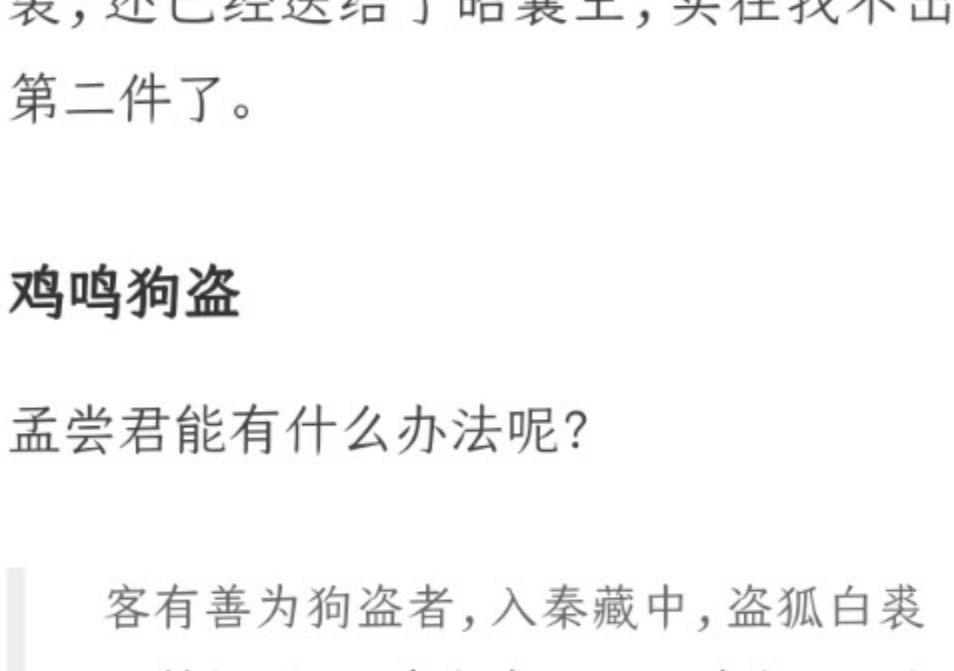




096 到底该不该任用鸡鸣狗盗之徒？

熊逸讲透资治通鉴²（年度日更） [进入课程>](#)

10-20



转述师：金北平

你好，欢迎来到《熊逸讲透资治通鉴2》。

上一讲谈到，[孟尝君](#)面临杀身之祸，急于走通[秦昭襄王](#)宠姬的门路，而这位美女虽然愿意帮忙，开出的条件貌似也不算过分，只想要一件叫作狐白裘的高级皮草而已。但偏偏孟尝君只有一件狐白裘，还已经送给了昭襄王，实在找不出第二件了。

鸡鸣狗盗

孟尝君能有什么办法呢？

客有善为狗盗者，入秦藏中，盗狐白裘以献姬。姬乃为之言之于王而遣之。王后悔，使追之。孟尝君至关，关法，鸡鸣而出客，时尚蚤，追者将至，客有善为鸡鸣者，野鸡闻之皆鸣。孟尝君乃得脱归。

孟尝君和他的门客们在这个问题上表现出了惊人一致的直男思维：既然美女点名要狐白裘，那就一定得给她弄一件狐白裘。

这在今天看来特别荒唐。假如某人到巴黎出差，答应给太太带回一个[爱马仕](#)新款包包，等他到了巴黎，发现爱马仕盘点3天，暂停营业，他会不会空手回家呢？当然不会，买一个香奈儿新款包包，再买几件贵重的首饰，回家之后配上一套甜言蜜语，照样能哄太太开心。

以孟尝君的财力，不可能缺了宝贝；以门客的口才，也不难拿着其他宝贝哄美女开心。但结果，就这么满门英烈的一伙直男，非要弄到狐白裘不可。

门客当中有人擅长“狗盗”。“狗盗”这个词是《[资治通鉴](#)》的原文，为什么不直接说“盗”，而要说“狗盗”呢？原因在于“盗”这个字的指代范围很广，上至犯上作乱的贵族，下至聚众造反的平民，都称为“盗”，所以周威烈王二十四年（前402年）楚国发生了“盗杀楚声王”的大事（[S1-054](#)，[055](#)）。也就是说，“盗”强调的是道德上的非正当性，而不是妙手空空的技术手段。

这位擅长“狗盗”的门客，关键词是“狗”，而不是“盗”，按照《[史记](#)》的说法，他自告奋勇，夜间把自己伪装成狗，溜进了秦王的储藏室，把唯一的那件狐白裘成功偷出来了。（《史记·孟尝君列传》）

接下来一切顺利：昭襄王的宠姬替孟尝君说话，让孟尝君重获自由。

孟尝君生怕夜长梦多，才一脱离监禁，马上风驰电掣一路向东，要赶在昭襄王后悔之前逃出函谷关。

昭襄王果然后悔了，派人去追。《史记》给出了惊心动魄的细节，说孟尝君伪造了身份证明和通行证，半夜赶到函谷关，只要出了关，就算安全了一大半。但函谷关有严格的管理章程，每天鸡鸣才会开关。从半夜等到鸡鸣，几个小时而已，虽然时间不长，但昭襄王随时会后悔，追兵随时会赶到。怎么办呢？

在孟尝君的下等门客里，除了那位擅长狗盗的，还有一位会学鸡叫。他这一叫，附近的鸡都跟着叫起来了。守卫照章办事，孟尝君一行人这才出了函谷关。

《史记》还有讲到，孟尝君刚刚出关不过一顿饭的时间，追兵就到了函谷关，见追不上了，也就回去交差了。当初孟尝君接纳鸡鸣、狗盗这两位门客的时候，其他门客都看不起他俩，而从此以后，所有门客都服气了。

用人之道

大家服气的，应该不是这两位门客的独门绝技，而是孟尝君的用人之道。

从此以后，“鸡鸣狗盗”这个词不但变成了一个经典的文化语码，还在历朝历代的用人之道问题上不断引发争议。争议主要分为两大阵营：正方力挺孟尝君，认为人各有所长，用人就该不拘一格，高明的管理者总能让人和岗位高度匹配。

不称职并不是因为人不行，而是因为人和岗位发生了错配。反方狠踩孟尝君，说孟尝君号称礼贤下士，广招天下英才，重金养着几千名门客，这些人里但凡有一两个[吴起](#)、[商鞅](#)那种级别的人才，孟尝君也不至于落到要靠鸡鸣狗盗之辈才能侥幸脱险的地步。

哪种意见更在理呢？我们暂时离开《资治通鉴》，看看[黄老学派](#)的《[淮南子](#)》是怎么说的。

第一个故事，主角是“[白马非马](#)”的那位[公孙龙](#)，《资治通鉴》很快就有他的戏份。话说公孙龙在赵国的时候，招收弟子有一个标准：必须有一技之长。某天有个粗人求见公孙龙，说自己的特长是嗓门大。

公孙龙问弟子们：“你们当中有嗓门大的人吗？”弟子们都说没有。公孙龙就安排弟子给这个大嗓门的人登记学籍，算是正式把他收归门下了。没过几天，公孙龙要去游说燕王，这就需要乘船渡过黄河，但来到河边，发现船只停在对岸，这可怎么办呢？那位大嗓门的新生这就派上用场了，只喊了一声，对面就听见了，渡船就摇过来了。

《淮南子》最后总结陈辞，原话是：“圣人之处世，不逆有伎能之士。”翻译过来就是：聪明的统治者不会排斥有一技之长的人。为了夯实这个结论，《淮南子》马上引用《[老子](#)》的话：“人无弃人，物无弃物，是谓袭明。”

“袭明”，从字面上很难理解，这是《老子》编造的一个大词，但“人无弃人，物无弃物”涵义明确，说的是所有的人和所有的物件都是有用的，只看你会不会用。

道家认为万物皆有用，所谓没用，仅仅是错位的缘故。高射炮打不了蚊子，这不怪高射炮没用。从管理学的角度，也就是道家当中的黄老一派的立场来看，管理者该做的就是把高射炮放在防空哨所里，把电蚊拍放在宿舍里。

从人生的角度来看，就应该像[庄子](#)说的那样，随便生什么病，甚至残疾了，都不该有所谓。因为这不过是自然变化而已，如果左臂变成了鸡，就拿它打鸣报晓，如果右臂变成了弹弓，就拿它打斑鸠吃。（《庄子·内篇·大宗师》）

那么，所谓鸡鸣狗盗之辈，并不真的就比纵横捭阖之士低贱，一旦遇到孟尝君需要脱困的那种境况，管你是[吴起](#)、[商鞅](#)、[苏秦](#)、[张仪](#)，所有人加起来都不如那两个鸡鸣狗盗的门客管用。

人才储备

但管理者如果真的采用用人之长的策略，就意味着要建一个庞大的人才储备库，平时要花大钱养一堆不知道什么时候能派上什么用场的闲人。这个策略虽然成本高昂，但在乱世确实管用——战国时代的特点就是波诡云谲，经常会出现一些让人措手不及的麻烦，或者一些全无经验可以参考的新状况，又或者翻天覆地的剧变。所以不难理解，“战国四公子”全都采用这种策略，反正钱多，可以不计成本。

今天的大公司也有这么做的，只是不敢这么花钱。“得到”的[李育辉老师](#)讲过谷歌的例子，说谷歌建立了一个专门的网站作为人才库，所有曾向谷歌申请过职位的人，他们的相关信息都会存在里边，“在申请人允许的前提下，谷歌会和许多虽然当前自己不需要但未来可能用得上的人保持联系”。（《李育辉组织行为学讲义》，2021，p.109）

《淮南子》的第二个故事，说的是楚国将军景舍（字子发）也像公孙龙一样，喜欢招揽那些有一技之长的人，甚至对扒手都会热情接待。有一次景舍和齐国军队对垒，战况不利，扒手主动请战，接连3个晚上偷来了齐军主将的3件贴身物品，连枕头和发簪都偷来了。

景舍总会在第二天派人把这些物品送回去，这可把齐军主将吓得可不轻，生怕下一个晚上丢的就是自己的头颅了，于是忙不迭地撤军走了。（《淮南子·道应训》）

扒手在集市上只是扒手，是祸害，到了战场却变成了特种兵，立下特殊功勋。

这件事特别给人启发，它的影响力直达《资治通鉴》最后一卷卷末记载的最后一件事。那是五代年间发生在南唐的清风驿之变：当时北周雄心勃勃，很想拆散南唐和契丹的外交关系。正值契丹国主派了自己的亲舅舅出使南唐，北周武将荆罕儒看到机会，招募刺客，在清风驿行刺得手。契丹把事情怪在南唐头上，从此和南唐断绝了外交关系。

那么，荆罕儒是怎么招募到刺客的呢？《资治通鉴》没讲，但[陆游](#)的《[南唐书](#)》有讲，说荆罕儒发布赏格，只要有谁偷走自己的枕头，就可以拿枕头来领取重赏。有一位剑客，名叫田英，办到了这件事，领到了赏金，但荆罕儒秘密找他商量，说田英只要能取来契丹使者的头颅，还能拿到10倍赏金。（《南唐书》列传卷第15）

田英果然有本事。当时南唐官员在清风驿摆下夜宴，热情款待契丹使者。使者喝到酒酣，起身上厕所，许久没有回来。去找他的时候才发现，人还在，头却没了。

这些历史上的传奇，无论是景舍妙用神偷也好，荆罕儒选拔刺客也好，既有奇思妙想，也有不拘一格，都属于用人之道的典范案例，但为什么偏偏只有孟尝君遭到了好多批评呢？

欢迎在留言区谈谈你的看法，我们下一讲再见。

划重点 [添加到笔记](#)

- 1.两位门客用鸡鸣狗盗的手段，协助孟尝君逃离了秦国。曾经被人看不起的技能，在关键时刻却发挥了重要作用。
- 2.“鸡鸣狗盗”不但成了经典文化语码，还在历朝历代的用人之道问题上不断引发争议。
- 3.道家认为万物皆有用，但管理者如果真的采用用人之长的策略，就意味着要花大钱建立一个庞大的人才储备库，养一堆闲人。

#跟着熊大读《资治通鉴》
我们为这门课配套了一个知识城邦学习话题，欢迎你记录学习收获，和其他同学互相交流，一起完成这场马拉松学习。课程老师@熊逸、主编@李倩也会不定期出现在讨论区哟~ [戳此参与讨论>](#)

← 前一篇 后一篇 →

赞赏

如此好文章，快分享给需要的朋友吧！

[微信](#) [朋友圈](#)

用户留言

默认 最新 只看作者回复

[乐趣](#) 10月20日 [+关注](#)

孟尝君在秦国身陷图圈，最后还是依靠两位门客鸡鸣狗盗的技能，才平安逃出秦国。鸡鸣相对容易。狗盗，尤其是要偷秦昭襄王放在仓库里的贵重物品可就难了。这首先要知道仓库在哪里，白裘裘放在哪里；而后还要避开秦国宫廷守卫偷出白裘裘；更重要的是，偷出来之后短时间之内不被发觉。孟尝君门客中的这位狗盗，绝对是个高手。

由于孟尝君这段脱险的经历太过传奇，以至于“鸡鸣狗盗”，后来成为一种用人之道的文化语码。后来的鸡鸣狗盗是指拥有一技之长。

事实证明，在职场中拥有一技之长要比没有明显短板更受欢迎，遇到关键时刻，也往往是拥有一技之长的人才能起到关键作用。

如果一定要让我在补齐短板和获得一技之长之间做出选择，我会选择一技之长。

#跟着熊大读《资治通鉴》

3 3 241 分享