

— 读历史 正衣冠 —

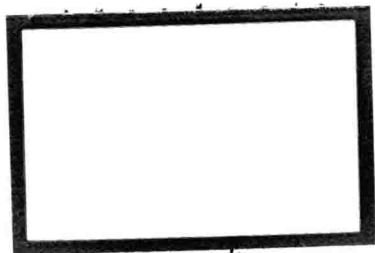
治

『 历史是最好的教科书 』

书

高 路 著

中国青年出版社



史
正衣冠
—

治

术

高
路
著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

治术 / 高路著. —北京: 中国青年出版社, 2013.11

(读历史 正衣冠)

ISBN 978-7-5153-1976-6

I. ①治… II. ①高… III. ①中国共产党—干部教育—学习参考资料 IV. ①D 262.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 243630 号

写作顾问: 李 李

作 者: 高 路

责任编辑: 王钦仁

装帧设计: 瞿中华

出版发行: 中国青年出版社

社址: 北京东四 12 条 21 号

邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 57350507

门市部电话: (010) 57350370

印刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 880×1230 1/32

印张: 10.5 插页: 2

字数: 233 千字

印数: 1-6000 册

版次: 2013 年 11 月北京第 1 版

印次: 2013 年 11 月河北第 1 次印刷

定价: 38.00 元

本图书如有印装质量问题, 请凭购书发票与质检部联系调换

联系电话: (010) 57350337

前言

治术，治政之术。术，本指城市中的道路。这样的路有许多条，或长或短，或直或弯，术的繁体字“術”就是一个人站在中间，两边分布着纵横交错的街巷，供他挑选行走。

“术”与“道”不同，虽然都是路，但道是不分岔的路，即唯一的路，所以叫光明大道；而术则有多条，遍布城市，是小路。用在治政上，道表示规则，具有唯一性，譬如仁政和仁爱，只要从政，就必须遵守，违背了就是无道和无德，就是一个失职失败的官员。术则不然，没有死规定，你可以走这条路，也可以走那条路，反正有好多条路，只要能够到达目的地就成，无所谓对错，谁也说不出什么。譬如建立威望，就有德、恩、功、言、能、力等多种途径，人们可以根据自己的特点和条件任意选取。术表示的是达到目的的方式或手段，本书概括的9个方面，即威望、奖惩、利用、做势、同盟、控权、无为、经权、决策，所包含的内容就是这样的手段。

术是一门学问，治政、生活、工作、交往、经营、战争等都离不开术。在治政领域，术从性质上可以分成两大类。哪两类？这里可以看一下历史上那个著名事例“吴起吮疮”：吴起手下一个士兵生了毒疮，痛得要命，吴起伏在士兵身上用嘴吸吮疮中脓血，感动了一大片。而这个士兵的母亲则痛哭不已，非常难过，问她何至于此？回答是：大将军曾经为我儿子的父亲吸吮创口，

没多久他便战死了，如今大将军又为我儿子吮吮创口，他也活不了几天了。不能说吴起这一举动纯属作秀，但从他连亲人们都不爱都不顾的表现来推断，出于功利的考虑居多。在本书讲述这个故事的前后，还说到两个人，一位是春秋时期晋国执政大夫赵盾，另一位是东汉名臣李固，不妨让他们也在场，相信这两人也会为士兵吮疮，他们这么做要简单得多，是平时形成的仁爱（恻隐之心）观念使然，作为人、作为官遇上了这样的事，就要出手相救，没什么可说的。不是说他们的做法跟功利没关系，而是强调出发点的非功利性。既然有付出，就一定有回报，赵盾、李固也会跟吴起一样，赢得爱戴和信任，换取士兵以命相报。如果让人们评判，尽管他们的表现相同，做法类似，但结论肯定不一样。这就是术的区别，一正一邪，人们喜欢把后者称为“谋术”，就是民间说的“斗心眼”，而把前者称为“道术”。从这里我们也可以看到术与道的关系，二者虽然分属两个领域，但却是相通的，所以术字的解释特别指出，术是由大道分出的小路。

离开了道的术，当然也可以取得功效，但肯定要打折扣。你另有目的，你把人当工具使，别人心里自然有数，那位士兵的母亲就看得很清楚，恩德一定要报，但也仅此而已，不像赵盾救助的桑下饿人和李固感化的盗贼，他们的回报自觉自愿，全力以赴，一生一世。

治术是理政的必要手段，是官员必备的一种能力。增强和提升这一能力，不只要了解治术、掌握治术，同时也要学习为政之道、为官之道，背靠“道”的术才真正有力量。

一、威望

(一) 德

- 002 ◎ 以德报怨
- 003 ◎ 钜鹿之死
- 004 ◎ 立德、立功、立言
- 005 ◎ 大夫叔孙豹
- 006 ◎ 虎会的尊严
- 006 ◎ 韩起的清贫
- 007 ◎ 瓜田
- 008 ◎ 全郡的表率
- 009 ◎ 退敌
- 009 ◎ 孙策的仁义之师
- 010 ◎ 刘裕不成大事的原因
- 011 ◎ 以命相救

(二) 恩

- 014 ◎ 桑下饿人
- 015 ◎ 扯断帽带的夜宴
- 015 ◎ 一定要向民众施恩惠
- 016 ◎ 三个追随者
- 017 ◎ 管燕的眼泪
- 017 ◎ 两匹骡子
- 018 ◎ 吴起吮疮
- 018 ◎ 李固感化盗贼
- 019 ◎ 一份烤肉
- 019 ◎ 黄金饼

(三) 功

- 021 ⊙ 太子忽的功劳
022 ⊙ 五国联军统帅
023 ⊙ 政绩天下第一
025 ⊙ 一件政绩
025 ⊙ 士子们的偶像
026 ⊙ 书生陆逊
027 ⊙ 造桥
027 ⊙ 对政绩卓著官员的评语
029 ⊙ 朝堂空矣

(四) 言

- 032 ⊙ 王侯将相宁有种乎
032 ⊙ 富贵不归故乡，
如衣绣夜行
033 ⊙ 养虎自遗患
033 ⊙ 小不忍，害大义
033 ⊙ 朝闻道，夕死可矣
034 ⊙ 千人所指，无病而死
034 ⊙ 贫贱之知不可忘，
糟糠之妻不下堂
035 ⊙ 臣亦择君
035 ⊙ 为将当有怯弱时
036 ⊙ 汉、贼不两立
036 ⊙ 冰炭不言而冷热之质自明
036 ⊙ 非我族类，其心必异
036 ⊙ 会见汝在荆棘中耳
036 ⊙ 今九州糜沸，群雄竞逐
037 ⊙ 见此张缓

- 037 ⊙ 譬如写水著地
037 ⊙ 此子疲于津梁
038 ⊙ 迷众之罪大也
038 ⊙ 我甲在心
038 ⊙ 忠孝之道，难以两全
039 ⊙ 直唱大言
039 ⊙ 不足劳少壮故耳
039 ⊙ 宁为南鬼，不为北臣
040 ⊙ 前事之不忘，后事之师
040 ⊙ 怯防勇战
040 ⊙ 两姑之间难为妇
041 ⊙ 丈夫不死，当立大功
041 ⊙ 罄南山之竹，书罪无穷；
决东海之波，流恶难尽
041 ⊙ 吾当折杖驱之耳
042 ⊙ 因人所利而行之
042 ⊙ 当笑而受之
043 ⊙ 口有蜜，腹有剑
043 ⊙ 不敢忘本
043 ⊙ 当知尔父起家如此也
044 ⊙ 天下其谁容我

(五) 能

- 045 ⊙ 先蔑的朋友
046 ⊙ 子产的判断
047 ⊙ 不争而获
048 ⊙ 让战鼓敲不响
048 ⊙ 孟贲的选择
049 ⊙ 平民之怒

- 050 ◎ 孟尝君与门客
051 ◎ 一头小牛
052 ◎ 破釜沉舟
053 ◎ 舍命救民
054 ◎ 梦中杀人
054 ◎ 三分天下
055 ◎ 思念

- 069 ◎ 曹操封赏张鲁
070 ◎ 奖罚关系人心
070 ◎ 封王的妙用
071 ◎ 治政前提
071 ◎ 赏罚是天道
072 ◎ 治政要义
073 ◎ 诱导

（六）力

- 057 ◎ 怎能不效力
058 ◎ 一切遵从大将军命令
059 ◎ 硬汉桥玄
059 ◎ 群臣的选择
060 ◎ 唐太宗退敌
061 ◎ 韩信就是榜样
061 ◎ 让禁军害怕的人
062 ◎ 铁鞭、铁棍、匕首
062 ◎ 杀鸡给猴看
063 ◎ 万里之遥

（二）主体

- 074 ◎ 子罕的阴谋
075 ◎ 十个田常也没戏
076 ◎ 您想夺取我的民众吗
077 ◎ 赏罚权不可出借
078 ◎ 烧掉底稿
079 ◎ 权力在君
079 ◎ 祸乱的根子
079 ◎ 君主的职责
080 ◎ 恩典出于上
080 ◎ 赎回魏徵故居的背后

二、奖惩

（一）意义

- 066 ◎ 一座城邑
067 ◎ 赵鞅的动员令
067 ◎ 受奖的孝子
068 ◎ 勾践的办法
068 ◎ 刘邦分封

（三）原则

1. 赏罚分明

- 082 ◎ 国家混乱的根源
084 ◎ 不敢受赏
085 ◎ 奖赏只对功劳
085 ◎ 猎狗和猎人
086 ◎ 萧何第一
087 ◎ 失之东隅，收之桑榆
088 ◎ 自我矛盾

089 ◎ 不可公器为私用

089 ◎ 不能奖赏罪恶

2. 赏罚适度

091 ◎ 赏不僭，刑不滥

091 ◎ 赏亲的危害

092 ◎ 狗尾续貂

093 ◎ 不以功劳赏官

093 ◎ 拉开距离

093 ◎ 赏赐本身也要节约

094 ◎ 赏官的危害

095 ◎ 不以关系赏官

096 ◎ 失望与愤怒

097 ◎ 众叛亲离

3. 赏罚兑现

099 ◎ 白起之死

100 ◎ 空诺

100 ◎ 亡国的一个原因

101 ◎ 拿什么赏赐？

101 ◎ 虚赏

102 ◎ 该怎样判处

102 ◎ 不以个人喜怒为转移

三、利用

(一) 利益

106 ◎ 唇亡齿寒

108 ◎ 孔子的预言

108 ◎ 一口大钟

109 ◎ 被贪婪吞噬的智氏

110 ◎ 600 和 6

111 ◎ 长平之战的起因

112 ◎ 机会不可错过

113 ◎ 重赏之下必有叛徒

114 ◎ 奇货不可失

(二) 境遇

116 ◎ 螳螂捕蝉，黄雀在后

117 ◎ 苏秦和张仪

118 ◎ 甘罗说张唐

119 ◎ 李斯是怎样被拖下水的

120 ◎ 置之死地而后生

121 ◎ 是狗都要狂吠

122 ◎ 五日京兆尹

123 ◎ 法真的名声

123 ◎ 穷途末路的猴子

(三) 心理

125 ◎ 神龟

126 ◎ 子贡救鲁

127 ◎ 您的田地太辽阔了

128 ◎ 得民心者

128 ◎ 安陵君

129 ◎ 神人军师

131 ◎ 反正是一死

131 ◎ 请托

132 ◎ 口蜜腹剑

(四) 矛盾

- 134 ⊙ 壶丘之城
- 135 ⊙ 二桃杀三士
- 137 ⊙ 九鼎
- 138 ⊙ 管庄子刺虎
- 139 ⊙ 吃两头
- 139 ⊙ 荡平袁氏的策略
- 140 ⊙ 可汗的得意

(五) 道义

- 141 ⊙ 以土地换人心
- 142 ⊙ 歌舞伎
- 142 ⊙ 从内部进攻
- 143 ⊙ 盟约
- 144 ⊙ 公孙弗忌的办法
- 145 ⊙ 忠义
- 145 ⊙ 君德臣节

(六) 人

- 147 ⊙ 强人
- 148 ⊙ 部属
- 148 ⊙ 贤人
- 149 ⊙ 众人
- 150 ⊙ 自身
- 151 ⊙ 邻人
- 151 ⊙ 能人
- 152 ⊙ 多余的人
- 153 ⊙ 关系人
- 154 ⊙ 权威

- 155 ⊙ 朋友

- 156 ⊙ 仇人

- 156 ⊙ 名人

- 158 ⊙ 老实人

- 159 ⊙ 同伙

四、做势

(一) 立势

- 162 ⊙ 商盖的降服

- 162 ⊙ 孔子与鲁哀公

- 163 ⊙ 高阳酒徒

- 164 ⊙ 扼住咽喉攻击后背

- 165 ⊙ 冒顿的威势

- 166 ⊙ 来歙的气势

- 167 ⊙ 班超威震西域

- 168 ⊙ 可悲啊

- 168 ⊙ 两个女人

- 169 ⊙ 老头辛毗

- 169 ⊙ 眼中铁光

- 169 ⊙ 苻坚与势

- 171 ⊙ 镇恶

- 171 ⊙ 谢安的风度

- 172 ⊙ 骑虎之势

- 172 ⊙ 席卷之势

- 173 ⊙ 取天下易如反掌

- 173 ⊙ 安定异族
-

（二）顺势

- 175 ⊙ 从哪儿下刀
176 ⊙ 巫师
177 ⊙ 大力士与小孩子
178 ⊙ 按到水底
178 ⊙ 勾践的怂恿
179 ⊙ 骄横的齐王
180 ⊙ 疏导
180 ⊙ 治水三策
182 ⊙ 廉范不禁夜火
182 ⊙ 顺流而下的军威
182 ⊙ 赤胆忠心

（三）借势

- 185 ⊙ 周天子的册封
186 ⊙ 晏子的忠告
187 ⊙ 狐假虎威
188 ⊙ 互为支撑
188 ⊙ 利剑与箭矢
189 ⊙ 海大鱼
190 ⊙ 她为什么能达到目的
191 ⊙ 又一个楚怀王
192 ⊙ 奴仆的跪拜
192 ⊙ 挟天子以令诸侯
193 ⊙ 《三都赋》的命运
194 ⊙ 王羲之的起步

（四）造势

- 196 ⊙ 阴姬是怎样当上王后的

- 197 ⊙ 不自量力
198 ⊙ 陈胜王
199 ⊙ 四面楚歌
200 ⊙ 铜匣及其他
201 ⊙ 虚张声势
202 ⊙ 增灶和增兵
203 ⊙ 天子之势

五、同盟

（一）结盟

- 206 ⊙ 管仲与鲍叔牙
207 ⊙ 沈尹筮与孙叔敖
207 ⊙ 鲁国三家
208 ⊙ 抗秦同盟
209 ⊙ 苏代是怎样完成使命的
210 ⊙ 将相联手
211 ⊙ “三游”
212 ⊙ 人以类聚，物以群分
212 ⊙ 断绝朋党的关键

（二）分化

- 215 ⊙ 烛之武化敌为友
216 ⊙ 廉价的承诺
217 ⊙ 虚晃一枪
218 ⊙ 盟国的下场
219 ⊙ 一根骨头
220 ⊙ 各怀鬼胎

- 220 ⊙ 放在一起的公鸡
220 ⊙ 趁机捞一把
221 ⊙ 曹操的离间计

六、控权

(一) 集权

- 224 ⊙ 责任与权位
225 ⊙ 车队
225 ⊙ 公子的师傅
226 ⊙ 韩昭侯的处罚
226 ⊙ 哪来的大王
227 ⊙ 郡县制
228 ⊙ 太学生的忠告
229 ⊙ 孙权的醒悟
229 ⊙ 重臣和亲信
230 ⊙ 政出多门
231 ⊙ 杀兄
231 ⊙ 杀母
232 ⊙ 宗慈的怒火
232 ⊙ 比君主还厉害的幸臣
232 ⊙ 权力与纳言
233 ⊙ 天无二日
233 ⊙ 大唐为什么处于下风
234 ⊙ 杜绝苗头
234 ⊙ 重臣的下场
235 ⊙ 权力秩序破坏的后果

(二) 制衡

- 236 ⊙ 分权
237 ⊙ 韩国危险了
238 ⊙ 魏国为什么能保住
239 ⊙ 分土
240 ⊙ 分民
240 ⊙ 分族
241 ⊙ 分军
241 ⊙ 分制
242 ⊙ 分众
243 ⊙ 分州
243 ⊙ 分官
243 ⊙ 天下无贼
244 ⊙ 突厥为什么能够骚扰中原
244 ⊙ 分事
244 ⊙ 设立机构的前提
245 ⊙ 分镇

七、无为

(一) 抓大事

- 248 ⊙ 事倍功半
249 ⊙ 宽政与无为
250 ⊙ 上当的君主
250 ⊙ 汲黯出巡
251 ⊙ 潇洒的马援
251 ⊙ 丞相诸葛亮
252 ⊙ 老糊涂

- 252 ⊙ 人君执要
253 ⊙ 什么是贵人
253 ⊙ 高洋的治政之术
253 ⊙ 制度的无为意义
254 ⊙ 皇帝应该怎么当
255 ⊙ 唐太宗的无为
256 ⊙ 不听小事
257 ⊙ 庸人自扰
257 ⊙ 木匠与宰相
258 ⊙ 大事与小节

（二）抓人事

- 260 ⊙ 做君主的道理
261 ⊙ 宓子贱的办法
262 ⊙ 乐器与乐官
262 ⊙ 臣子的心计
263 ⊙ 赶鸟与治政
263 ⊙ 汉文帝的提问
264 ⊙ 巫蛊之祸的起始
265 ⊙ 聪明
265 ⊙ 来去
266 ⊙ 为治之要
266 ⊙ 治本在得人
266 ⊙ 厨子与皇帝
267 ⊙ 唐太宗与隋文帝
268 ⊙ 无为而治的关键在于正己
268 ⊙ 治政的程式规则
269 ⊙ 怎样达到无为而治
270 ⊙ 把自己当臣下的皇帝

八、经权

（一）权衡

- 274 ⊙ 手和脚
275 ⊙ 两个官职
276 ⊙ 美女
277 ⊙ 郑国渠
277 ⊙ 上党与邯郸
278 ⊙ 万金与天下
279 ⊙ 刘邦就封
279 ⊙ 权衡对制胜的意义
280 ⊙ 决断
280 ⊙ 两件破衣服
281 ⊙ 舍近求远
281 ⊙ 上、中、下三策
283 ⊙ 天算与人算
283 ⊙ 壮士断腕
284 ⊙ 一个和五个
284 ⊙ 现在和将来
285 ⊙ 凡事先权衡利弊
285 ⊙ 计算
286 ⊙ 取舍
287 ⊙ 两害相权取其轻

（二）变通

- 290 ⊙ 师生论管仲
290 ⊙ 礼节的灵活
291 ⊙ 韩咎的弟弟

291 ⊙ 此一时彼一时

292 ⊙ 背誓

294 ⊙ 圣人知变

295 ⊙ 父子俩

295 ⊙ 见机行事

295 ⊙ 随机应变

296 ⊙ 识时务者为俊杰

296 ⊙ 没有一成不变的道理

296 ⊙ 大与小

297 ⊙ 政贵知变

九、决策

（一）前提

300 ⊙ 传闻

301 ⊙ 商臣的决定是怎样作出的

302 ⊙ 借粮

303 ⊙ 南辕北辙

303 ⊙ 远近

304 ⊙ 不可行之中有可行

305 ⊙ 不喜欢实情的昏君

306 ⊙ 举孝廉的条件

307 ⊙ 北伐中原

308 ⊙ 不自量力

308 ⊙ 鞭长莫及

309 ⊙ 知彼不知己

（二）决断

311 ⊙ 匹夫

312 ⊙ 力排众议

313 ⊙ 不怕人笑话

314 ⊙ 立足于谁

314 ⊙ 鸿门宴

315 ⊙ 六国印信

317 ⊙ 破碎的瓦罐

318 ⊙ 谁是国贼

318 ⊙ 矛头对准谁

319 ⊙ 纲要与末节

319 ⊙ 大人虎变

320 ⊙ 塞源断本

320 ⊙ 玄武门之变

321 ⊙ 不纠缠细微

一、威望

官员是治理者，治民理政，除了依靠权力、法律、制度等要素外，还必须具备个人威望。没有威望，或者威望不够，便不能服众，领导力和执行力就要打折扣，工作、政绩、前途都会受到影响。那么如何树立并提升个人威望呢？古人有立德、立功、立言之说，可视为建立威望的具体努力方向，我们可以进一步细化为六个途径，即德、恩、功、言、能、力。

（一）德

要义

人生存于社会，就要处理各种各样的关系，官员整天与人和事打交道，社会性更强。个人需要处理的关系主要是四个方面：与他人的关系，与群体的关系，与工作的关系，与物质的关系。人们处理这些关系，总是依据一定的行为准则，由此表现出个人品德。品德好，各种关系的处理才能好，威望也就随之走高。

故事

◎ 以德报怨

春秋时期，北方的边民经常袭扰中原，周王室已经衰落，无法承担起领导各诸侯国保卫中原的重任。

齐桓公接过这个使命，准备讨伐北方的山戎族和孤竹国。桓公担心自己力量不足，派使者到鲁国求援。鲁国君主召集群臣商量，大家一致认为，齐军转战数千里，孤军深入险地，凶多吉少，别指望回来了，鲁国不能当殉葬品；但又不好公然回绝，因为齐桓公是为中原诸国着想，这其中也包含鲁国在内。于是便答应协助齐国，但实际上并不行动。

不想齐国大获成功，攻破了山戎和孤竹国。桓公回军，打算讨伐鲁国，因为它不讲信用。管仲说：“不可以这样做。诸侯还不信任齐国，如今我们刚刚攻下远方的山戎和孤竹国，又立即攻打邻近的鲁国，这一定会增加诸侯的疑虑，不利于国君您的霸业，所以此时应该向鲁国示好。您这次远征北方，得到了不少珍宝，其中许多是中原没有的，为什么不拿出一些献给周公庙呢？”

鲁国君主是周公的后裔，周公庙设在鲁国。齐桓公听了管仲的话，拿出一部分珍宝进献周公庙。

第二年，齐国讨伐南边的莒（jǔ）国。鲁国君主下令征发全部成年男子，连五尺高的少年也前往帮助齐军。

孔子说：“圣人把祸患转化为福分，用恩德回报怨恨，说的就是这件事情吧。”（《孔子集语·主德》）

◎ 鉏麇之死

晋国国君晋灵公残暴无道，为了取乐，竟然从高台上用弹弓射人；嫌熊掌炖得不烂，杀了厨师还不解气，竟然将他的尸体肢解。执政大夫赵盾多次劝谏，灵公不仅不听，还恨上了他，决心拔掉这颗眼中钉，于是便悄悄布下杀手。

灵公找的杀手叫鉏麇（chú ní）。一天，天刚刚发亮，鉏麇便潜入赵盾家。他发现卧室的门已经打开，往里一瞧，就见赵盾一身朝服，端端正正地坐在席子上闭目养神——原来赵盾早就起身了，因为天还早，便在屋里等待。

鉏麇退了出来，自语道：“赵盾侍奉国君忠心耿耿，从早忙到晚。即使在家里也如此恭敬，真是国家的栋梁啊！这样的人怎么能谋害呢？刺杀赵盾就是对国家不忠。然而我已经接受了国君