

品读皇朝更替 遍览华夏兴亡 管理谋略新解 纵横政界商场

【唐】赵蕤/原典  
东方浩/编著

# 帝王学 的智慧

最新版本《帝王学》之全解  
最古老最实用的纵横术奇书

当代世界出版社

# 帝王 的 智慧

【唐】赵蕤／原典  
东方浩／编著



当代世界出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

帝王学的智慧/东方浩编著. —北京: 当代世界出版社, 2006. 12

ISBN 7-5090-0158-7/B·033

I. 帝... II 东... III. ①人生哲学—通俗读物  
②政治—谋略—中国—古代 IV. ①B821-49 ②D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 113137 号

---

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908403

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京航宇印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 25.25

字 数: 400 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5090-0158-7/B·033

定 价: 38.00 元

---

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

## 前言

# 纵横千古帝王学

近些年来，伴随着国家经济的快速发展与中国社会的急剧转型，国学研究工作开始复苏，一股传统文化热也悄然兴起，中国人需要更多更鲜明的文化认同，以界定自己生命的坐标。生于斯长于斯的国人们，在探寻自己生命根源的同时，无一例外地将目光投向了古老的中国文明。

无论是西方人，还是中国人自己，都一致同意这样的观点，即中国的文明是一种早熟的文明。那么，所谓的“早熟”，究竟体现在哪些地方呢？概括地说，中国的历史和政治自古以来就不同于世界其他任何一种文明，其最鲜明的特征之一就是政治权力的极端重视，由此衍生出来的权谋术、王霸之道、帝王之学相应地也就极为发达。不客气地说，古代中国的政治精英们在官场、战场上纵横捭阖的时候，西方人的祖先才刚刚走出黑森林。

所谓“帝王学”这样一种学问，可以上溯到诸子百家竞相争鸣的遥远时代：在那个时代，思想巨星如雨后春笋般大量涌现，帝王学的思想渊源——纵横家也在那个时候产生，其中最著名的人物莫过于鬼谷子、苏秦和张仪，尤其是后面这两个人物，更是以自己的计谋深刻地改变了中国历史的走向。而在中国古代浩如烟海的权谋著作中，真正系统地总结治乱兴衰的规律、归纳帝王权谋要术的书，最重要的就是唐代纵横大家赵蕤的《帝王学》一书，在中国传统的智谋宝库中，该书占有极为重要的地位，受到历代帝王的高度重视，堪称中国政治、管理智慧的集大成者。

《帝王学》又名《长短经》、《反经》，成书于开元四年（公元716年），原书共十卷，现存九卷六十四篇。该书集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成，以谋略为经、历史为纬，包括国家兴亡、权变谋略、举荐贤能、人间善恶四大部分内容，同时又以权谋政治

和知人善任两个重点为论述核心，是一部千古难得的谋略全书。在日本，其政界和企业界都极为重视中国的帝王学，著名作家山本七平对《贞观政要》的解释在日本就冠以“帝王学”之名，对日本企业家的经营管理理念产生了持续的影响，日本企业家将其奉为谋略“圣经”。

而所谓的“帝王学”，其要旨在于教导人们如何设计谋划、运用手段击败对手，夺取最高权力，以及在夺取了权力之后如何巩固权力、管理国家、统治臣民，以达到长治久安的目的。这是一套复杂多变、莫测高深、实用性和操作性极强的学问，它主张为达目的可以不择手段。在这一点上，中国古代的帝王学与16世纪意大利著名政治学家马基雅维利在《君主论》中提出的统治思想是一致的——那就是彻底摆脱道德伦理对政治和权力的束缚，而纯粹以权力为核心，为国家的最高统治者提供统治、管理、领导的有效手段和实用方法。

《帝王学》的作者赵蕤是今四川盐亭人，自幼好帝王之学，据传他“博学韬铃，长于经世”，并且“任侠有气，善为纵横学”，闻名于当世。大诗人李白对他极为推崇，曾跟随他学习帝王学与纵横术，时有“赵蕤术数，李白文章”之美誉。

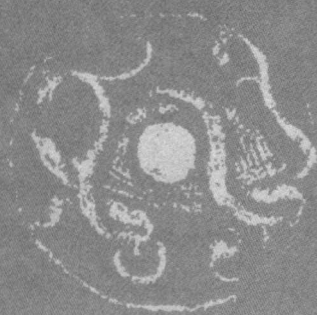
清乾隆年间，大才子纪晓岚在《四库全书·反经》的提要中指出，《帝王学》原书共十卷，其中第十卷名为“阴谋”，现在已散失。在他看来，这本书“大旨主于实用，非策士诡谲之谋，其言固不悖于儒者……虽佚十分之一，固当全璧视之矣”。由此可见，纪晓岚对这本书的评价是很高的，并没有仅仅把它当作一本庸俗的计谋之书来看。当时的乾隆皇帝也十分重视这本书，曾多次下诏要求诸皇子亲王好好阅读、学习这本谋略奇书，并将其与《资治通鉴》相提并论，《帝王学》一书价值之高，由此可见一斑。

本书在《帝王学》原书的基础上，按照原书的论证逻辑加入大量历史事例与相关论述，对“帝王学”中蕴涵的深刻哲理加以更深入的论证，进一步阐明了帝王权术谋略的主要原则。此外，考虑到《帝王学》原书第十卷即《阴谋卷》已经散失，根据一些后世相关研究著作的记载，编者结合民国奇人李宗吾的“厚黑学”理论，对散失的“阴谋卷”的大概内容进行了精要总结，将“帝王学”的诠释推向又一顶峰，具有巨大的实用价值。对于广大渴求事业成功、生活如意的人士来说，本书是一个不可多得的智慧宝库。



## 目 录

### 卷一·帝王用人术



- 3/ 管得最少的领导就是好领导
- 9/ 挖掘人才的优点
- 13/ 火眼金睛鉴英才
- 17/ 除了会识才，还要会用才
- 22/ 知人才能善任
- 28/ 明主相人术
- 32/ 欲成一流事业，必求一流人才
- 37/ 有好制度才有优秀的人才

### 卷二·帝王修身术



- 43/ 领导要提高自身修养
- 47/ 历代帝王成败原因浅析
- 99/ 重视修身养性才能成大事
- 104/ 看你属于哪种类型的领导
- 109/ 做一个成功的杂家



## 目 录

### 卷三·帝王领导术

- |            |      |
|------------|------|
| 管好舆论       | /127 |
| 赏罚一定要分明    | /132 |
| 分辨正臣与邪臣    | /137 |
| 注意把握事情的“度” | /164 |
| 掌握判断事物的辩证法 | /178 |
| 明主要善于变通    | /199 |





### 卷四·帝王权谋术

- |              |      |
|--------------|------|
| 以德服人         | /217 |
| 对下属要推心置腹     | /222 |
| 为人处事要低调      | /231 |
| 练就超常的判断力与观察力 | /237 |
| 揣摩对手的心思      | /246 |





## 目 录

- 
- 
- 252/ 弃小信而守大节  
257/ 用人不疑  
262/ 做事留好后路  
271/ 防止恩德生怨  
276/ 团结一切可以团结的人  
282/ 求人不如求己  
285/ 牢牢掌握自己的命运  
294/ 帝王肚里能撑船  
302/ 提高化劣势为优势的素质  
308/ 正确对待下属的失败  
315/ 防止出昏招  
319/ 刚柔兼济、恩威并施  
334/ 眼光要长远  
339/ 借题发挥  
344/ 韬光养晦的大智慧  
349/ 不以世俗好恶看事物  
352/ 注意下属的行为



目 录



管理要张弛有度 /356

要善于引导社会潮流 /359

礼贤下士 /362

名不正则言不顺 /367



卷五·帝王厚黑术

“厚黑学”与帝王术 /375

为官经商如何看待“厚黑术” /381



# 帝王學 的智慧



## 卷一

# 帝王用人术

古往今来，成大事的君主从来不是全才，甚至连具体的“专才”都不是，刘邦、刘备就是最好的例子。那么，帝王到底应该怎样行事？帝王学中最重要的是什么呢？唐代纵横家赵蕤通过对前人经验的总结，得出结论：如何识人、用人，是君王最为重要的秉赋，如何用好手下的人才，是做好君王的重中之重。不会用人、事必躬亲的君王，必定是失败者。



卷一

「帝王用人术」



管得最少的领导就是好领导

挖掘人才的优点

火眼金睛鉴英才

除了会识才，还要会用人

知人才能善任

明主相人术

欲成一流事业，必求一流人才

有好制度才有优秀的人才



## 管得最少的领导就是好领导

本书开卷评说帝王学，要讲的就是两个字：“君道。”用现代人的话说，就是怎么做好领导，怎么管好你的一亩三分地。我们先概括地说，识大体，弃细务，此乃君道，也是每一个管理者都应把握的基本原则。做领导的人，绝不能事必躬亲，要做到“以不能为能”；反之，如果做不到这一点，那么古往今来的例子都告诉我们：这样的领导往往做不了什么大事。

君道，是作为一个单位、一个部门乃至一个国家的最高领导人所必须通晓、掌握的根本原则。把我们审视的目光投向古代，从某种意义上来说，帝王也是一个管理者，只不过他所管理的不是一般的团体，而是一个庞大的国家。不过，关于怎么做帝王的一些原则、方法，则同样可以推而广之地运用到对现代社会普通公司、团体及社区的管理中去。

从中国历史的先例中，正反两面的例子都数不胜数。在两千多年前的楚汉战争中，刘邦在这方面的才能就体现得淋漓尽致：在他的汉军中，制定大政方针和战略思想的有张良；负责经济规划，在战时及时解决军需问题的有萧何；而声称自己带兵“多多益善”的韩信则是最高军事指挥者，负责南征北战；甚至屠狗者出身的莽夫樊哙也屡次救过刘邦的性命——正是这些英雄各尽所能，成就了刘邦的“无能”之功。刘邦他可以什么都不会，但是，只要他能用好手下的人才就可以了，这是领导者成功的必备素质。而反观声称“富贵不还乡如锦衣夜行”的楚霸王项羽一方：谋略他信不过范增，以致在鸿门宴上优柔寡断，纵虎归山，放了刘邦，最终酿成大患；带兵打仗，他又信不过手下的众多大将，总是亲冒矢石，身先士卒，总给人一种要与将士争功的感觉——另一方



面，脾气暴躁的他倒是也能体恤士卒，遇有伤病员，在难过之余，他甚至还会黯然流泪，并亲自给他们送饭、喂汤。但是，让人深感疑惑的是，在打了胜仗、该封赏功臣的时候，项羽却又不近人情地对封王的大印爱惜不已，直到把“圆的磨成方的”，把印玩出缺口才肯给人家。因为项羽如此不爱惜人才，韩信、陈平这样的大人物才会离开他投靠刘邦。长此以往，项羽身边就没什么人才了。所以我们说，他这个“老板”做得很不合格——你项羽脑子里整天考虑的不是该怎样壮大、充实自己的团队，要么是婆婆妈妈的，要么是干出坑杀秦国二十万降卒这样的蠢事，因此，当时人称他这样做为“妇人之仁”，而他最后的下场也很惨，不得不自刎于乌江边上。因此，项羽这个历史人物的形象，便只具有美学的意义了——宋朝女诗人李清照说“至今思项羽，不肯过江东”，也是在抒发这种美学理想，在她眼里，项羽是一个“力拔山兮气盖世”的英雄，但是却不适合做万乘之尊的皇帝。

关于这样的道理，古人说过的话都值得我们再细细品味——春秋时的先哲老子说过：“以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下，这是成大事者必须明白的最高法则。”而战国时的大儒荀子的说法则是：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能干为有才能。”此外，西晋哲学家傅玄说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠哉悠哉地坐在那里统治天下了。”

那么，这三个先贤是怎么知道这个秘诀的呢？他们身为一代大哲，对历史可谓烂熟于胸——他们只要想想尧、舜是怎样做天下之主的，就会明白：

在尧为帝王的时代，舜为司徒，契（商的始祖）为司马，禹（夏的始祖）为司空，后稷（周的始祖）管农业，费管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯化用于作战的野兽……这些具体的事，尧一件也不做，只是悠然自得地做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿地做臣子呢？这是因为尧懂得这九个人各自都有什么才能，然后量才使用，并让他们个个都成就了自己的一番事业，而尧则凭借他们成就的功业而统治天下，达到大治。

前面我们提到，汉高祖刘邦在这一点上做得非常好，他曾经说：“说到运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、安抚百



姓、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我会使用他们，这就是我夺取天下的资本。”我们看，这真是一语道破了天机！

三国时的哲学家刘邵在他写的《人物志》中说：“一个官员的责任是以一味调和五味，一个国家的统治者则是以‘无味’调和五味；大臣们以自己能胜任某种工作为有才能，帝王却以会用人有才能；大臣们以出谋划策、能言善辩为有才能，帝王以善于听取臣民们的意见为有才能；大臣们以能身体力行为有才能，帝王以赏罚得当为有才能。最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统筹众多有才能的人。”这就是“以不能为能”的秘诀所在。

所以说，知人，是君道；知事，是臣道。把握那种无形的、不可捉摸的东西，也是做帝王不容易的地方。那些让人无法轻易看见其渊源的东西，才是世事人情的根本。打仗时敲鼓，那“咚咚”的声音不属于五音中的一种，却能作五音的统帅。掌握了君道真谛的人，不会去做文武百官各自负责的具体事情，也只有这样，才可以成为国家的最高统治者。为人君者，必须严守这一准则，而在具体部门负责、做“一把手”的政府官员、老板们也必须知道他们自己应当做什么事情，也只有这样，才可以把属于自己职权范围内的事情做好。在中国历史上，自古以来就是这样的。

西汉时，淮南王刘安在他写的《淮南子》里做过这样的比喻：“巧手匠人在建造宫室时，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用尺矩，做平直的东西一定要用准绳。东西做成后，人们就不再去理会这些工具了，只是奖赏工匠的奇巧。宫室造成后，人们也再不会去管那些匠人了，而只是说，这是某君某王的宫室。”而荀子说：“做帝王的射箭要想做到百发百中，就不如用后羿；驾车要想做到驰骋万里，就不如用王良（春秋时著名的相马师与御车能手）；治国要想做到一统天下，就不如任用贤明正直的能人。这样做不仅省心省力，所成就的功名也极大。”这就是说，做帝王的最重要的是如何支配使用手下的人才，而那些不明白这个道理的统治者则恰恰相反，他们往往事无巨细，凡事都要亲自做才放心，因此不会信任、重用有才德的贤人。反过来，做领导的不用有本事的人，那么有本事的人就会讨厌他，其最终结果，只能是功名、事业受到损害，其所管理的部门乃至整个国家、社会都会出现危



卷一

帝王用人

术



机，这样的领导就会在激烈的竞争中被残酷的现实无情淘汰。

战国时的法家申不害和尸佼在他们所写的《申子》和《尸子》中也对这一道理进行过深入的探讨。《申子》里说：“人君应当知晓他治国的最高原则，群臣应当知道自己所该负的职责。说话算数，说了就办，是各级官员的事，并不是帝王必须遵循的原则。”《尸子》里则说：“举荐贤能是各级官员的功绩，善用贤能才是帝王的功绩。”

将历史的眼光拉回现代，如果以解放战争为例子，这一古老的原则体现得更为淋漓尽致。解放战争中，中国共产党及其领导的中国人民解放军获得最终的胜利，究其原因，首先是人心向背的问题，但也不排除双方最高统帅部指挥谋略这一因素。在人民解放军这一方，以毛泽东为首的党中央只决定战略方针，却不对具体的战役做战术干涉，而是放手让陈毅、粟裕、刘伯承、邓小平、彭德怀、徐向前、林彪、聂荣臻等将帅在华东、中原、西北、东北各地自主或协同作战，毛泽东那气势磅礴的指挥将本节所论述的领导原则体现得淋漓尽致。

总之，在占据道义阵地的前提下，毛泽东统帅有方，所以取得了节节胜利。相反，以蒋介石为首的国民党军队最高统帅部，却经常干涉各个战区以及各场战役的战役、战术布署，老蒋动辄亲自飞临前线指挥，结果，他的“聪明才智”始终挽救不了“党国”的颓势，在他的“瞎指挥”下，国民党军队节节败退，最后不得不逃到孤岛台湾，偏安一隅。

上面说的是一国的领导应该如何行事，而小到一个社区、团体，也同样存在这个问题。例如，某民办报业机构，初创时期在招募员工时可谓千挑万选，整个团队也称得上是兵强马壮。可是，企业经历了一段初始的亢奋后，紧接着面临的却是一片萧条惨局。至于原因，当然是多方面的，但最主要的还是这家报社的总编不识大体，做不好领导。据说，他总是抢着干记者、编辑们该干的活儿，弄得手下人无所事事。反过来，他对手下人的“无能”总是表示不满，动辄训斥员工。结果可想而知，最后整个单位上下是怨声载道，大家都说，“他愿意干让他一个干好了”。接着，众人纷纷辞职，各自走散了，这个单位也垮了。熟悉职场生活的人都知道，这样的事在当代中国社会屡见不鲜。

在起用人才上是这样，在对待财富的问题上，道理也一样。从前商汤、周武消灭了夏桀、纣王，一旦拥有了夏、商两朝的全部财产，就把土地、财宝封赏给有功的大臣，举国上下没有不欢天喜地、心悦诚服



的。用亡国者的财产赏赐功臣，整个国家的臣民都会争相效命，这就是懂得如何使用他人的财物来笼络人心的做法。

荀子说：“能修明礼教的，可以为帝王；会巩固统治的，国家就强大；善于笼络人心的，社会就稳定；只知道搜刮民财的，必然亡国。所以，推行王道的国家是为了使老百姓富有；推行霸道的国家则有能力让有才能的人富有；苟延残喘的国家只会让当官的富有；而将要灭亡的国家，统治者知道大难就要临头，于是开始拼命想把财富统统据为己有，这时就会出现私人的库房、箱柜塞满金银财宝的现象。这种情况，叫做当官的‘肥得流油’，老百姓‘四处漏水’。”

荀子又说：“当皇帝的不谈论自己有多少财产，地方诸侯不应过于在乎自己的利益，当官的不应计较自身的得失。”

从前，周厉王爱财，因而亲近当时建议他搞国家专卖的荣夷公，大夫芮良夫劝谏说：“难道周朝的王室要倾覆了吗？荣夷公这种人，利欲熏心，不知大难就要临头了，你为什么要亲近他？利益，是世上万物自然产生出来的，是大地宇宙包容承载的公共财产，有如空气和阳光一样，可是世上偏偏有人妄图独占它，那可就后患无穷了！天地万物是天下众生的共同财富，每个人都要从中获取他的生存所需，怎么能独自占有呢？如果有谁执意要这样做，天下怨恨他的人可就多了！人怨甚多而又不知自己即将大难临头，荣夷公用这种方法来引导国王，这样还能长久得了吗？”

后来，果然不出芮良夫的预料，周厉王在逼迫得国民们只能“道路以目”之后，激起了“国人暴动”，随后果真被放逐到了彘。

战国时，魏文侯的仓库发生了火灾。在古代，发生火灾是一件很不祥的事，昭示着上天的惩罚。于是，他赶紧身穿白衣离开正殿，以示哀痛。大臣们也都哭起来。这时，公子成父却走进来祝贺道：“我听说天子把整个国家作为收藏财富的仓库，诸侯把自己的领地作为收藏财富的仓库。你现在把国家的财富都储藏在庫里，显然藏得不是地方，这种藏法，不发生火灾也要发生人患。现在火灾发生了，不过，幸亏没有发生更可怕的人患，这不也挺好吗？”

孔子曾经说：“老百姓富裕了，做国王的能不同他们一起富裕吗？”因此说，圣明的君王用他的土地分封诸侯，用他的财物赏赐功臣，不和老百姓争夺利益，才算是懂得了做一个最高统治者的原则——那就是把





不为自己所拥有的东西当做自己的来支配使用。

“破财消灾”的通俗道理，在这里成为一条深刻的“君道”——为人君者不应太注重琐碎的人或事，只要抓住“领导权力”这一关键性的东西，对人对事对钱财，何不放开一些呢？

因此，作为一个管理者，不论是管理一个国家，还是管理一个部门，都应“通乎用其非有”，要巧用“空手套白狼”的权术，用不为自己所拥有的东西恩赐下属，这样领导者的位子才能坐稳。上面所引述的《国语》中关于周厉王亲近荣夷公、好“专利”的故事，就是一个很好的反面教材。周厉王和荣夷公不听芮良夫的劝阻，结果三年后，国人放逐了周厉王，周王室从此衰微。联系到现实，我们现在党和国家的领导人就很懂这个道理，他们把能不能使中国老百姓富裕起来看成是关系到党和国家兴亡的大问题，这是非常富有远见的。在经济生活中，生意人有这样一句口头禅，叫做“有钱大家赚”，而实际上许多人并不理解这句话的真正含义。其实，只有做到“有钱大家赚”，你才有钱赚，不让大家赚，你也没钱赚——这就是“通乎用其非有”，亦即懂得如何运用不是为自己所拥有的东西来为自己谋取利益，这是真正的大智慧。

总而言之，设立官位，分配职务，委派任命官员，监督他们完成任务；喜欢运筹谋略而不知倦怠，有宽容大度的雅量而又能获得大众的拥戴；善于解决各种矛盾，消除各种隐患——这些都是国家最高统治者必须掌握的治国大道。能做到这一点，文武百官就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就一统大业的根本所在。

