千 金 买 马 骨

一个故事，讲一种很厉害的想问题的办法：变通

故事一句话

有个国君想花一千金买千里马，找了三年也没找到。

他派去的人好不容易找到一匹，马却死了——他花五百金买下了马的头，带回来。

国君大怒。他说了一句话，让国君明白了。

不到一年，来了三匹千里马。

全篇最妙的一句（书里的话）

「我买的是骨头吗？——我买的是广告。」

这份材料怎么看

① 读原文 + 逐句译文

② 图①：直线思维 vs 变通思维

③ 图②：郭隗把同一个办法用在了自己身上

④ 图③：一百多年后的"卖水少年"

⑤ 方法：变通三步

⑥ 题目（含一道开放思辨题）

姓名：_____ 日期：_____

原文：《战国策·燕策一》

《战国策·燕策一》原文

古之君人，有以千金求千里马者，三年不能得。涓人言于君曰：「请求之。」君遣之。三月得千里马，马已死，买其首五百金，反以报君。君大怒曰：「所求者生马，安事死马而捐五百金？」涓人对曰：「死马且买之五百金，况生马乎？天下必以王为能市马，马今至矣。」于是不能期年，千里之马至者三。

一句一句读懂

古之君人　古代有一位国君。

有以千金求千里马者，三年不能得　想用一千金买一匹千里马，找了三年也没找到。

涓人言于君曰：「请求之。」　他身边一个叫涓（juān）的人说：「让我去找。」

君遣之。三月得千里马，马已死　国君派他去了。三个月后找到了千里马，可马已经死了。

买其首五百金，反以报君　他用五百金买下马的头，回来报告国君。

君大怒曰：「所求者生马，安事死马而捐五百金？」　国君大怒：「我要的是活马，买个死马有什么用？还花了五百金！」

涓人对曰　涓人回答。

「死马且买之五百金，况生马乎？」　「死马都肯花五百金买，何况活马呢？」

「天下必以王为能市马，马今至矣。」　「天下人一定认为大王是真想买马的，千里马马上就会来了。」

于是不能期年，千里之马至者三　结果不到一年，来了三匹千里马。

图① 两种想问题的方式

➡️ 直线思维

国君要千里马

→ 派人去找

→ 找不到

→ 继续找

→ 找了三年，一匹没有

问题：方向没错，可是走不通

🔄 变通思维

国君要千里马

→ 找到一个死马骨

→ 花五百金买下它

→ 天下人都知道了

→ 不到一年，来了三匹

关键：目标没变，换了一条路

一句话点破

书里那句自问自答最妙：「我买的是骨头吗？——我买的是广告。」

五百金不是买骨头的价钱，是买"天下人都知道"的价钱。

国君真正要的不是"手里有一匹马"，是"想要马的人都能来"——买马骨，正好办到了这件事。

图② 郭隗：把我当"马骨"

后来，这个故事被"用"了一次

燕昭王想招贤才，可是没人来。他去请教郭隗（guō wěi）。

郭隗讲了"千金买马骨"的故事，然后说：

> 「您可以把我当作『马骨』——先重用我，天下人看到连我这样的人都被厚待，真正厉害的人就会来了。」

燕昭王真的这么做了：给郭隗筑宫殿、拜他为师，还在易水边筑起「招贤台」，把黄金堆在台上招人。

结果：天下人才纷纷来投，其中就有大军事家乐毅。燕国从此强盛，后来乐毅带兵把齐国打得大败。

看出变通在哪了吗：燕昭王的诉求是"招到人才"，直线做法是"到处去找人才"；

变通做法是「先厚待一个不那么厉害的人」——让天下人自己判断："连郭隗都这样，我去还得了？"

和买马骨是同一个道理：花钱不是给那个东西，是给"看到的人"看。

图③ 一百多年后，一个卖水的少年

同一个道理，一百多年前美国也有一例

19 世纪中叶，美国西部掀起淘金热。一个十几岁的少年也跑去淘金。

到了那儿才发现：淘金的人太多了，想靠淘金发财比登天还难；而且当地干燥缺水，很多淘金者渴得半死。

少年转念一想：「既然淘金这么难，那我不如卖水。」

有人笑他："不挖金子发大财，跑来卖水这种小买卖？"

结果：几年后，少年靠卖水攒下了财富；而那些淘金的人，大多空手而归。

他的诉求变了吗？没变——还是"赚钱"。变的是路：

大家都在挖金子的时候，他去卖水给挖金子的人。

方法：变通三步

「变通思维」三步（可以照着用）

第一步：先问自己——我真正要的是什么？

国君真正要的：不是"手里有一匹马"，是"好马愿意来"

少年真正要的：不是"挖到金子"，是"赚到钱"

第二步：看现在的路为什么走不通

找马的人太多？→ 找不到

淘金的人太多？→ 挖不到

第三步：换一个角度，找一条新路

既然"找"不到，那就让"它自己来"（买马骨做广告）

既然"挖"不到，那就赚"挖的人"的钱（卖水）

变通 ≠ 放弃目标

这是最容易搞错的地方：变通变的是"路"，不是"目标"。

国君没有放弃"要千里马"，他只是换了个办法；少年没有放弃"赚钱"，他只是换了个赚钱的方式。

选择题（6 题）

1. 国君想要什么？

A. 一堆马骨　B. 千里马　C. 五百金　D. 一个仆人

2. 涓人花了多少钱买下马骨？

A. 五十金　B. 五百金　C. 一千金　D. 一万金

3. 国君一开始为什么生气？

A. 嫌马骨太贵　B. 他要的是活马，却买回个死马骨　C. 涓人没回来　D. 马骨不好看

4. 涓人买马骨，其实是在做什么？

A. 收藏骨头　B. 做广告——让天下人知道国君真心求马　C. 骗钱　D. 做标本

5. 结果怎么样？

A. 一匹马也没来　B. 不到一年，来了三匹千里马　C. 国君又生气了　D. 涓人被处罚

6. 郭隗让燕昭王把他当什么？

A. 千里马　B. 马骨　C. 老师　D. 将军

判断题（5 题）· 问答题（4 题）

1. 涓人买马骨，是因为他喜欢收集骨头。（　）

2. 「我买的是骨头吗？我买的是广告。」这句话说得对。（　）

3. 燕昭王厚待郭隗以后，很多人才来投奔。（　）

4. 变通思维就是放弃原来的目标，随便换个事做。（　）

5. 淘金热里那个少年，最后是靠挖金子发财的。（　）

1. 什么是「直线思维」？什么是「变通思维」？用买马骨这件事说一说。

2. 涓人花五百金买马骨，看起来是亏了。他到底买到了什么？

3. 郭隗为什么说「把我当马骨」？他这样说的道理是什么？

4. 想一想：你有没有遇到过「怎么弄都弄不成」的事？如果换一条路，可以怎么做？

词语积累

一、词语积累

词	拼音	意思
千里马	qiān lǐ mǎ	跑得极快的骏马；也比喻人才
涓人	juān rén	国君身边负责打扫清洁的近臣
捐	juān	这里指花费、舍弃
反以报君	fǎn yǐ bào jūn	回来报告国君（反＝返）
期年	jī nián	满一年
招贤纳士	zhāo xián nà shì	招揽有才能的人
变通	biàn tōng	不按老办法，换一种方式把事办成

二、看拼音，写词语

1. qiān lǐ mǎ → _____　2. biàn tōng → _____

3. zhāo xián nà shì → _____

三、用「如果……就……」说一句变通的话

例句：如果找不到千里马，就让人家自己把马送来。

你的句子：

_____

名句抄写（田字格描红）

这两句，一句是故事的核心，一句是方法的总结。

原文：死马且买之五百金，况生马乎？

死 马 且 买 之 五 百 金 ，
况 生 马 乎 ？

方法：核心诉求不变，换一个角度想办法。

核 心 诉 求 不 变 ， 换 一
个 角 度 想 办 法 。