生长的民众产生、长育出来的，所以没有这种民众，就没有天才。”

一个涉入职场的人，一定要懂得创建和谐的人际关系，以方便在需要时寻求他人的帮助，借他人的力量方便自己。一个自认为没很大能力的人要这样做，一个认为自己能力很强的人也必须这样。

人们常常说“篱笆立靠桩，人立要靠帮”，这就说明合作的重要性，也说明借他人之力的重要性。在现代职场中，能力确实是十分重要的，于是职场中的

人为了提升自己的能力，不惜血本地考证书。能力虽然提高了，可是他们却不懂得利用外力，人际关系不是很好，正是这种处世方法让他们的职场之路走向下坡。一个人想在职场中得到更好的发展，无论你的能力有多强，都需要和他人保持良好的人际关系，只有相互帮助，才能让你取得更多的业绩。

在职场中利用别人的帮助不是一件丑恶的事情，因为大家是各取所需。一个人，不管是在哪方面都离不开人和人之间的相互帮助，其实这就是利用。因为每个人的能力都有局限性，人要生存一定存在相互利用的关系。借助他人的帮助成事也是为人处世高明的地方。

一个人在职场中奋斗，总比不上有他人帮助取得成绩快，而且假如在职场中没有朋友，缺少他人的帮助，处境一定会很糟糕。普通人是这样，有能力的人也是这样。如果在职场中失去帮助你的人，或者不懂得利用别人之力，所有成绩都无从谈起。借助他人之力，让他人为自己服务，以让自己成事，这是一种难能可贵的处世学问。

西汉时期的刘邦就是一个善借他人之力的人。刘邦出身贫寒，而且学无所长。按说他文不能著书立说，武不能舞刀弄枪，怎么也轮不到他得天下，可是最后，他成就了霸业。其原因就在于有一群可靠的人在帮助他。

刘邦生性豪爽，为人不拘小节，很善用人和识人，而且很有胆识，在他还非常贫寒的时候，他就敢在身无分文的情况下独坐上宾；在押送囚犯之时，竟然还敢私违王法，放走囚犯。后来，他斩白蛇起义，集合了四方豪杰，不管哪种背景的人，甚至是敌人，最后都为他所用。刘邦身边的那些文臣谋士，像张良、樊哙、曹参、萧何等，原本都是他早期社交圈子中的人，而像英布、彭越、韩信这些名震天下的悍将，本来都是刘邦死敌项羽手下的人。可是这些人都在刘邦的楚汉之争中，为刘邦打下了西汉王朝。也可以说，没有他们的鼎力相助，刘邦很难成就自己的帝王之业。

刘备也很懂得这门学问，在黄巾之乱时，刘、关、张三人相遇后便有了桃园结义，成就了千古美名，同时也奠定了蜀王朝建立的基础。在刘、关、张三人结义之时，他们都属于社会底层的草民，虽然刘备算是汉室皇亲，可是却流浪街市，贩席为生；张飞只是个粗野的屠夫；而关羽也不过是杀人在逃的逃犯，正愁无处立身。三个人在结义后，彼此帮助，才有了后来的一点成绩。与他们形成鲜明对比的是，在董卓之乱时吕布出场，刘、关、张三人大战吕布，最后却只能打成平手，由此可以看出吕布是何等的英雄，可是吕布只有一个人，虽然他十分能战，最终却依然被曹操所杀。可见没有帮手，一个人再有能耐也逃

不出悲惨的命运。而刘备则不同，他在关、张二人的帮助下，日益得势，最终成就了霸业，这才有以后的三分天下，刘备才能得以登上帝位，关、张二人也成了开国元勋，蜀国的重臣。三个人算是各得其所了。

一个人想要成就一番大事业，一向都需要与人合作，古往今来，没有一个人是独自取胜的。好汉也离不开帮手，篱笆要站稳，离不开几个桩。不但帝王将相需要他人的帮助，平头百姓也不例外，而职场生涯中更是离不开别人的帮助。

机会对每个人来说都是公平的，只有发现它，并做好充分准备的人才会得到它。在职场中，要善于把握事情发展的有利时机，或者借助别人为自己创造有利时机，也就是从正面或者侧面得到别人的帮助。对于如何借机获得良好的人际关系，并得到别人的帮助，清朝末年的大太监李莲英把握得十分巧妙。

在封建时代，许多贫困人家的男子被生活所逼，无奈地到宫中当太监，过着有损尊严的生活。可是李莲英却是和众人的想法不一样，他进宫做太监是为了出人头地，追求荣华富贵，毕竟，在以往的历史里，太监富可敌国甚至专权的例子有很多。

当然，有这种目的的也不只有他一个人。而且当时若想当一个可以尝到甜头的太监没有一点关系也混不进去。

李莲英家境贫寒，人很瘦弱，如果以清廷太监的标准来看，他是不够资格入宫的。在一次偶然的机会中，李莲英听说在宫里有一位太监是他的同乡，而且还是一个村子的。于是，李莲英决定依靠这位老乡拉关系，以实现自己的计划。

当时李莲英身无分文，根本没钱去买东西送礼。他从别人的口里知道这个太监十分看重乡情，可是怎么做才能引起那个太监的注意却一直困扰着他，毕竟他连一块敲门砖都没有。

后来，李莲英想到了一个办法，某天，他看准了正是这个太监出来当值的时候，他就前去报名，并且用一口地道的家乡话介绍自己的来历和姓名。这个太监听到李莲英的口音，眼里明显出现了诧异，于是抬头扫了一眼这位小同乡，心中暗暗把他的相貌记了下来。

后来，在这个太监的帮助下，李莲英慢慢做了慈禧梳头房中的太监，他手很巧，以梳得一头漂亮的发型而得到慈禧的宠爱，后来成了慈禧身边的大红人。李莲英只说了几句家乡话，就让对方对他产生好感，并且帮助了他。

一般人都有“肥水不流外人田”的想法，如果有这种便利条件，不妨使用

它，靠人帮助之前先成为对方的“自己人”，自然也就好办事了。

一个人创立自己事业的时候，能够有得力的人帮衬，事情也就容易逢凶化吉，遇事方能应付自如。

志同道合，则相辅相成

【原典】同道相成。

注曰：汉承秦后，海内凋敝，萧何以清静涵养之。何将亡，念诸将俱喜功好动，不足以知治道。时，曹参在齐，尝治盖公、黄老之术，不务生事，故引参以代相。

王氏曰：“君臣一志行王道以安天下，上下同心施仁政以保其国。萧何相汉镇国，家给馈饷，使粮道不绝，汉之杰也。卧病将亡，汉帝亲至病所，问卿亡之后谁可为相？萧何曰：‘诸将喜功好勋俱不可，惟曹参一人而可。’萧何死后，惠皇拜曹参为相，大治天下。此是同道相成，辅君行政之道。”

【释评】类型相同的互相依存，利益共同体中的各个方面容易结为亲密的团体。处在困难中的人们很容易和舟共济，互相援救，以期共渡难关。国与国之间或同僚之间如果体制相同或政见一致就会互相成全，结为同盟。六国联合起来抗秦，是因为都感觉到了同一敌人的威胁。刘备和孙权联手抗曹，并不是吴、蜀两国真的那么友好，真正的原因是同样的利害和命运迫使他们不得不这样做，根本不是出于什么仁义。

屈从危难的局势结成的联盟不会长久，但基于志同道合的真诚团结则必定成功。上面的萧何荐相一事，即可生动地证明这一道理。

选择朋友是人生最关键的一件事情。一个人一生是成功还是失败，跟他所结交的朋友是否才华出众、品性优良紧密相关，因此，选择朋友这件事情千万不能不慎重。

曾国藩的处世经可以说是他广交朋友的处世经。他立德、立功、立言三个

不朽，都是在朋友的砥砺和影响下取得的。因此，他深知选择朋友的重要性，无论什么时候，都十分注意交朋友，特别是那些德才兼备之友。曾国藩所交的益友对他的人生及事业起了重要作用。其中有给他出谋划策者，有赏识提拔者，有危难之时两肋插刀者，从各个角度烘托着他的事业。因此，他比别人更深刻地体会到选择朋友是人生最关键的一件事情。

曾国藩为母亲回籍奔丧的这段时间，是否出山办团练与他一生功业关系极大，其进退为难之际，就全靠众多好友的竭力相推和晓喻决断，才使他做出了正确的选择，把握住了进退隐显、出处决断的好时机，从而使他的事业获得了成功。

1852 年 6 月，曾国藩授为江西省乡试正考官，奏准回籍探亲。当他走到安徽太湖县的小池驿时，忽接母亲江氏去世的讣闻，遂调转方向，由九江登船，急急回原籍奔丧。曾国藩一到湖南，满耳听的是太平军节节北上，清军抵挡不住，形势如何紧迫的风声。实际上在曾国藩逆长江行至汉阳时，湖北巡抚常大淳便告诉他：长沙已被粤匪围困。他只得由水路改走旱路，经湘阴、宁乡而达湘乡。在这时，曾国藩突然接到了朝廷命他留籍襄办团练事务的谕令。

咸丰皇帝让曾国藩留乡办团练既有一般性又有他特殊的背景。此时，太平军势力浩大，清军无力对抗，清政府下令地方官举办团练，尤其任命回籍的官员为团练大臣，利用人地两熟，在地方又有号召力的官员组织地方武装，对抗太平军。仅仅 1853 年 3 月到 4 月，就先后任命 45 人为团练大臣，仅山东一省就有 13 人，曾国藩也是在这时被任命为湖南团练大臣的。但是，曾国藩的被任命有他不同一般的个人背景：在他回籍奔丧的路途中，早年的朋友和老师唐鉴向咸丰皇帝荐举了他。

唐鉴于 1845 年致仕，告老还乡，到江宁主讲金陵书院，名震江南。1852 年 7 月，咸丰帝召他入京，连连召见，垂问军国大计。唐鉴向咸丰帝举荐曾国藩，请皇上任命他为湖南团练大臣，授给他便宜行事之权。并且详细地向皇上讲述了曾国藩的出身、学问、为人、才干，说“曾涤生才堪大用，为忠诚谋国之臣”。他还以自己的一生名望作担保，请咸丰帝坚信曾国藩将来必成大事。曾国藩也没有辜负唐鉴的期望，成为了清朝末年政府的股肱之臣。

志趣相同的人，性格有很多相似之处。因为相似，所以惺惺相惜，互相扶持，最终成就大的事业。无论是普通人之间，还是君臣之间，都是如此。倘若大臣忠实直言，而国君只喜欢听美言，那么大臣和君王之间必定不能和谐相处，最终不是大臣丢掉性命，就是君王丢掉国家。君臣之间没有相同的目标，就不

能称之为志同道合，因此，也没有办法接受彼此的意见。不能相辅相成，自然不会让国家兴旺发达。

律己足以服人，量宽足以得人

【原典】释己而教人者逆，正己而化人者顺。

注曰：教者以言，化者以道。老子曰："法令滋彰，盗贼多有。"教之逆者也。"我无为，而民自化；我无欲，而民自朴。"化之顺者也。

王氏曰："心量不宽，见责人之小过；身不能修，不知己之非为，自己不能修政，教人行政，人心不伏，诚心养道，正己修德。然后可以教人为善，自然理顺事明，必能成名立事。"

【释评】君王想让百姓明白自己的心意，需要教化人民，不仅如此，还需要用博大的胸襟，宽大的气量来谅解人。让别人懂得之前，自己必须要先明白一些道理。这样遇见事情的时候，才能懂得退让和包容之理。

人和人之间在交往中难免会出现摩擦。当受到利益上的损失或人身伤害时，你会以牙还牙还是宽恕忍让呢？

明代王琦在《寓圃杂记》中记述了杨翥的两件小事。杨翥的邻居丢失了一只鸡，便指骂被姓杨的偷去了。家人告诉杨翥有人骂他。杨翥说："没关系，又不止我一家姓杨，随他骂去。"还有一位邻居，每遇下雨天便将自家院中的积水排放进杨翥家中，杨家深受泥污潮湿之苦。家人告诉杨翥，要他前去找这家邻居理论。他却劝解家人："总是晴天干燥的时日多，下雨的日子少。"

日子久了，邻居们被杨翥的忍让所感动。有一年，一伙贼人欲抢杨家的财宝。邻人得知后，主动组织起来帮杨家守夜防贼，使杨家免去了一场灾祸。

忍让和宽容、能饶人处且饶人说起来简单，可做起来并不容易。因为任何忍让和宽容都是要付出代价的。一旦牵扯到个人利益的时候，人往往把视线集中在这点利益上，就不会去从大局上着想了。懂得忍让和宽容不是表面上的功夫，更要从心里去忘记他、宽恕他。因为忍让和宽恕不仅体现出一个人的修养，

更有利于关系的和谐。在宽恕中，人的内心才能得到安宁和平和。

人生的很多时候，更要学会退却，退是一种策略，是一种智慧。退却不是没有原则的一味忍让，也不是对困难的怯懦和畏缩。退却要懂得时候，懂得方法，懂得策略，要明白退却有时是为了更进一步。

春秋时候，晋献公听信谗言，杀了太子申生，又派人捉拿申生的弟弟重耳。重耳闻讯，逃出了晋国，在外流亡十几年。经过千辛万苦，重耳来到楚国。楚成王认为重耳日后必有大作为，就以国群之礼相迎，待他如上宾。

一天，楚王设宴招待重耳，两人饮酒叙话，气氛十分融洽。忽然楚王问重耳："你若有一天回晋国当上国君，该怎么报答我呢?"重耳略一思索说："美女侍从、珍宝丝绸，大王您有的是，珍禽羽毛、象牙兽皮，更是楚地的盛产，晋国哪有什么珍奇物品献给大王呢?"楚王说："公子过谦了。话虽然这么说，可总该对我有所表示吧?"重耳笑笑回答道："要是托您的福，果真能回国当政的话，我愿与贵国友好。假如有一天，晋、楚两国之间发生战争，我一定命令军队先退避三舍，如果还不能得到您的原谅，我再与您交战。"

四年后，重耳回到晋国当了国君，成为历史上有名的晋文公。晋国在他的治理下日益强大。

公元前633年，楚国和晋国的军队在作战时相遇。晋文公为了实践他许下的诺言，下令军队后退九十里，驻扎在城濮。楚军见晋军后退，以为对方害怕了，马上追击。晋军利用楚军骄傲轻敌的弱点，集中兵力，大破楚军，取得了城濮之战的胜利。

重耳利用以退为进的战术取得了一场战役的胜利，既遵守了当年的承诺，显示了极大的宽容之心，又借用退让使敌人大意，从而成为最后的赢家。那些忍耐退让的人背后可能隐藏着无比巨大的力量，现在占据优势的人可能危机重重，而现在退让之人可能笑到最后。进退只是一种策略，它并不是最后的结果。进不一定要轰轰烈烈；退也不一定显山露水。进退之形并不一定全都着于形迹。

在前进的道路上有时会遭遇沟坎，很多人或绕道迂回，或直接逃避，没有挑战自我的勇气，这样的人只能与机会擦肩而过，是难有成就的。退绝不是遇到机遇犹豫不决不敢前行，更不是人生溃败、意志崩垮。退是为了养精蓄锐积蓄力量，化被动为主动，等待时机东山再起；退是为了等待更好的机会，借机发力。时机不好时就横冲直撞最后只能是伤痕累累。当我们面对挫折委屈的时候，不妨想一想是不是非得勇争强进。

退让时，绝不犹豫，不去抱怨，不去后悔，心怀大度坦然放弃，要知道失

去也是一种幸福，你的失去会换来更广阔的空间，求得心里的一片宁静，失去也就是得到。

顺势而行，则万事不难

【原典】逆者难从，顺者易行。难从则乱，易行则理。如此，理身、理家、理国，可也。

注曰：天地之道，简易而已；圣人之道，简易而已。顺日月，而昼夜之；顺阴阳，而生杀之；顺山川，而高下之，此天地之简易也。

顺夷狄而外之，顺中国而内之；顺君子而爵之，顺小人而役之；顺善恶而赏罚之；顺九土之宜，而赋敛之；顺人伦，而序之。此圣人之简易也。

夫乌获非不力也，执牛之尾而使之却行，则终日不能步寻丈；及以环桑之枝贯其鼻，三尺之绳縻其颈，童子服之。风于大泽，无所不至者，盖其势顺也。大小不同，其理则一。

王氏曰：“治国安民，理顺则易行；掌法从权，事逆则难就。理事顺便，处事易行；法度相逆，不能成就。详明时务得失，当隐则隐；体察事理逆顺，可行则行；理明得失，必知去就之道。数审成败，能识进退之机；从理为政，身无祸患。体学贤明，保终吉矣。”

【释评】无职无权的贤明之士，应如上节所说的那样去立身行事，可是掌握最高权力的国家领导人应该怎样去做呢？

古人有言：“逆水行舟，不进则退。”很显然，与顺风顺水相比，逆水行舟是比较困难的。在人生大潮中，相信每个人都希望自己能扬帆航行，顺风顺水。不过，虽然每个人都有此想法，但是现实生活中顺水航舟的人并不多，大多数人都还在逆水搏斗。遭遇逆境，本是正常的事情，然而，有些人就会为此长吁短叹：莫非命该如此？

逆水行舟是命运使然吗？其实不然。很多人逆水而行，不是命运左右的，

而是由于他自己不懂得顺其自然的道理罢了。一个智慧的人，处世往往能够顺其自然，甚至变逆流为顺境，以巧妙的顺水推舟之法，收获水到渠成的效果。

齐宣王时期，田婴担任齐国宰相，权倾朝野，齐国上下莫不敬畏。为了削弱田婴的势力，有人便向齐宣王进言："每到年终总结算的时候，大王应该亲自听取各个地方官员的简报，否则，怎会了解官员的奸邪、优劣呢?"

齐宣王听后觉得很有道理。

但是，田婴一听就知道，这进言是冲着他来的，其目的是剥夺他的大权。

田婴了解了这一情况后，表面却不动声色，他很合作地遵从了齐王的命令。就在齐宣王准备亲自听取简报的当天，田婴下令官员们把所有记载官库入账、出纳的账目准备齐全。然后，他让那些官员一条一条、事无巨细地逐一向齐宣王报告。

由于账目实在太多、太细了，齐宣王听了整整一个上午，才听了一小部分。

吃完午饭后，齐宣王继续听取简报。一下午过去了，所有的简报还没有进行到一半，齐宣王已经吃不消了。

这时，田婴却对齐宣王说："大王如果能彻夜倾听简报，对臣子们是一种莫大的鼓舞，以后官员们办事必定会更加积极。"

齐宣王听后觉得很有道理。于是，他便真的挑灯夜听，但是，没过多久，他就昏昏欲睡了。坚持到半夜，齐宣王实在撑不下去了，最后索性将听简报的事全部交给田婴去处理。

这就是顺水推舟之妙，将计就计，用同样冠冕堂皇的理由来达到保障自己的目的。

无论顺境还是逆境，都可以利用顺水推舟之法保全自己，成与败就要看你是否有智慧，运用方法是否巧妙了。

顺水推舟巧在对对方攻势的利用，化论敌之力为我之力，可收到"四两拨千斤"的奇效。

著名的电影演员孙飞虎在多部影片中扮演了蒋介石从而荣获"金鸡奖"后，曾经有一个经纪人想拉孙飞虎参加一个"草台班子"去捞钱。

虽然经纪人提出了很多优厚的条件，不过孙飞虎一直没有答应。

经纪人感到不可理解："孙老师，为人不要太认真了，这年头死心眼已经不吃香了。您瞧社会上多少有名气的明星全在抢着搭班子赚钱呀，可您却……再说，这演唱会同样是替群众服务嘛!"

孙飞虎没有和他争辩，也没有反驳他，只是接过话头说："好吧，既然是替

群众服务，我就作为义演出台，不要一文报酬，你也分文不取怎么样？”

“这个……这个嘛……”经纪人鼻尖一下子就冒汗了，只好摇了摇头走了。

在为人处世当中，很多时候，争执无益，反不如顺水推舟。与其兴师动众，正面交锋，不如换一种方式，顺水推舟，也许会取得出人意料的效果。在逆境中，顺水推舟可以转劣势为优势；在良好的环境中，顺水推舟能让你处处快人一步，而且还能让自己少做无用功。顺水推舟是一种为人处世的智慧，往往能够产生水到渠成的效果。

附录一：

《素书》原文及注释

［汉］　黄石公·著
［宋］　张商英·注
［清］　王　氏·笺

原始章第一

注曰：道不可以无始。

王氏曰：“原者，根。原始者，初始。章者，篇章。此章之内，先说道、德、仁、义、礼，此五者是为人之根本，立身成名的道理。”

夫道、德、仁、义、礼，五者一体也。

注曰：离而用之则有五，合而浑之则为一；一之所以贯五，五所以衍一。

王氏曰：“此五件是教人正心、修身、齐家、治国、平天下的道理；若肯一件件依著行，乃立身、成名之根本。”

道者，人之所蹈（蹈犹走路也），使万物不知其所由。

注曰：道之衣被万物，广矣，大矣。一动息，一语默，一出处，一饮食（之间）。大而八纮之表，小而芒（纤）芥之内，何适而非道也？

仁不足以名，故仁者见之谓之仁；智不足以尽，故智者见之谓之智；百姓不足以见，故日用而不知也。

王氏曰：“天有昼夜，岁分四时。春和、夏热、秋凉、冬寒；日月往来，生长万物，是天理自然之道。容纳百川，不择净秽。春生、夏长、秋盛、冬衰，万物荣枯各得所宜，是地利自然之道。人生天、地、君、臣之义，父子之亲，夫妇之别，朋友之信，若能上顺天时，下察地利，成就万物，是人事自然之道也。”

德者，人之所得，使万物各得其所欲。

注曰：有求之谓欲。欲而不得，非德之至也。求于规矩者，得方圆而已矣；求于权衡者，得轻重而已矣。

求（至）于德者，无所欲而不得。君臣父子得之，以为君臣父子；昆虫草木得之，以为昆虫草木。大得以成大，小得以成小。迩之一身，远之万物，无所欲而不得（者）也。

王氏曰：“阴阳、寒暑运在四时，风雨顺序，润滋万物，是天之德也。天地草木各得所产，飞禽、走兽各安其居，山川万物各遂其性，是地之德也。讲明圣人经书，通晓古今事理；安居养性，正心修身；忠于君主，孝于父母，诚信于朋友，是人之德也。”

仁者，人之所亲，有慈惠恻隐之心，以遂其生成。

注曰：仁之为体如天，天无不覆；如海，海无不容；如雨露，雨露无不润。

慈慧恻隐，所以用仁者也。非亲于天下，而天下自亲之。无一夫不获其所，无一物不获其生。《书》曰：“鸟、兽、鱼、鳖咸若。”《诗》曰：“敦彼行苇，牛羊勿践履。”其仁之至也。

王氏曰：“己所不欲，勿施于人。若行恩惠，人自相亲。责人之心责己，恕己之心恕人。能行义让，必无所争也。仁者，人之所亲，恤孤念寡，周急济困，是慈惠之心；人之苦楚，思与同忧；我之快乐，与人同乐，是恻隐之心。若知慈惠、恻隐之道，必不肯妨误人之生理，各遂艺业、营生、成家、富国之道。”

义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。

注曰：理之所在，谓之义；顺理决断，所以行义。赏善罚恶，义之理也；立功立事，义之断也。

王氏曰：“量宽容众，志广安人；弃金玉如粪土，爱贤善如思亲；常行谦下恭敬之心，是义者人之所宜道理。有功好人重赏，多人见之，也学行好；有罪歹人刑罚惩治，多人看见，不敢为非，便可以成功立事。”

礼者，人之所履（履者，言人之举动不出乎规矩），夙兴夜寐，以成人伦之序。

注曰：礼，履也。朝夕之所履践而不失其序者，皆礼也。

言、动、视、听，造次必于是，放、僻、邪、侈，从何而生乎？

王氏曰：“大抵事君、奉亲，必当进退；承应内外，尊卑须要谦让。恭敬侍奉之礼，昼夜勿怠，可成人伦之序。”

夫欲为人之本，不可无一焉。

注曰：老子曰：“失道而后德，失德而后仁；失仁而后义，失义而后礼。”失者，散也。道散而为德，德散而为仁；仁散而为义，义散而为礼。五者未尝不相为用，而要其不散者，道妙而已。

老子言其体，故曰：“礼者，忠信之薄而乱之首。”黄石公言其用，故曰：“不可无一焉。”

王氏曰：“道、德、仁、义、礼此五者是为人，合行好事；若要正心、修身、齐家、治国，不可无一焉。”

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数；审乎治乱之势，达乎去就之理。

注曰：盛衰有道，成败有数；治乱有势，去就有理。

王氏曰：“君行仁道，信用忠良，其国昌盛，尽心而行；君若无道，不听良言，其国衰败，可以退隐闲居。若贪爱名禄，不知进退，必遭祸于身也。

能审理、乱之势，行藏必以其道，若达去、就之理，进退必有其时。参详国家盛衰模样，君若圣明，肯听良言，虽无贤辅，其国可治；君不圣明，不纳良言，疏远贤能，其国难理。见可治，则就其国，竭立而行；若难理，则退其位，隐身闲居。有见识贤人，要省理、乱道理，去、就动静。”

故潜居抱道，以待其时。

注曰：道犹舟也，时犹水也；有舟楫之利而无江河以行之，亦莫见其利涉也。

王氏曰：“君不圣明，不能进谏、直言，其国衰败。事不能行其政，隐身闲居，躲避衰乱之亡；抱养道德，以待兴盛之时。”

若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功；如其不遇，没身而已。

注曰：养之有素，及时而动；机不容发，岂容拟议者哉？

王氏曰：“君臣相遇，各有其时。若遇其时，言听事从；立功行正，必至人臣相位。如魏征初事李密之时，不遇明主，不遂其志，不能成名立事；遇唐太宗圣德之君，言听事从，身居相位，名香万古，此乃时至而成功。

事理安危，明之得失；临时而动，遇机会而行。辅佐明君，必施恩布德；理治国事，当以恤军、爱民；其功足高，同于前代贤臣。

不遇明君，隐迹埋名，守分闲居；若是强行谏诤，必伤其身。”

是以其道足高，而名重于后代。

注曰：道高则名垂于后而重矣。

王氏曰：“识时务、晓进退，远保全身，好名传于后世。”

正道章第二

注曰：道不可以非正。

王氏曰：“不偏其中，谓之正；人行之履，谓之道。此章之内，显明英俊、豪杰，明事顺理，各尽其道，所行忠、孝、义的道理。”

德足以怀远。

注曰：怀者，中心悦而诚服之谓也。

王氏曰：“善政安民，四海无事；以德治国，远近咸服。圣德明君，贤能良相，修德行政，礼贤爱士，屈己于人，好名散于四方，豪杰若闻如此贤义，自然归集。此是德行齐足，威声伏远道理。”

信足以一异，义足以得众。

注曰：有行有为，而众人宜之，则得乎众人矣。

天无信，四时失序；人无信，行止不立。人若志诚守信，乃立身成名之本。君子寡言，言必忠信，一言议定再不肯改议、失约。

有得有为而众人宜之，则得乎众人心。一异者，言天下之道一而已矣，

不使人分门别户。

赏不先于身，利不厚于己；喜乐共用，患难相恤。如汉先主结义于桃园，立功名于三国；唐太宗集义于太原，成事于隋末，此是义足以得众道理。

才足以鉴古，明足以照下。此人之俊也。

注曰：嫌疑之际，非智不决。

王氏曰：“古之成败，无才智，不能通晓今时得失；不聪明，难以分辨是非。才智齐足，必能通晓时务；聪明广览，可以详辨兴衰。若能参审古今成败之事，便有鉴其得失。

天运日月，照耀于昼夜之中，无所不明；人聪耳目，听鉴于声色之势，无所不辨。居人之上，如镜高悬，一般人之善恶，自然照见。在上之人，善能分辨善恶，别辨贤愚；在下之人，自然不敢为非。

能行此五件，便是聪明俊毅之人。

德行存之于心，仁义行之于外。但凡动静其间，若有威仪，是形端表正之礼。人若见之，动静安详，行止威仪，自然心生恭敬之礼，上下不敢怠慢。

自知者，明知人者。智明可以鉴察自己之善恶，智可以详决他人之嫌疑。聪明之人，事奉君王，必要省晓嫌疑道理。若是嫌疑时分却近前，行必惹祸患怪怨，其间管领勾当，身必不安。若识嫌疑，便识进退，自然身无祸也。”

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财。此人之豪也。

注曰：孔子为委吏乘田之职是也。

王氏曰：“诚信，君子之本；守己，养德之源。若有关系机密重事，用人其间，选拣身能志诚，语能忠信，共与会约；至于患难之时，必不悔约、失信。

掌法从其公正，不偏于事；主财守其廉洁，不私于利。肯立纪纲，遵行法度，财物不贪爱。惜行止，有志气，必知羞耻；此等之人，掌管钱粮，岂有虚废？若能行此四件，便是英豪贤人。”

守职而不废，处义而不回。

注曰：孔子为委吏乘田之职是也。迫于利害之际而确然守义者，此不回

也。（临难毋苟免）

王氏曰：“设官定位，各有掌管之事理。分守其职，勿择干办之易难，必索尽心向前办。不该管干之事休管，逞自己之聪明，强揸览而行为之，犯分合管之事；若不误了自己上名爵、职位必不失废。

避患求安，生无贤易之名；居危不便，死尽效忠之道。侍奉君王，必索尽心行政；遇患难之际，竭力亡身，宁守仁义而死也，有忠义清名；避仁义而求生，虽存其命，不以为美。故曰：有死之荣，无生之辱。

临患难效力尽忠，遇危险心无二志，身荣名显。快活时分，同共受用；事急、国危，却不救济，此是忘恩背义之人，君子贤人不肯背义忘恩。如李密与唐兵阵败，伤身坠马倒于涧下，将士皆散，唯王伯当一人在侧，唐将呼之，汝可受降，免你之死。伯当曰：忠臣不侍二主，吾宁死不受降。恐矢射所伤其主，伏身于李密之上，后被唐兵乱射，君臣叠尸，死于涧中。忠臣义士，患难相同；临危遇难，而不苟免。王伯当忠义之名，自唐传于今世。”

见嫌而不苟免。

注曰：周公不嫌于居摄，召公则有所嫌也。孔子不嫌于见南子，子路则有所嫌也。居嫌而不苟免，其惟至明乎。

见利而不苟得，此人之杰也。

注曰：俊者，峻于人也；豪者，高于人；杰者，桀于人。有德、有信、有义、有才、有明者，俊之事也。有行、有智、有信、有廉者，豪之事也。至于杰，则才行足以名之矣。然，杰胜于豪，豪胜于俊也。

王氏曰：“名显于己，行之不公者，必有其殃；利荣于家，得之不义者，必损其身。事虽利己，理上不顺，勿得强行。财虽荣身，违碍法度，不可贪爱。贤善君子，顺理行义，仗义俦财，必不肯贪爱小利也。

能行此四件，便是人士之杰也。诸葛武侯、狄梁，公正人之杰也。武侯处三分偏安、敌强君庸，危难疑嫌莫过如此。梁公处周唐反变、奸后昏主，危难嫌疑莫过于此。为武侯难，为梁公更难，谓之人杰，真人杰也。”

求人之志章第三

注曰：志不可以妄求。

王氏曰："求者，访问推求；志者，人之心志。此章之内，谓明贤人必求其志，量材受职，立纲纪、法度、道理。"

绝嗜禁欲，所以除累。

注曰：人性清净，本无系累；嗜欲所牵，舍己逐物。

王氏曰："远声色，无患于己；纵骄奢，必伤其身。虚华所好，可以断除；贪爱生欲，可以禁绝，若不断除色欲，恐蔽塞自己。聪明人被虚名、欲色所染污，必不能正心、洁己；若除所好，心清志广；绝色欲，无污累。"

抑非损恶，所以禳过。

注曰：禳，犹祈禳而去之也。非至于无，抑恶至于无，损过可以无禳尔。

王氏曰："心欲安静，当可戒其非为；身若无过，必以断除其恶。非理不行，非善不为；不行非理，不为恶事，自然无过。"

贬酒阙色，所以无污。

注曰：色败精，精耗则害神；酒败神，神伤则害精。

王氏曰："酒能乱性，色能败身。性乱，思虑不明；神损，行事不清。若能省酒、戒色，心神必然清爽、分明，然后无昏聋之过。"

避嫌远疑，所以不误。

注曰：于迹无嫌，于心无疑，事乃不误尔。

王氏曰："知人所嫌，远者无危，识人所疑，避者无害，韩信不远高祖而亡。若是嫌而不避，疑而不远，必招祸患，为人要省嫌疑道理。"

博学切问，所以广知。

注曰：有圣贤之质，而不广之以学问，弗勉故也。

王氏曰："欲明性理，必须广览经书；通晓疑难，当以遵师礼问。若能讲明经书，通晓疑难，自然心明智广。"

高行微言，所以修身。

注曰：行欲高而不屈，言欲微而不彰。

王氏曰："行高以修其身，言微以守其道；若知诸事休夸说，行将出来，人自知道。若是先说却不能行，此谓言行不相顾也。聪明之人，若有涵养，简富不肯多言。言行清高，便是修身之道。"

恭俭谦约，所以自守；深计远虑，所以不穷。

注曰：管仲之计，可谓能九合诸侯矣，而穷于王道；商鞅之计，可谓能强国矣，而穷于仁义；弘羊之计，可谓能聚财矣，而穷于养民。凡有穷者，俱非计也。

王氏曰："恭敬先行礼义，俭用自然常足；谨身不遭祸患，必无虚谬。恭、俭、谨、约四件若能谨守、依行，可以保守终身无患。

所以，智谋深广，立事成功；德高远虑，必无祸患。人若深谋远虑，所以事理皆合于道；随机应变，无有穷尽。"

亲仁友直，所以扶颠。

注曰：闻誉而喜者，不可以得友直。

王氏曰："父母生其身，师友长其智。有仁义、德行贤人，常要亲近正直、忠诚，多行敬爱；若有差错，必然劝谏、提说此；结交必择良友，若遇患难，递相扶持。"

近恕笃行，所以接人。

注曰：极高明而道中庸，圣贤之所以接人也。高明者，圣人之所独；中庸者，众人之所同也。

王氏曰："亲近忠正之人，学问忠正之道；恭敬德行之士，讲明德行之理。此是接引后人，止恶行善之法。"

任材使能，所以济物。

注曰：应变之谓材，可用之谓能。

材者，任之而不可使；能者，使之而不可任，此用人之术也。

王氏曰："量才用人，事无不办；委使贤能，功无不成；若能任用才能之人，可以济时利务。如：汉高祖用张良陈平之计，韩信英布之能，成立大汉天下。"

瘅恶斥谗，所以止乱。

注曰：谗言恶行，乱之根也。

王氏曰：“奸邪当道，逞凶恶而强为；谗佞居官，仗势力以专权，逞凶恶而强为；不用忠良，其邦昏乱。仗势力专权，轻灭贤士，家国危亡；若能俦绝邪恶之徒，远去奸谗小辈，自然灾害不生，祸乱不作。”

推古验今，所以不惑。

注曰：因古人之迹，推古人之心，以验方今之事，岂有惑哉？

王氏曰：“始皇暴虐行无道而丧国，高祖宽洪，施仁德以兴邦。古时圣君贤相，宜正心修身，能齐家治国平天下；今时君臣，若学古人，肯正心修身，也能齐家、治国、平天下。若将眼前公事，比并古时之理，推求成败之由，必无惑乱。”

先揆后度，所以应卒。

注曰：执一尺之度，而天下之长短尽在是矣。仓卒事物之来，而应之无穷者，揆度有数也。

王氏曰：“料事于未行之先，应机于仓卒之际，先能料量眼前时务，后有定度所行事体。凡百事务，要先算计，料量已定，然后却行，临时必无差错。”

设变致权，所以解结。

注曰：有正、有变、有权、有经。方其正，有所不能行，则变而归之于正也；方其经，有所不能用，则权而归之于经也。

王氏曰：“施设赏罚，在一时之权变；辨别善恶，出一时之聪明。有谋智、权变之人，必能体察善恶，别辨是非。从权行政，通机达变，便可解人所结冤仇。”

括囊顺会，所以无咎。

注曰：君子语默以时，出处以道；括囊而不见其美，顺会而不发其机，所以免咎。

王氏曰：“口招祸之门，舌乃斩身之刀；若能藏舌缄口，必无伤身之祸患。为官长之人，不合说的却说，招惹怪责；合说不说，挫了机会。慎理而行，必无灾咎。”

概概梗梗，所以立功；孜孜淑淑，所以保终。

注曰：概概者，有所恃而不可摇；梗梗者，有所立而不可挠。孜孜者，勤之又勤；淑淑者，善之又善。立功莫如有守，保终莫如无过也。

王氏曰：“君不行仁，当要直言、苦谏；国若昏乱，以道摄正、安民。未行法度，先立纪纲；纪纲既立，法度自行。上能匡君、正国，下能恤军、爱民。心无私徇，事理分明，人若处心公正，能为敢做，便可立功成事。

诚意正心，修身之本；克己复礼，养德之先。为官掌法之时，虑国不能治，民不能安；常怀奉政谨慎之心，居安虑危，得宠思辱，便是保终无祸患。”

本德宗道章第四

注曰：言本宗不可以离道德。

王氏曰：“君子以德为本，圣人以道为宗。此章之内，论说务本、修德、守道、明宗道理。”

夫志心笃行之术，长莫长于博谋。

注曰：谋之欲博。

王氏曰：“道、德、仁、智存于心；礼、义、廉、耻用于外；人能志心笃行，乃立身成名之本。如伊尹为殷朝大相，受先帝遗诏，辅佐幼主太甲为是。太甲不行仁政，伊尹临朝摄政，将太甲放之桐宫三载，修德行政，改悔旧过；伊尹集众大臣，复立太甲为君，乃行仁道。以此尽忠行政贤明良相，古今少有人；若志诚正心，立国全身之良法。

君不仁德、圣明，难以正国、安民。臣无善策、良谋，不能立功行政。齐家、治国无谋不成。攻城破敌，有谋必胜，必有机变。临事谋设，若有机变、谋略，可以为师长。”

安莫安于忍辱。

注曰：至道旷夷，何辱之有。

王氏曰：“心量不宽，难容于众；小事不忍，必生大患。凡人齐家，其间能忍、能耐，和美六亲；治国时分，能忍、能耐，上下无怨相。如能忍廉颇之辱，得全贤义之名。吕布不舍侯成之怨，后有丧国亡身之危。心能忍辱，身必能安；若不忍耐，必有辱身之患。”

先莫先于修德。

注曰：外以成物，内以成己，此修德也。

王氏曰：“齐家治国，必先修养德行。尽忠行孝，遵仁守义，择善从公，此是德行贤人。”

乐莫乐于好善，神莫神于至诚。

注曰：无所不通之谓神。人之神与天地参，而不能神于天地者，以其不至诚也。

王氏曰：“疏远奸邪，勿为恶事；亲近忠良，择善而行。子胥治国，惟善为宝；东平王治家，为善最乐。心若公正，身不行恶；人能去恶从善，永远无害终身之乐。

复次，志诚于天地，常行恭敬之心；志诚于君王，当以竭力尽忠。志诚于父母，朝暮谨身行孝；志诚于朋友，必须谦让。如此志诚，自然心合神明。”

明莫明于体物。

注曰：《记》云：“清明在躬，志气如神。”如是，则万物之来，其能逃吾之照乎！

王氏曰：“行善、为恶在于心，意识是明，非出乎聪明。贤能之人，先可照鉴自己心上是非、善恶。若能分辨自己所行，善恶明白，然后可以体察、辨明世间成败、兴衰之道理。

复次，谨身节用，常足有余；所有衣、食，量家之有、无，随丰俭用。若能守分，不贪、不夺，自然身清名洁。”

吉莫吉于知足。

注曰：知足之吉，吉之又吉。

王氏曰：“好狂图者，必伤其身；能知足者，不遭祸患。死生由命，富贵在天。若知足，有吉庆之福，无凶忧之祸。”

苦莫苦于多愿。

注曰：圣人之道，泊然无欲。其于物也，来则应之，去则无系，未尝有愿也。

古之多愿者，莫如秦皇、汉武。国则愿富，兵则愿疆；功则愿高，名则愿贵；宫室则愿华丽，姬嫔则愿美艳；四夷则愿服，神仙则愿致。

然而，国愈贫，兵愈弱；功愈卑，名愈钝。卒至于所求不获而遗恨狼狈者，多愿之所苦也。

夫治国者，固不可多愿。至于贤人养身之方，所守其可以不约乎！

王氏曰：“心所贪爱，不得其物；意在所谋，不遂其愿。二件不能称意，自苦于心。”

悲莫悲于精散。

注曰：道之所生之谓一，纯一之谓精，精之所发之谓神。其潜于无也，则无生无死，无先无后，无阴无阳，无动无静。

其舍于神也，则为明、为哲、为智、为识。血气之品，无不禀受。正用之，则聚而不散；邪用之，则散而不聚。

王氏曰：“心者，身之主；精者，人之本。心若昏乱，身不能安；精若耗散，神不能清。心若昏乱，身不能清爽；精神耗散，忧悲灾患自然而生。”

病莫病于无常。

注曰：天地所以能长久者，以其有常也；人而无常，不其病乎？

王氏曰：“万物有成败之理，人生有兴衰之数；若不随时保养，必生患病。人之有生，必当有死。天理循环，世间万物岂能免于无常？”

短莫短于苟得。

注曰：以不义得之，必以不义失之；未有苟得而能长也。

王氏曰："贫贱人之所嫌，富贵人之所好。贤人君子不取非义之财，不为非理之事；强取不义之财，安身养命岂能长久?!"

幽莫幽于贪鄙。

注曰：以身殉物，过莫甚焉。

王氏曰："美玉、黄金，人之所重；世间万物，各有其主，倚力、恃势，心生贪爱，利己损人，巧计狂图，是为幽暗。"

孤莫孤于自恃。

注曰：桀纣自恃其才，智伯自恃其疆，项羽自恃其勇，高莽自恃其智，元载、卢杞，自恃其狡。自恃，则气骄于外而善不入耳；不闻善则孤而无助，及其败，天下争从而亡之。

王氏曰："自逞己能，不为善政，良言傍若无知，所行恣情纵意，倚著些小聪明，终无德行，必是傲慢于人。人说好言，执蔽不肯听从；好言语不听，好事不为，虽有千金、万众，不能信用，则如独行一般，智寡身孤，德残自恃。"

危莫危于任疑。

注曰：汉疑韩信而任之，而信几叛；唐疑李怀光而任之，而怀光遂逆。

王氏曰："上疑于下，必无重用之心；下惧于上，事不能行其政；心既疑人，勾当休委。若是委用，心不相托；上下相疑，事业难成，犹有危亡之患。"

败莫败于多私。

注曰：赏不以功，罚不以罪；喜佞恶直，党亲远疏；小则结匹夫之怨，大则激天下之怒，此多私之所败也。

王氏曰："不行公正之事，贪爱不义之财；欺公枉法，私求财利。后有累己、败身之祸。"

遵义章第五

注曰：遵而行之者，义也。

王氏曰："遵者，依奉也。义者，宜也。此章之内，发明施仁、行义，赏善、罚恶，立事、成功道理。"

以明示下者暗。

注曰：圣贤之道，内明外晦。惟，不足于明者，以明示下，乃其所以暗也。

王氏曰："才学虽高，不能修于德行；逞己聪明，恣意行于奸狡，能责人之小过，不改自己之狂为，岂不暗者哉?!"

有过不知者蔽。

注曰：圣人无过可知；贤人之过，造形而悟；有过不知，其愚蔽甚矣！

王氏曰："不行仁义，及为邪恶之非；身有大过，不能自知而不改。如隋炀帝不仁无道，杀坏忠良，苦害万民为是，执迷心意不省，天下荒乱，身丧国亡之患。"

迷而不返者惑。

注曰：迷于酒者，不知其伐吾性也。迷于色者，不知其伐吾命也。迷于利者，不知其伐吾志也。人本无迷，惑者自迷之矣！

王氏曰："日月虽明，云雾遮而不见；君子虽贤，物欲迷而所暗。君子之道，知而必改；小人之非，迷无所知。若不点检自己所行之善恶，鉴察平日所行之是非，必然昏乱、迷惑。"

以言取怨者祸。

注曰：行而言之，则机在我，而祸在人；言而不行，则机在人，而祸在我。

王氏曰："守法奉公，理合自宜；职居官位，名正言顺。合谏不谏，合说不说，难以成功。若事不干己，别人善恶休议论；不合说，若强说，招惹怨怪，必伤其身。"

令与心乖者废。

注曰：心以出令，令以心行。

王氏曰：“掌兵领众，治国安民，施设威权，出一时之号令。口出之言，心不随行，人不委信，难成大事，后必废亡。”

后令缪前者毁。

注曰：号令不一，心无信而事毁弃矣！

王氏曰：“号令行于威权，赏罚明于功罪，号令既定，众皆信惧，赏罚从公，无不悦服。所行号令，前后不一，自相违毁，人不听信，功业难成。”

怒而无威者犯。

注曰：文王不大声以色，四国畏之。故孔子曰：不怒而威于呋钺。

王氏曰：“心若公正，其怒无私，事不轻为，其为难犯。为官之人，掌管法度、纲纪，不合喜休喜，不合怒休怒，喜怒不常，心无主宰；威权不立，人无惧怕之心，虽怒无威，终须违犯。”

好众辱人者殃。

注曰：己欲沽直名而置人于有过之地，取殃之道也！

王氏曰：“言虽忠直伤人主，怨事不干己，多管有怪；不干自己勾当，他人闲事休管。逞著聪明，口能舌辩，论人善恶，说人过失，揭人短处，对众羞辱；心生怪怨，人若怪怨，恐伤人之祸殃。”

戮辱所任者危。

注曰：人之云亡，危亦随之。

王氏曰：“人有大过，加以重刑；后若任用，必生危亡。有罪之人，责罚之后，若再委用，心生疑惧。如韩信有十件大功，汉王封为齐王，信怀忧惧，身不自安；心有异志，高祖生疑，不免未央之患；高祖先谋，危于信矣。”

慢其所敬者凶。

注曰：以长幼而言，则齿也；以朝廷而言，则爵也；以贤愚而言，则德也。三者皆可敬，而外敬则齿也、爵也，内敬则德也。

王氏曰：“心生喜庆，常行敬重之礼；意若憎嫌，必有疏慢之情。常恭敬事上，怠慢之后，必有疑怪之心。聪明之人，见怠慢模样，疑怪动静，便可

回避，免遭凶险之祸。”

貌合心离者孤，亲谗远忠者亡。

注曰：谗者，善揣摩人主之意而中之；而忠者，推逆人主之过而谏之。谗者合意多悦，而忠者逆意者多怨；此子胥杀而吴亡；屈原放，而楚灭是也。

王氏曰：“赏罚不分功罪，用人不择贤愚；相会其间，虽有恭敬模样，终无内敬之心。私意于人，必起离怨；身孤力寡，不相扶助，事难成就。

亲近奸邪，其国昏乱；远离忠良，不能成事。如楚平王，听信费无忌谗言，纳子妻无祥公主为后，不听上大夫伍奢苦谏，纵意狂为。亲近奸邪，疏远忠良，必有丧国、亡家之患。”

近色远贤者惛，女谒公行者乱。

注曰：如太平公主，韦庶人之祸是也。

王氏曰：“重色轻贤，必有伤危之患；好奢纵欲，难免败亡之乱。如纣王宠妲己，不重忠良，苦虐（雪楷义）万民。贤臣比干、箕子、微子，数次苦谏不肯；听信怪恨谏说，比干剖腹、剜心，箕子入宫为奴，微子佯狂于市。损害忠良，疏远贤相，为事昏迷不改，致使国亡。

后妃之亲，不可加于权势；内外相连，不行公正。如汉平帝，权势归于王莽，国事不委大臣。王莽乃平帝之皇丈，倚势挟权，谋害忠良，杀君篡位，侵夺天下，此为女谒公行者，招祸乱之患。”

私人以官者浮。

注曰：浅浮者，不足以胜名器，如牛仙客为宰相之类是也。

王氏曰：“心里爱喜的人，多赏则物不可任；于官位委用之时，误国废事，虚浮不重，事业难成。”

凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

注曰：陆贽曰：“名近于虚，于教为重；利近于实，于义为轻。”然则，实者所以致名，名者所以符实。名实相资，则不耗匮矣。

王氏曰：“恃己之勇，妄取强胜之名；轻欺于人，必受凶危之害。心量不宽，事业难成；功利自取，人心不伏。霸王不用贤能，倚自强能之势，赢了

汉王七十二阵，后中韩信埋伏之计，败于九里山前，丧于乌江岸上。此是强势相争，凌下取胜，返受侵夺之患。

心实奸狡，假仁义而取虚名；内务贪饕，外恭勤而惑于众。朦胧上下，钓誉沽名；虽有名、禄，不能久远；名不胜实，后必败亡。”

略己而责人者不治，自厚而薄人者弃废。

注曰：圣人常善救人而无弃人；常善救物而无弃物。自厚者，自满也。非仲尼所谓：“躬自厚之厚也”。自厚而薄人，则人才将弃废矣。

王氏曰：“功名自取，财利己用；疏慢贤能，不任忠良，事岂能行？如吕布受困于下邳，谋将陈宫谏曰：‘外有大兵，内无粮草；黄河泛涨，倘若城陷，如之奈何?’吕布言曰：‘吾马力负千斤过水如过平地，与妻貂蝉同骑渡河有何忧哉?’侧有守将侯成听言之后，盗吕布马投于关公军士，皆散吕布被曹操所擒斩于白门。此是只顾自己，不顾众人，不能成功，后有丧国，败身之患。

功归自己，罪责他人；上无公正之明，下无信、惧之意。赞己不能为能，毁人之善为不善。功归自己，众不能治；罪责于人，事业难成。”

以过弃功者损，群下外异者沦。

注曰：措置失宜，群情隔息；阿谀并进，私赕并行。人人异心，求不沦亡，不可得也。

王氏曰：“曾立功业，委之重权；勿以责于小过，恐有惟失；抚之以政，切莫弃于大功，以小弃大。否则，验功恕过，则可求其小过而弃大功，人心不服，必损其身。

君以名禄进其人，臣以忠正报其主。有才不加其官，能守诚者，不赐其禄；恩德爱于外权，怨结于内；群下心离，必然败乱。”

既用不任者疏。

注曰：用贤不任，则失士心。此管仲所谓：“害霸也。”

王氏曰：“用人辅国行政，必与赏罚、威权；有职无权，不能立功、行政。用而不任，难以掌法、施行；事不能行，言不能进，自然上下相疏。”

行赏吝色者沮。

注曰：色有靳吝，有功者沮，项羽之刓印是也。

王氏曰："嘉言美色，抚慰其劳；高名重爵，劝赏其功。赏人其间，口无知感之言，面有怪恨之怒。然加以厚爵，终无喜乐之心，必起怨离之志。"

多许少与者怨。

注曰：失其本望。

王氏曰："心不诚实，人无敬信之意；言语虚诈，必招怪恨之怨。欢喜其间，多许人之财物，后悔悭吝；却行少与，返招怪恨；再后言语，人不听信。"

既迎而拒者乖。

注曰：刘璋迎刘备而反拒之是也。

薄施厚望者不报。

注曰：天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。覆之、载之，含之、育之，岂责其报也。

王氏曰："恩未结于人心，财利不散于众。虽有所赐，微少、轻薄，不能厚恩、深惠，人无报效之心。"

贵而忘贱者不久。

注曰：道足于己者，贵贱不足以为荣辱；贵亦固有，贱亦固有。惟小人骤而处贵则忘其贱，此所以不久也。

王氏曰："身居富贵之地，恣逞骄傲狂心；忘其贫贱之时，专享目前之贵。心生骄奢，忘于艰难，岂能长久!?"

念旧而弃新功者凶。

注曰：切齿于睚眦之怨，眷眷于一饭之恩者，匹夫之量。有志于天下者，虽仇必用，以其才也；虽怨必录，以其功也。汉高祖侯雍齿，录功也；唐太宗相魏郑公（征），用才也。

王氏曰："赏功行政，虽仇必用；罚罪施刑，虽亲不赦。如齐桓公用管

仲，弃旧仇，而重其才；唐太宗相魏征，舍前恨，而用其能；旧有小过，新立大功。因恨不录者凶。”

用人不得正者殆，疆用人者不畜。

注曰：曹操疆用关羽，而终归刘备，此不畜也。

王氏曰：“官选贤能之士，竭力治国安民；重委奸邪，不能奉公行政。中正者，无官其邦；昏乱、谗佞者当权，其国危亡。

贤能不遇其时，岂就虚名？虽领其职位，不谋其政。如曹操爱关公之能，官封寿亭侯，赏以重禄；终心不服，后归先主。”

为人择官者乱，夫其所强者弱。

注曰：有以德强者，有以人强者，有以势强者，有以兵强者。

尧舜有德而强，桀纣无德而弱；汤武得人而强，幽厉失人而弱；周得诸侯之势而强，失诸侯之势而弱；唐得府兵而强，失府兵而弱。

其于人也，善为强，恶为弱；其于身也，性为强，情为弱。

王氏曰：“能清廉立纪纲者，不在官之大小，处事必行公道。如光武之任董宣为洛县令，湖阳公主家奴，杀人不顾性命，苦谏君主，好名至今传说。若是不问贤愚，专择官大小，何以治乱、民安！

轻欺贤人，必无重用之心；傲慢忠良，人岂尽其才智？汉王得张良陈平者强，霸王失良平者弱。”

决策于不仁者险。

注曰：不仁之人，幸灾乐祸。

王氏曰：“不仁之人，智无远见；高明若与共谋，必有危亡之险。如唐明皇不用张九龄为相，命杨国忠、李林甫当国。有贤良好人，不肯举荐，恐搀了他权位；用奸谗歹人为心腹耳目，内外成党，闭塞上下，以致禄山作乱，明皇失国，奔于西蜀，国忠死于马嵬坡下。此是决策不仁者，必有凶险之祸。”

阴计外泄者败，厚敛薄施者凋。

注曰：凋，削也。文中子曰：“多敛之国，其财必削。”

王氏曰："机若不密，其祸先发；谋事不成，后生凶患。机密之事，不可教一切人知；恐走透消息，返受灾殃，必有败亡之患。

秋租、夏税，自有定例；费用浩大，常是不足。多敛民财，重征赋税，必损于民。民为国之根本，本若坚固，其国安宁；百姓失其种养，必有雕残之祸。"

战士贫，游士富者衰。

注曰：游士鼓其颊舌，惟幸烟尘之会；战士奋其死力，专捍强场之虞。富彼贫此，兵势衰矣！

王氏曰："游说之士，以喉舌而进其身，官高禄重，必富于家；征战之人，舍性命而立其功，名微俸薄，禄难赡其亲。若不存恤战士，重赏三军，军势必衰，后无死战勇敢之士。"

货赂公行者昧。

注曰：私昧公，曲昧直也。

王氏曰："恩惠无施，仗威权侵吞民利；善政不行，倚势力私事公为。欺诈百姓，变是为非；强取民财，返恶为善。若用贪饕掌国事，必然昏昧法度，废乱纪纲。"

闻善忽略，记过不忘者暴。

注曰：暴则生怨。

王氏曰："闻有贤善好人，略时间欢喜；若见忠正才能，暂时敬爱；其有受贤之虚名，而无用人之诚实。施谋善策，不肯依随；忠直良言，不肯听从。然有才能，如无一般；不用善人，必不能为善。

齐之以德，广施恩惠；能安其人，行之以政。心量宽大，必容于众；少有过失，常记于心；逞一时之怒性，重责于人，必生怨恨之心。"

所任不可信，所信不可任者浊。

注曰：浊，溷也。

王氏曰："疑而见用怀其惧，而失其善；用而不信竭其力，而尽其诚。既疑休用，既用休疑。疑而重用，必怀忧惧，事不能行；用而不疑，秉公从政，

立事成功。”

牧人以德者集，绳人以刑者散。

注曰：刑者，原于道德之意而恕在其中；是以先王以刑辅德，而非专用刑者也。故曰：“牧之以德则集，绳之以刑则散也。”

王氏曰：“教以德义，能安于众；齐以刑罚，必散其民。若将礼、义、廉、耻，化以孝、悌、忠、信，使民自然归集。官无公正之心，吏行贪饕；侥幸户役，频繁聚敛百姓；不行仁道，专以严刑，必然逃散。”

小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。赏不服人，罚不甘心者叛。

注曰：人心不服则叛也。

王氏曰：“功量大小，赏分轻重；事明理顺，人无不伏。盖功德乃人臣之善恶；赏罚，是国家之纪纲。若小功不赐赏，无人肯立大功。

志高量广，以礼宽恕于人；德尊仁厚，仗义施恩于众人。有小怨不能忍，舍专欲报恨，返招其祸。如张飞心急性燥，人有小过，必以重罚，后被帐下所刺，便是小怨不舍，则大怨必生之患。赏轻生恨，罚重不共。有功之人，升官不高，赏则轻微，人必生怨。罪轻之人，加以重刑，人必不服。赏罚不明，国之大病；人离必叛，后必灭亡。”

赏及无功，罚及无罪者酷。

注曰：非所宜加者，酷也。

王氏曰：“施恩以劝善人，设刑以禁恶党。私赏无功，多人不忿；刑罚无罪，众士离心。此乃不共之怨也。”

听谗而美，闻谏而仇者亡。能有其有者安，贪人之有者残。

注曰：有吾之有，则心逸而身安。

王氏曰：“君子忠而不佞，小人佞而不忠。听谗言如美味，怒忠正如仇仇，不亡国者，鲜矣！

若能谨守，必无疏失之患；巧计狂徒，后有败坏之殃。如智伯不仁，内起贪饕、夺地之志生，奸绞侮韩魏之君，却被韩魏与赵襄子暗合，返攻杀智

伯，各分其地。此是贪人之有，返招败亡之祸。”

安礼章第六

注曰：安而履之为礼。

王氏曰：“安者，定也。礼者，人之大体也。”此章之内，所明承上接下，以显尊卑之道理。

怨在不舍小过，患在不豫定谋；福在积善，祸在积恶。

注曰：善积则致于福，恶积则致于祸；无善无恶，则亦无祸无福矣。

王氏曰：“君不念旧恶。人有小怨，不能忘舍，常怀恨心；人生疑惧，岂有报效之心？事不从宽，必招怪怨之过。

人无远见之明，必有近忧之事。凡事必先计较、谋算必胜，然后可行。若不料量，临时无备，仓卒难成。不见利害，事不先谋，返招祸患。

人行善政，增长福德；若为恶事，必招祸患。”

饥在贱农，寒在惰织；安在得人，危在失士；富在迎来，贫在弃时。

注曰：唐尧之节俭，李悝（克）之尽地利，越王勾践之十年生聚，汉之平准，皆所以迎来之术也。

王氏曰：“懒惰耕种之家，必受其饥；不勤养织之人，必有其寒。种田、养蚕，皆在于春；春不种养，秋无所收，必有饥寒之患。

国有善人，则安；朝失贤士，则危。韩信、英布、彭越三人，皆有智谋，霸王不用，皆归汉王；拜韩信为将，英布、彭越为王；运智施谋，灭强秦，而诛暴楚；讨逆招降，以安天下。汉得人，成大功；楚失贤，而丧国。

富起于勤俭，时未至，而可预办。谨身节用，营运生财之道，其家必富，不失其所。贫生于怠惰，好奢纵欲，不务其本，家道必贫，失其时也。”

上无常操，下多疑心。

注曰：躁静无常，喜怒不节；群情猜疑，莫能自安。

王氏曰：“喜怒不常，言无诚信；心不忠正，赏罚不明。所行无定准之法，语言无忠信之诚。人生疑怨，事业难成。”

轻上生罪，侮下无亲。

注曰：轻上无礼，侮下无恩。

王氏曰：“承应君王，当志诚恭敬；若生轻慢，必受其责。安抚士民，可施深恩、厚惠；侵慢于人，必招其怨。轻蔑于上，自得其罪；欺罔于人，必不相亲。”

近臣不重，远臣轻之。

注曰：淮南王言：去平津侯如发蒙耳。

王氏曰：“君不圣明，礼衰、法乱；臣不匡政，其国危亡。君王不能修德行政，大臣无谨惧之心；公卿失尊敬之礼，边起轻慢之心。近不奉王命，远不尊朝廷；君上者，须要知之。”

自疑不信人。自信不疑人。

注曰：暗也。明也。

王氏曰：“自起疑心，不信忠直良言，是为昏暗；己若诚信，必不疑于贤人，是为聪明。”

枉士无正友。

注曰：李逢吉之友，则“八关”、“十六子”之徒是也。

王氏曰：“谄曲、奸邪之人，必无志诚之友。”

曲上无直下。

注曰：元帝之臣则弘恭、石显是也。

王氏曰：“不仁无道之君，下无直谏之士。士无良友，不能立身；君无贤相，必遭危亡。”

危国无贤人，乱政无善人。

注曰：非无贤人、善人，不能用故也。

王氏曰：“谗人当权，恃奸邪椋害忠良，其国必危。君子在野，无名位，不能行政；若得贤明之士，辅君行政，岂有危亡之患？纵仁善之人，不在其位，难以匡政、直言。君不圣明，其政必乱。”

爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚。

注曰：人不能自爱，待贤而爱之；人不能自养，待贤而养之。

王氏曰：“若要治国安民，必得贤臣良相。如周公摄正辅佐成王，或梳头、吃饭其间，闻有宾至，三遍握发，三番吐哺，以待迎之。欲要成就国家大事，如周公忧国、爱贤，好名至今传说。

聚人必须恩义，养贤必以重禄；恩义聚人，遇危难舍命相报。重禄养贤，辄国事必行中正。如孟尝君养三千客，内有鸡鸣狗盗者，皆恭养、敬重。于他后遇患难，猪盗秦国孤裘，鸡鸣函谷关下，身得免难，还于本国。孟尝君能养贤，至今传说。”

国将霸者士皆归。

注曰：赵杀鸣犊，故夫子临河而返。

邦将亡者贤先避。

注曰：若微子去商，仲尼去鲁是也。

地薄者，大物不产；水浅者，大鱼不游；树秃者，大禽不栖；林疏者，大兽不居。

注曰：此四者，以明人之浅则无道德；国之浅则无忠贤也。

王氏曰：“地不肥厚，不能生长万物；沟渠浅窄，难以游于鲸鳌。君王量窄，不容正直忠良；不遇明主，岂肯尽心于朝。

高鸟相林而栖，避害求安；贤臣择主而佐，立事成名。树无枝叶，大鸟难巢；林若稀疏，虎狼不居。君王心志不宽，仁义不广，智谋之人，必不相助。”

山峭者崩，泽满者溢。

注曰：此二者，明过高、过满之戒也。

王氏曰：“山峰高峻，根不坚固，必然崩倒。君王身居高位，掌立天下，不能修仁行政，无贤相助，后有败国、亡身之患。

池塘浅小，必无江海之量；沟渠窄狭，不能容于众流。君王治国心量不

宽，恩德不广，难以成立大事。”

弃玉取石者盲。

注曰：有目与无目同。

王氏曰：“虽有重宝之心，不能分拣玉石；然有用人之志，无智别辨贤愚。商人探宝，弃美玉而取顽石，空废其力，不富于家。君王求士，远贤良而用谗佞；枉费其禄，不利于国。贤愚不辨，玉石不分；虽然有眼，则如盲暗。”

羊质虎皮者柔。

注曰：有表无里，与无表同。

王氏曰：“羊披大虫之皮，假做虎的威势，遇草却食；然似虎之形，不改羊之性。人倚官府之势，施威于民；见利却贪，虽妆君子模样，不改小人非为。羊食其草，忘披虎皮之威。人贪其利，废乱官府之法，识破所行谲诈，返受其殃，必招损己、辱身之祸。”

衣不举领者倒。

注曰：当上而下。

王氏曰：“衣无领袖，举不能齐；国无纪纲，法不能正。衣服不提领袖，倒乱难穿；君王不任大臣，纪纲不立，法度不行，何以治国安民?”

走不视地者颠。

注曰：当下而上。

王氏曰：“举步先观其地，为事先详其理。行走之时，不看田地高低，必然难行；处事不料理上顺与不顺，事之合与不合；逞自恃之性而为，必有差错之过。”

柱弱者屋坏，辅弱者国倾。

注曰：才不胜任谓之弱。

王氏曰：“屋无坚柱，房宇歪斜；朝无贤相，其国危亡。梁柱朽烂，房屋崩倒；贤臣疏远，家国顷乱。”

足寒伤心，人怨伤国。

注曰：夫冲和之气，生于足，而流于四肢，而心为之君，气和则天君乐，气乖则天君伤矣。

王氏曰：“寒食之灾皆起于下。若人足冷，必伤于心；心伤于寒，后有丧身之患。民为邦本，本固邦宁；百姓安乐，各居本业，国无危困之难。差役频繁，民失其所；人生怨离之心，必伤其国。”

山将崩者，下先隳；国将衰者，民先弊。

注曰：自古及今，生齿富庶，人民康乐；而国衰者，未之有也。

王氏曰：“山将崩倒，根不坚固；国将衰败，民必先弊，国随以亡。”

根枯枝朽，民困国残。

注曰：长城之役兴，而秦国残矣！汴渠之役兴，而隋国残矣！

王氏曰：“树荣枝茂，其根必深。民安家业，其国必正。土浅根烂，枝叶必枯。民役频繁，百姓生怨。种养失时，经营失利，不问收与不收，威势相逼征；要似如此行，必损百姓，定有雕残之患。”

与覆车同轨者倾，与亡国同事者灭。

注曰：汉武欲为秦皇之事，几至于倾；而能有终者，末年哀痛自悔也。桀纣以女色而亡，而幽王之褒姒同之。汉以阉宦亡，而唐之中尉同之。

王氏曰：“前车倾倒，后车改辙；若不择路而行，亦有倾覆之患。如吴王夫差宠西施，子胥谏不听，自刎于姑苏台下。子胥死后，越王兴兵破了吴国，自平吴之后，迷于声色，不治国事；范蠡归湖，文种见杀。越国无贤，却被齐国所灭。与覆车同往，与亡国同事，必有倾覆之患。”

见已生者，慎将生；恶其迹者，须避之。

注曰：已生者，见而去之也；将生者，慎而消之也。恶其迹者，急履而恶鳟，不若废履而无行。妄动而恶知，不若绌动而无为。

王氏曰：“圣德明君，贤能之相，治国有道，天下安宁。昏乱之主，不修王道，便可寻思平日所行之事，善恶诚恐败了家国，速即宜先慎避。”

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者，百福所归；凶者，百祸所攻。非其神圣，自然所钟。

注曰：有道者，非己求福，而福自归之；无道者，畏祸愈甚，而祸愈攻之。岂有神圣为之主宰？乃自然之理也。

王氏曰：“得宠思辱，必无伤身之患；居安虑危，岂有累己之灾。恐家国危亡，重用忠良之士；疏远邪恶之徒，正法治乱，其国必存。

行善者，无行于己；为恶者，必伤其身。正心修身，诚信养德，谓之有道，万事吉昌。

心无善政，身行其恶；不近忠良，亲谗喜佞，谓之无道，必有凶危之患。

为善从政，自然吉庆；为非行恶，必有危亡。祸福无门，人自所召；非为神圣所降，皆在人之善恶。”

务善策者，无恶事；无远虑者，有近忧。

王氏曰：“行善从政，必无恶事所侵；远虑深谋，岂有忧心之患。为善之人，肯行公正，不遭凶险之患。凡百事务思虑、远行，无恶亲近于身。

心意契合，然与共谋；志气相同，方能成名立事。如刘先主与关羽、张飞；心契相同，拒吴、敌魏，有定天下之心；汉灭三分，后为蜀川之主。”

同志相得。同仁相忧。

注曰：舜有八元、八凯。汤则伊尹。孔子则颜回是也。文王之闳、散，微子之父师、少师，周旦之召公，管仲之鲍叔也。

王氏曰：“君子未进贤相怀忧，谗佞当权，忠臣死谏。如卫灵公失政，其国昏乱，不纳蘧伯玉苦谏，听信弥子瑕谗言，伯玉退隐闲居。子瑕得宠于朝上大夫，史鱼见子瑕谗佞而不能退，知伯玉忠良而不能进。君不从其谏，事不行其政，气病归家，遗子有言：‘吾死之后，可将尸于偏舍，灵公若至，必问其故，你可拜奏其言。’灵公果至，问何故停尸于此？其子奏曰：‘先人遗言：见贤而不能进，如谗而不能退，何为人臣？生不能正其君，死不成其丧礼！’灵公闻言悔省，退子瑕，而用伯玉。此是同仁相忧，举善荐贤，匡君正国之道。”

同恶相党。

注曰：商纣之臣亿万，盗跖之徒九千是也。

王氏曰："如汉献帝昏懦，十常侍弄权，闭塞上下，以奸邪为心腹，用凶恶为朋党。不用贤臣，谋害良相；天下凶荒，英雄并起。曹操奸雄董卓谋乱，后终败亡。此是同恶为党，昏乱家国，丧亡天下。"

同爱相求。

注曰：爱利，则聚敛之臣求之；爱武，则谈兵之士求之。爱勇，则乐伤之士求之；爱仙，则方术之士求之；爱符瑞，则矫诬之士求之。凡有爱者，皆情之偏、性之蔽也。

王氏曰："如燕王好贤，筑黄金台，招聚英豪，用乐毅保全其国；隋炀帝爱色，建摘星楼宠萧妃，而丧其身。上有所好，下必从之；信用忠良，国必有治；亲近谗佞，败国亡身。此是同爱相求，行善为恶，成败必然之道。"

同美相妒。

注曰：女则武后、韦庶人、萧良娣是也。男则赵高、李斯是也。

同智相谋。

注曰：刘备、曹操、翟让、李密是也。

同贵相害。

注曰：势相轧也。

王氏曰："同居官位，其掌朝纲，心志不和，递相谋害。"

同利相忌。

注曰：害相刑也。

同声相应，同气相感。

注曰：五行、五气、五声散于万物，自然相感应。

同类相依，同义相亲，同难相济。

注曰：六国合纵而拒秦，诸葛通吴以敌魏。非有仁义存焉，特同难耳。

王氏曰："圣德明君，必用贤能良相；无道之主，亲近谄佞谗臣。楚平王无道，信听费无忌，家国危乱。唐太宗圣明，喜闻魏征直谏，国治民安，君臣相和，其国无危，上下同心，其邦必正。

强秦恃其威勇，而吞六国，六国合兵，以拒强秦；暴魏仗其奸雄，而并吴蜀，吴蜀同谋，以敌暴魏。此是同难相济，递互相应之道。"

同道相成。

注曰：汉承秦后，海内凋敝，萧何以清静涵养之。何将亡，念诸将俱喜功好动，不足以知治道。时，曹参在齐，尝治盖公、黄老之术，不务生事，故引参以代相。

王氏曰："君臣一志行王道以安天下，上下同心施仁政以保其国。萧何相汉镇国，家给馈饷，使粮道不绝，汉之杰也。卧病将亡，汉帝亲至病所，问卿亡之后谁可为相？萧何曰：'诸将喜功好勋俱不可，惟曹参一人而可。'萧何死后，惠皇拜曹参为相，大治天下。此是同道相成，辅君行政之道。"

同艺相窥。

注曰：李镒之贼扁鹊，逢蒙之恶后羿是也。规者，非之也。

王氏曰："同于艺业者，相观其好歹；共于巧工者，以争其高低。巧业相同，彼我不伏，以相争胜。"

同巧相胜。

注曰：公输子九攻，墨子九拒是也。

此乃数之所得，不可与理违。

注曰：自"同志"下皆所行，所可预知。智者，知其如此，顺理则行之，逆理则违之。

王氏曰："齐家治国之理，纲常礼乐之道，可于贤明之前请问其礼；听问之后，常记于心，思虑而行。离道者非圣，违理者不贤。"

释己而教人者逆，正己而化人者顺。

注曰：教者以言，化者以道。老子曰：“法令滋彰，盗贼多有。”教之逆者也。“我无为，而民自化；我无欲，而民自朴。”化之顺者也。

王氏曰：“心量不宽，见责人之小过；身不能修，不知己之非为，自己不能修政，教人行政，人心不伏，诚心养道，正己修德。然后可以教人为善，自然理顺事明，必能成名立事。”

逆者难从，顺者易行；难从则乱，易行则理。

注曰：天地之道，简易而已；圣人之道，简易而已。顺日月，而昼夜之；顺阴阳，而生杀之；顺山川，而高下之，此天地之简易也。

顺夷狄而外之，顺中国而内之；顺君子而爵之，顺小人而役之；顺善恶而赏罚之；顺九土之宜，而赋敛之；顺人伦，而序之。此圣人之简易也。

夫乌获非不力也，执牛之尾而使之却行，则终日不能步寻丈；及以环桑之枝贯其鼻，三尺之绳縻其颈，童子服之，风于大泽，无所不至者，盖其势顺也。

王氏曰：“治国安民，理顺则易行；掌法从权，事逆则难就。理事顺便，处事易行；法度相逆，不能成就。”

如此，理身、理家、理国可也。

注曰：小大不同，其理则一。

王氏曰：“详明时务得失，当隐则隐；体察事理逆顺，可行则行；理明得失，必知去就之道。数审成败，能识进退之机；从理为政，身无祸患。体学贤明，保终吉矣。”

附录二：

【晋】皇甫谧：高士传·黄石公

黄石公者，下邳人也，遭秦乱，自隐姓名，时人莫知者。初张良易姓为长，自匿下邳，步游沂水圮上，与黄石公相遇。未谒，黄石公故坠履圮下，顾谓良曰："孺子取履！"良素不知诈，愕然欲殴之，为其老人也，强忍下取履。因跪进焉，公以足受，笑而去，良殊惊。公行里所还，谓良曰："孺子可教也。后五日平明，与我期此。"良愈怪之，复跪曰："诺！"五日平旦，良往，公怒曰："与老人期，何后也？"后五日早会，良鸡鸣往，公又先在，复怒曰："何后也！"后五日早会，良夜半往。有顷，公亦至，喜曰："当如是。"乃出一编书与良，曰："读是，则为王者师矣。后十三年，孺子见济北谷城山下黄石，即我矣。"遂去不见。良旦视其书，乃是太公兵法。良异之，因讲习以说，他人皆不能用。后与沛公遇于陈留，沛公用其言，辄有功。后十三年，从高祖退济北谷城山下，得黄石，良乃宝祠之。及良死，与石并葬焉。

附录三：

【晋】搜神记·黄石公神祠

益州之西，云南之东，有神祠，克山石为室，下有神，奉祠之，自称黄公。因言：此神，张良所受黄石公之灵也。清净不宰杀。诸祈祷者，持一百钱，一双笔，一丸墨，置石室中，前请乞，先闻石室中有声，须臾，问："来人何欲?"既言，便具语吉凶，不见其形。至今如此。

附录四：

【清】钦定四库全书·素书提要

《素书》一帙，盖秦隐士黄石公之所传，汉留侯子房之所受者。词简意深，未易测识，宋臣张商英叙之详矣，乃谓为不传之秘书。呜呼！凡一言之善，一行之长，尚可以垂范于人而不能秘，是《书》黄石公秘焉。得子房而后传之，子房独知而能用，宝而殉葬；然犹在人间，亦岂得而秘之耶！

予承乏常德府事政，暇取而披阅之。味其言率，明而不晦；切而不迂，淡而不僻；多中事机之会，有益人世。是又不可概以游说之学，纵横之术例之也。但旧板刊行已久，字多模糊，用是捐俸余翻刻，以广其传，与四方君子共之。弘治戊午岁夏四月初吉蒲阴张官识。

（出自《钦定四库全书》）

附录五：

黄石公《素书》述要

汉黄石公为秦之隐君子，于圮桥之上授张良以《素书》，良用其策，助刘季开创汉业。

然后世误以《素书》为《三略》者久矣。至晋乱之际，有盗发张良冢者，于玉枕得《素书》六卷，始知《素书》与《三略》为二。宋相张商英为之注释，其序说来由明矣。

然，后世多以商英之说为非，《四库提要》且引明都穆《听雨记谈》："以为自晋迄宋之间，学者未尝一语言及《素书》，何独出于商英之口乎？"晁公武且谓："商英之言，世未有信之者。"《胡应麟笔丛》："更谓商英之注《素书》，前后注文与原文如出一手，因核定其为商英伪撰。"

观以上数论，久来几成定论。然吾亲闻于南师怀瑾谓："《素书》非商英所伪撰，唐开元之间，赵蕤（瑞）撰《长短经》，文中即有引自《素书》者。然，蕤不称《素书》，而称之为《钤经》。如《长短经》卷一品目第三引《钤》之语曰：'德足以怀远，信足以一异'，即《素书》'正道章'第二中之文。而世人亦不知《钤经》到底为何，实原乃黄石公之《素书》也。何可谓宋以前无一人语及之？此学者不肯好学、深思、多闻故也。"

老子曰："上士闻道信之，中士闻道若存若亡，下士闻道而大笑，不笑不足以为道。"且商英之〈序〉谓："离有离无之谓'道'，非有非无之谓'神'，有而无之之谓'圣'，无而有之之谓'贤'，非此四者，虽口颂此《书》，亦不能身行之也。学者之见，大抵皆不能行之者也。"

况器有大小，识有浅深，道极高明，鬼瞰其室，商英之注与《素书》原文媲美，几出一手，胡应麟据此谓《素书》为商英伪撰，何见之短也。

商英精通三家之学，明于因果变化之理，观其生死之间，怡然自在，则知素行之不凡矣。何事昧于因果而伪撰经典乎？商英且谓自汉以来，章句文词之学炽，而知道者极少，故难言也。而向来疑此《书》为伪托者，绝无通达佛理者，乃至明了道家要旨者，亦不可得。徒以文字考据，岂能见其真意乎？宜乎太史公之为《史记》，有藏之名山，传之其人之叹也。

附录六：

汉书·张良传

张良字子房，其先韩人也。大父开地，相韩昭侯、宣惠王、襄哀王。父平，相釐王、悼惠王。悼惠王二十三年，平卒，卒二十岁，秦灭韩。良少，未宦事韩。韩破，良家僮三百人，弟死不葬，翻以家财求客刺秦王，为韩报仇，以五世相韩故。

良尝学礼淮阳，东见仓海君，得力士，为铁椎重百二十斤。秦皇帝东游，至博狼沙中，良与客狙击秦皇帝，误中副车。秦皇帝大怒，大索天下，求贼急甚。良乃更名姓，亡匿下邳。

良尝间从容步游下邳圮上，有一老父，衣褐，至良所，直堕其履圮下，顾谓良曰："孺子下取履！"良愕然，欲欧之。为其老，乃强忍，下取履，因跪进。父以足受之，笑去。良殊大惊。父去里所，复还，曰："孺子可教矣。后五日平明，与我期此。"良因怪，跪曰："诺。"五日平明，良往。父已先在，怒曰："与老人期，后，何也？去，后五日蚤会。"五日，鸡鸣往。父又先在，复怒曰："后，何也？去，后五日复蚤来。"五日，良夜半往。有顷，父亦来，喜曰："当如是。"出一编书，曰："读是则为王者师。后十年兴。十三年，孺子见我，济北穀城山下黄石即我已。"遂去不见。旦日视其书，乃《太公兵法》。良因异之，常习读诵。

居下邳，为任侠。项伯尝杀人，从良匿。

后十年，陈涉等起，良亦聚少年百余人。景驹自立为楚假王，在留。良欲往从之，行道遇沛公。沛公将数千人略地下邳，遂属焉。沛公拜良为厩将。良数以《太公兵法》说沛公，沛公喜，常用其策。良为它人言，皆不省。良曰："沛公殆天授。"故遂从不去。

沛公之薛，见项梁，共立楚怀王。良乃说项梁曰："君已立楚后，韩诸公子横阳君成贤，可立为王，益树党。"项梁使良求韩成，立为韩王。以良为韩司徒，与韩王将千余人西略韩地，得数城，秦辄复取之，往来为游兵颍川。

沛公之从雒阳南出轘辕，良引兵从沛公，下韩十余城，击杨熊军。沛公

乃令韩王成留守阳翟，与良俱南，攻下宛，西入武关。沛公欲以二万人击秦峣关下军，良曰："秦兵尚强，未可轻。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。愿沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益张旗帜诸山上，为疑兵，令郦食其持重宝啖秦将。"秦将果欲连和俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰："此独其将欲叛，士卒恐不从。不从必危，不如因其解击之。"沛公乃引兵击秦军，大破之。逐北至蓝田，再战，秦兵竟败。遂至咸阳，秦王子婴降沛公。

沛公入秦，宫室帷帐狗马重宝妇女以千数，意欲留居之。樊哙谏，沛公不听。良曰："夫秦为无道，故沛公得至此。为天下除残去贼，宜缟素为资。今始入秦，即安其乐，此所谓'助桀为虐'。且'忠言逆耳利于行，毒药苦口利于病'，愿沛公听樊哙言。"沛公乃还军霸上。

项羽至鸿门，欲击沛公，项伯夜驰至沛公军，私见良，欲与俱去。良曰："臣为韩王送沛公，今事有急，亡去不义。"乃具语沛公。沛公大惊，曰："为之奈何?"良曰："沛公诚欲背项王邪?"沛公曰："鯫生说我距关毋内诸侯，秦地可王也，故听之。"良田："沛公自度能却项王乎?"沛公默然，曰："今为奈何?"良因要项伯见沛公。沛公与伯饮，为寿，结婚，令伯具言沛公不敢背项王，所以距关者，备它盗也。项羽后解，语在《羽传》。

汉元年，沛公为汉王，王巴、蜀，赐良金百溢，珠二斗，良具以献项伯。汉王亦因令良厚遗项伯，使请汉中地。项王许之。汉王之国，良送至褒中，遣良归韩。良因说汉王烧绝栈道，示天下无还心，以固项王意。乃使良还。行，烧绝栈道。

良归至韩，闻项羽以良从汉王故，不遣韩王成之国，与俱东，至彭城杀之。时汉王还定三秦，良乃遗项羽书曰："汉王失职，欲得关中，如约即止，不敢复东。"又以齐反书遗羽，曰："齐与赵欲并灭楚。"项羽以故北击齐。良乃间行归汉。汉王以良为成信侯，从东击楚。至彭城，汉王兵败而还。至下邑，汉王下马踞鞍而问曰："吾欲捐关已东等弃之，谁可与共功者?"良曰："九江王布，楚枭将，与项王有隙，彭越与齐王田荣反梁地，此两人可急使。而汉王之将独韩信可属大事，当一面。即欲捐之，捐之此三人，楚可破也。"汉王乃遣随何说九江王布，而使人连彭越。及魏王豹反，使韩信特将北击之，因举燕、代、齐、赵。然卒破楚者，此三人力也。

良多病，未尝特将兵，常为画策臣，时时从。

汉三年，项羽急围汉王于荥阳，汉王忧恐，与郦食其谋桡楚权。郦生曰：

“昔汤伐桀，封其后杞；武王诛纣，封其后宋。今秦无德，伐灭六国，无立锥之地。陛下诚复立六国后，此皆争戴陛下德义，愿为臣妾。德义已行，南面称伯，楚必敛衽而朝。”汉王曰：“善。趣刻印，先生因行佩之。”

郦生未行，良从外来谒汉王。汉王方食，曰：“客有为我计桡楚权者。”具以郦生计告良曰：“于子房何如?”良曰：“谁为陛下画此计者？陛下事去矣。”汉王曰：“何哉?”良曰：“臣请借前箸以筹之。昔汤、武伐桀、纣封其后者，度能制其死命也。今陛下能制项籍死命乎？其不可一矣。武王入殷，表商容闾，式箕子门，封比干墓，今陛下能乎？其不可二矣。发巨桥之粟，散鹿台之财，同赐贫穷，今陛下能乎？其不可三矣。殷事以毕，偃革为轩，倒载干戈，示不复用，今陛下能乎？其不可四矣。休马华山之阳，示无所为，今陛下能乎？其不可五矣。息牛桃林之野，天下不复输积，今陛下能乎？其不可六矣。且夫天下游士，离亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下者，但日夜望咫尺之地。今乃立六国后，唯无复立者，游士各归事其主，从亲戚，反故旧，陛下谁与取天下乎？其不可七矣。且楚唯毋强，六国复桡而从之，陛下焉得而臣之？其不可八矣。诚用此谋，陛下事去矣。”汉王辍食吐哺，骂曰：“竖儒，几败乃公事!”令趣销印。

后韩信破齐欲自立为齐王，汉王怒。良说汉王，汉王使良授齐王信印。语在《信传》。

五年冬，汉王追楚至阳夏南，战不利，壁固陵，诸侯期不至。良说汉王，汉王用其计，诸侯皆至。语在《高纪》。

汉六年，封功臣。良未尝有战斗功，高帝曰：“运筹策帷幄中，决胜千里外，子房功也。自择齐三万户。”良曰：“始臣起下邳，与上会留，此天以臣授陛下。陛下用臣计，幸而时中，臣愿封留足矣，不敢当三万户。”乃封良为留侯，与萧何等俱封。

上已封大功臣二十余人，其余日夜争功而不决，未得行封。上居雒阳南宫，从复道望见诸将往往数人偶语。上曰：“此何语?”良曰：“陛下不知乎？此谋反耳。”上曰：“天下属安定，何故而反?”良曰：“陛下起布衣，与此属取天下，今陛下已为天子，而所封皆萧、曹故人所亲爱，而所诛者皆平生仇怨。今军吏计功，天下不足以遍封，此属畏陛下不能尽封，又恐见疑过失及诛，故相聚而谋反耳。”上乃忧曰：“为将奈何?”良曰：“上平生所憎，群臣所共知，谁最甚者?”上曰：“雍齿与我有故怨，数窘辱我，我欲杀之，为功

多，不忍。”良曰：“今急先封雍齿，以示群臣，群臣见雍齿先封，则人人自坚矣。”于是上置酒，封雍齿为什方侯，而急趣丞相、御史定功行封。群臣罢酒，皆喜曰：“雍齿且侯，我属无患矣。”

刘敬说上者关中，上疑之。左右大臣皆山东人，多劝上都雒阳：“雒阳东有成皋，西有崤黾，背河乡雒，其固亦足恃。”良曰：“雒阳虽有此固，其中小，不过数百里，田地薄，四面受敌，此非用武之国。夫关中左崤函，右陇、蜀，沃野千里，南有巴、蜀之饶，北有胡苑之利，阻三面而固守，独以一面东制诸侯。诸侯安定，河、渭漕挽天下，西给京师；诸侯有变，顺流而下，足以委输。此所谓金城千里，天府之国。刘敬说是也。”于是上即日驾，西都关中。

良从入关。性多疾，即道引不食谷，闭门不出岁余。

上欲废太子，立戚夫人子赵王如意。大臣多争，未能得坚决也。吕后恐，不知所为。或谓吕后曰：“留侯善画计，上信用之。”吕后乃使建成侯吕泽劫良，曰：“君常为上谋臣，今上日欲易太子，君安得高枕而卧?”良曰：“始上数在急困之中，幸用臣策；今天下安定，以爱欲易太子，骨肉之间，虽臣等百人何益!”吕泽强要曰：“为我画计。”良曰：“此难以口舌争也。顾上有所不能致者四人。四人年老矣，皆以上嫚侮士，故逃匿山中，义不为汉臣。然上高此四人。今公诚能毋爱金玉璧帛，令太子为书，卑辞安车，因使辩士固请，宜来。来，以为客，时从入朝，令上见之，则一助也。”于是吕后令吕泽使人奉太子书，卑辞厚礼，迎此四人。四人至，客建成侯所。

汉十一年，黥布反，上疾，欲使太子往击之。四人相谓曰：“凡来者，将以存太子。太子将兵，事危矣。”乃说建成侯曰：“太子将兵，有功即位不益，无功则从此受祸。且太子所与俱诸将，皆与上定天下枭将也，今乃使太子将之，此无异使羊将狼，皆不肯为用，其无功必矣。臣闻‘母爱者子抱’，今戚夫人日夜侍御，赵王常居前，上曰‘终不使不肖子居爱子上’，明其代太子位必矣。君何不急请吕后承间为上泣言：‘黥布，天下猛将，善用兵，今诸将皆陛下故等夷，乃令太子将，此属莫肯为用，且布闻之，鼓行而西耳。上虽疾，强载辎车，卧而护之，诸将不敢不尽力。上虽苦，强为妻子计。’”于是吕泽夜见吕后。吕后承间为上泣而言，如四人意。上曰：“吾惟之，竖子固不足遣，乃公自行耳。”于是上自将而东，群臣居守，皆送至霸上。良疾，强起至曲邮，见上曰：“臣宜从，疾甚。楚人剽疾，愿上慎毋与楚争锋。”因

说上令太子为将军监关中兵。上谓“子房虽疾，强卧傅太子”。是时，叔孙通已为太傅，良行少傅事。

汉十二年，上从破布归，疾益甚，愈欲易太子。良谏不听，因疾不视事。叔孙太傅称说引古，以死争太子。上阳许之，犹欲易之。及晏，置酒，太子侍。四人者从太子，年皆八十有余，须眉皓白，衣冠甚伟。上怪，问曰：“何为者?”四人前对，各言其姓名。上乃惊曰：“吾求公，避逃我，今公何自从吾兒游乎?”四人曰：“陛下轻士善骂，臣等义不辱，故恐而亡匿。今闻太子仁孝，恭敬爱士，天下莫不延颈愿为太子死者，故臣等来。”上曰：“烦公幸卒调护太子。”

四人为寿已毕，趋去。上目送之，召戚夫人指视曰：“我欲易之，彼四人为之辅，羽翼已成，难动矣。吕氏真乃主矣。”戚夫人泣涕，上曰：“为我楚舞，吾为若楚歌。”歌曰：“鸿鹄高飞，一举千里。羽翼以就，横绝四海。横绝四海，又可奈何！虽有矰缴，尚安所施!”歌数阕，戚夫人歔欷流涕。上起去，罢酒。竟不易太子者，良本招此四人之力也。

良从上击代，出奇计下马邑，及立萧相国，所与从容言天下事甚众，非天下所以存亡，故不著。良乃称曰：“家世相韩，及韩灭，不爱万金之资，为韩报仇强秦，天下震动。今以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子游耳。”乃学道，欲轻举。高帝崩，吕后德良，乃强食之，曰：“人生一世间，如白驹之过隙，何自苦如此!”良不得已，强听食。后六岁薨。谥曰文成侯。

良始所见下邳圮上老父与书者，后十三岁从高帝过济北，果得穀城山下黄石，取而宝祠之。及良死，并葬黄石。每上冢伏腊祠黄石。

子不疑嗣侯。孝文三年坐不敬，国除。

附录七：

《三略》

黄石公·著

上略

夫主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志于众。故与众同好，靡不成；与众同恶，靡不倾。治国安家，得人也；亡国破家，失人也。含气之类咸愿得其志。

《军谶》曰："柔能制刚，弱能制强。"柔者，德也；刚者，贼也。弱者人之所助，强者怨之所攻。柔有所设，刚有所施；弱有所用，强有所加；兼此四者，而制其宜。

端末未见，人莫能知；天地神明，与物推移；变动无常，因敌转化；不为事先，动而辄随。故能图制无疆，扶成天威，匡正八极，密定九夷。如此谋者，为帝王师。

故曰：莫不贪强，鲜能守微，若能守微，乃保其生。圣人存之，动应事机。舒之弥四海，卷之不盈怀；居之不以室宅，守之不以城郭；藏之胸臆，而敌国服。

《军谶》曰："能柔能刚，其国弥光；能弱能强，其国弥彰；纯柔纯弱，其国必削；纯刚纯强，其国必亡。"

夫为国之道，恃贤与民。信贤如腹心，使民如四肢，则策无遗。所适如肢体相随，骨节相救；天道自然，其巧无间。

军国之要：察众心，施百务。危者安之，惧者欢之，叛者还之，怨者原之，诉者察之，卑者贵之，强者抑之，敌者残之，贪者丰之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，谗者覆之，毁者复之，反者废之，横者挫之，满者损之，归者招之，服者居之，降者脱之。获固守之，获阨塞之，获难屯之，获城割之，获地裂之，获财散之。敌动伺之，敌近备之，敌强下之，敌佚去之，敌陵待之，敌暴绥之，敌悖义之，敌睦携之。顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。得而勿有，居而勿守，拔而勿久，立而勿取。为者则已，有者则

士。焉知利之所在？彼为诸侯，己为天子，使城自保，令士自处。世能祖祖，鲜能下下；祖祖为亲，下下为君。下下者，务耕桑，不夺其时；薄赋敛，不匮其财；罕徭役，不使其劳，则国富而家娭，然后选士以司牧之。夫所谓士者，英雄也。故曰：罗其英雄则敌国穷。英雄者，国之干；庶民者，国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。

夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇，则智士至；禄重，则义士轻死。故禄贤不爱财，赏功不逾时，则下力并而敌国削。夫用人之道，尊以爵，赡以财，则士自来；接以礼，励以义，则士死之。一河之水，而三军之士思为致死者，以滋味之及己也。

《军谶》曰："军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖。"是谓将礼。与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲；以其恩素蓄，谋素合也。故蓄恩不倦，以一取万。

《军谶》曰："将之所以为威者，号令也；战之所以全胜者，军政也；士之所以轻战者，用命也。"故将无还令，赏罚必信；如天如地，乃可御人；士卒用命，乃可越境。夫统军持势者，将也；制胜破敌者，众也。故乱将不可使保军，乖众不可使伐人。攻城则不拔，图邑则不废；二者无功，则士力疲弊。士力疲弊，则将孤众悖；以守则不固，以战则奔北。是谓老兵。兵老，则将威不行；将无威，则士卒轻刑；士卒轻刑，则军失伍；军失伍，则士卒逃亡；士卒逃亡，则敌乘利；敌乘利，则军必丧。

《军谶》曰："良将之统军也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决。"故其众可望而不可当，可下而不可胜。以身先人，故其兵为天下雄。

《军谶》曰："军以赏为表，以罚为里。"赏罚明，则将威行；官人得，则士卒服；所任贤，则敌国震。

《军谶》曰："贤者所适，其前无敌。"故士可下而不可骄，将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。士骄，则下不顺；将忧，则内外不相信；谋疑，则敌国奋。以此，攻伐则致乱。

夫将者，国之命也。将能制胜，则国家安定。

《军谶》曰："将能清，能净；能平，能整；能受谏，能听讼；能纳人，能采言；能知国俗，能图山川；能表险难，能制军权。"故曰，仁贤之智，圣

明之虑，负薪之言，廊庙之语，兴衰之事，将所宜闻。将者，能思士如渴，则策从焉。夫将，拒谏，则英雄散；策不从，则谋士叛；善恶同，则功臣倦；专己，则下归咎；自伐，则下少功；信谗，则众离心；贪财，则奸不禁；内顾，则士卒淫。将有一，则众不服；有二，则军无式；有三，则下奔北；有四，则祸及国。

《军谶》曰："将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。"将谋密，则奸心闭；士众一，则军心结；攻敌疾，则备不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势；外窥内，则祸不制；财入营，则众奸会。将有此三者，军必败。将无虑，则谋士去；将无勇，则吏士恐；将妄动，则军不重。将迁怒，则一军惧。

《军谶》曰："虑也，勇也，将之所重；动也，怒也，将之所用。"此四者，将之明诫也。

《军谶》曰："军无财，士不来；军无赏，士不往。"

《军谶》曰："香饵之下，必有悬鱼；重赏之下，必有死夫。"故礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则求者至。故礼而后悔者士不止；赏而后悔者士不使。礼赏不倦，则士争死。

《军谶》曰："兴师之国，务先隆恩；攻取之国，务先养民。"以寡胜众者，恩也。以弱胜强者，民也。故良将之养士，不易于身；故能使三军如一心，则其胜可全。

《军谶》曰："用兵之要，必先察敌情：视其仓库，度其粮食，卜其强弱，察其天地，伺其空隙。"故国无军旅之难而运粮者，虚也；民菜色者，穷也。千里馈粮，民有饥色；樵苏后爨，师不宿饱。夫运粮百里，无一年之食；二百里，无二年之食；三百里，无三年之食，是国虚。国虚，则民贫；民贫，则上下不亲。敌攻其外，民盗其内，是谓必溃。

《军谶》曰："上行虐，则下急刻；赋敛重数，刑罚无极，民相残贼，是谓亡国。"

《军谶》曰："内贪外廉，诈誉取名；窃公为恩，令上下昏；饰躬正颜，以获高官，是谓盗端。"

《军谶》曰："群吏朋党，各进所亲；招举奸枉，抑挫仁贤；背公立私，同位相讪，是谓乱源。"

《军谶》曰："强宗聚奸，无位而尊，威无不震；葛藟相连，种德立恩，

夺在位权；侵侮下民，国内哗喧，臣蔽不言，是谓乱根。”

《军谶》曰：“世世作奸，侵盗县官，进退求便，委曲弄文，以危其君，是谓国奸。”

《军谶》曰：“吏多民寡，尊卑相若，强弱相虏；莫适禁御，延及君子，国受其咎。”

《军谶》曰：“善善不进，恶恶不退；贤者隐蔽，不肖在位；国受其害。”

《军谶》曰：“枝叶强大，比周居势；卑贱陵贵，久而益大；上不忍废，国受其败。”

《军谶》曰：“佞臣在上，一军皆讼；引威自与，动违于众；无进无退，苟然取容；专任自己，举措伐功；诽谤盛德，诬述庸庸；无善无恶，皆与己同；稽留行事，命令不通；造作其政，变古易常；君用佞人，必受祸殃。”

《军谶》曰：“奸雄相称，障蔽主明；毁誉并兴，壅塞主聪；各阿所以，令主失忠。”

故主察异言，乃睹其萌；主聘儒贤，奸雄乃遁；主任旧齿，万事乃理；主聘岩穴，士乃得实；谋及负薪，功乃可述；不失人心，德乃洋溢。

中略

夫三皇无言而化流四海，故天下无所归功。帝者，体天则地，有言有令，而天下太平；群臣让功，四海化行，百姓不知其所以然。故使臣不待礼赏；有功，美而无害。王者，制人以道，降心服志，设矩备衰，四海会同，王职不废。虽有甲兵之备，而无斗战之患。君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退，亦能美而无害。霸者，制士以权，结士以信，使士以赏；信衰则士疏，赏亏则士不用命。

《军势》曰：“出军行师，将在自专；进退内御，则功难成。”

《军势》曰：“使智、使勇、使贪、使愚：智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趋其利，愚者不顾其死；因其至情而用之，此军之微权也。”

《军势》曰：“无使辩士谈说敌美，为其惑众；无使仁者主财，为其多施而附于下。”

《军势》曰：“禁巫祝，不得为吏士卜问军之吉凶。”

《军势》曰：“使义士不以财。故义者，不为不仁者死，智者不为暗主谋。”主，不可以无德，无德则臣叛；不可以无威，无威则失权。臣，不可以

无德，无德则无以事君；不可以无威，无威则国弱，威多则身蹶。

故圣王御世，观盛衰，度得失，而为之制；故诸侯二师，方伯三师，天子六师。世乱，则叛逆生；王泽竭，则盟誓相诛伐。德同势敌，无以相倾，乃揽英雄之心，与众同好恶，然后加之以权变。故非计策，无以决嫌定疑；非谲奇，无以破奸息寇；非阴谋，无以成功。

圣人体天，贤者法地，智者师古。是故《三略》为衰世作："上略"设礼赏，别奸雄，著成败；"中略"差德行，审权变；"下略"陈道德，察安危，明贼贤之咎。故人主深晓"上略"，则能任贤擒敌；深晓"中略"，则能御将统众；深晓"下略"，则能明盛衰之源，审治国之纪。人臣深晓"中略"，则能全功保身。夫高鸟死，良弓藏；敌国灭，谋臣亡。亡者，非丧其身也，谓夺其威，废其权也。封之于朝，极人臣之位，以显其功；中州善国，以富其家；美色珍玩，以说其心。夫人众一合而不可卒离，威权一与而不可卒移。还师罢军，存亡之阶。故弱之以位，夺之以国，是谓霸者之略。故霸者之作，其论驳也。存社稷罗英雄者，"中略"之势也；故世主秘焉。

下略

夫能扶天下之危者，则据天下之安；能除天下之忧者，则享天下之乐；能救天下之祸者，则获天下之福。故泽及于民，则贤人归之；泽及昆虫，则圣人归之。贤人所归，则其国强；圣人所归，则六合同。求贤以德，致圣以道。贤去，则国微；圣去，则国乖。微者危之阶，乖者亡之征。贤人之政，降人以体；圣人之政，降人以心。体降可以图始，心降可以保终。降体以礼，降心以乐。所谓乐者，非金石丝竹也；谓人乐其家，谓人乐其族，谓人乐其业，谓人乐其都邑，谓人乐其政令，谓人乐其道德。如此，君人者乃作乐以节之，使不失其和。故有德之君，以乐乐人；无德之君，以乐乐身。乐人者，久而长；乐身者，不久而亡。

释近谋远者，劳而无功；释远谋近者，佚而有终。佚政多忠臣，劳政多怨民。故曰：务广地者荒，务广德者强，能有其有者安，贪人之有者残。残灭之政，累世受患；造作过制，虽成必败。舍己而教人者逆，正己而化人者顺；逆者乱之招，顺者治之要。

道、德、仁、义、礼，五者一体也。道者人之所蹈，德者人之所得，仁者人之所亲，义者人之所宜，礼者人之所体：不可无一焉。故夙兴夜寐，礼

之制也；讨贼报仇，义之决也；恻隐之心，仁之发也；得己得人，德之路也；使人均平，不失其所，道之化也。

出君下臣，名曰命；施于竹帛，名曰令；奉而行之，名曰政。夫命失，则令不行；令不行，则政不正；政不正，则道不通；道不通，则邪臣胜；邪臣胜，则主威伤。

千里迎贤，其路远；致不肖，其路近。是以明王舍近而取远，故能全功尚人，而下尽力。废一善，则众善衰。赏一恶，则众恶归。善者得其祐，恶者受其诛，则国安而众善至。众疑，无定国；众惑，无治民。疑定惑还，国乃可安。一令逆，则百令失；一恶施，则百恶结。故善施于顺民，恶加于凶民，则令行而无怨。使怨治怨，是谓逆天；使仇治仇，其祸不救。治民使平，致平以清，则民得其所，而天下宁。犯上者尊，贪鄙者富，虽有圣王，不能致其治。犯上者诛，贪鄙者拘，则化行而众恶消。

清白之士，不可以爵禄得；节义之士，不可以威刑胁。故明君求贤，必观其所以而致焉。致清白之士，修其礼；致节义之士，修其道。而后士可致，而名可保。夫圣人君子，明盛衰之源，通成败之端，审治乱之机，知去就之节。虽穷，不处亡国之位；虽贫，不食乱邦之禄。潜居抱道者，时至而动，则极人臣之位。德合于己，则建殊绝之功。故其道高，而名扬于后世。

圣王之用兵，非乐之也，将以诛暴讨乱也。夫以义诛不义，若决江河而溉爝火，临不测而挤欲坠，其克必矣。所以优游恬淡而不进者，重伤人物也。夫兵者，不祥之器，天道恶之，不得已而用之，是天道也。夫人之在道，若鱼之在水；得水而生，失水而死。故君子者常畏惧而不敢失道。

豪杰秉职，国威乃弱；杀生在豪杰，国势乃竭；豪杰低首，国乃可久。杀生在君，国乃可安；四民用灵，国乃无储；四民用足，国乃安乐。贤臣内，则邪臣外；邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。大臣疑主，众奸集聚；臣当君尊，上下乃昏，君当臣处，上下失序。伤贤者，殃及三世；蔽贤者，身受其害；嫉贤者，其名不全；进贤者，福流子孙，故君子急于进贤，而美名彰焉。利一害百，民去城郭；利一害万，国乃思散。去一利百，人乃慕泽；去一利万，政乃不乱。



不许传于不神不圣之人，
若非其人，必受其殃，
得其人而不传者，亦受其殃。