

一部富有生命力的领导御人经典

跟帝王学

管人

中国古代最高领导人管人智慧精华
破解历代帝王驾驭臣子的成功心法
提高你成就大事的管人才能
非常实用的官场集例
学以致用用的管场哲学


杨东雄 / 编著

西苑出版社



跟帝王学管人

杨东雄 编著

 西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟帝王学管人/杨东雄编著. —北京:西苑出版社,
2004.9

ISBN 7-80108-997-9

I.跟… II.杨… III.帝王-领导方法-中国-
古代 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 090174 号

跟帝王学管人

编 著 者: 杨东雄

出版发行: 西苑出版社

通讯地址: 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码: 100039

电话 010-68214971 传真: 010-68247120

网 址: www.xycbs.com E-mail: aaa@xycbs.com

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 21.75 印张

2004 年 10 月第一版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80108-997-9/D·127

定 价: 32.00 元

凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换

序言

我们应该承认，中国古代帝王智取皇位、雄霸天下、攻心治人、为人处世等智谋，都是一笔给后人留下的可供学习、借鉴的宝贵财富。

纵观中国历史，大凡是有一定建树的君主，总会在某些方面有过人之处。巧用时机也好，善用人才也罢，这其中的操作手段都流露出他们非凡的智慧和善做大事的思想。

成大事有学问吗？准确地说，当然有。

古人常说：谋事在人，成事在天。这个理念并不可取，多多少少有点听天由命的意味。试问，在中国历史上，那一个帝王在政权变更的过程中会听天由命呢？又有哪一个处于弱势的人会小动心思呢？

成大事者，没有别的奥秘，更没有什么捷径可走，凭借的只是个人的信仰和雄霸天下的决心和行动。

人没有自信，就会一事无成。

人没有追求，就难成大事。

做人如果骨子里没有一种欲望之气，或者说没有那种嚣张之气，就永远只能做一个无所作为的人。如何做人？如何做事？如何大勢？都是有一定的法则可遵守的，成功是有学问的。会借鉴历史教训，能善于利用人生游戏规则，你就会成为一个大赢家。

只要你用心研读一下伟人的成功之路，你的心中就会生出许许多多感慨。

在现实生活中，不是人人都可以成为政治家，也不是任何人都可以成为一国之主，但政治家的素质是可以栽培的，政治家的人格特质是可以学习的，只要你是一个有雄心的人，愿意做大事，愿意承担一切责任，你即使成不了叱咤风云的人物，也会成一个有所作为的人。

当今社会飞速发展，每一个人都面临着生存挑战，物竞天择，适者生存。这是自然法则，也是人类生存的法则。

本套中国古代帝王智慧谋略丛书，旨在古为今用，帮助你推开智慧之门，激发你有成功欲望，帮助你达成走向成功之道的梦想。

丛书共四卷，分别是：

1、《跟帝王学谋势》——中国帝王的谋略之道。本书收录了10位在

中国历史有作为的帝王，以弱势起家或处于生存困境或处于权位之争的关键时刻的谋略智慧，该忍时就忍，该出手时就出手，其成事的策略，无不体现出他们多谋善变的超人智谋，故事生动有趣，有很强的启迪性。

2、《跟帝王学管人》——中国帝王的御臣之道。本书收录了10位中国古代知名帝王驾驭群臣的近百个很有代表性的典型事例，故事生动有趣，文笔清新流畅，情节引人入胜，有很强的可读性。书中的故事内容积极健康，具有启迪意义，可以说是中国古代最高领导人管人智慧的精华，也体现了古人以礼、以法、以情管人的思想。

3、《跟帝王学用人》——中国帝王的用人之道。本书收录了11位中国古代帝王如何求贤，如何用人的故事，文笔清新，故事生动，具有很强的可读性，读来令人沉思。想成大事，得学会用人，人才就是财富，让能人发挥作用，让能人为国家效力，虽说每个帝王所处的时代不同，其用人策略也不尽相同，但本书所选取的故事都体现了古人重视人才，任人为贤，以能力授官的思想，现实意义很强。

4、《跟帝王学处世》——中国帝王的处世修身之道。本书收录了10位开明帝王从政前后的为人处世、修身、齐家的生动故事，读来引人入胜，融思想性、故事性、可读性于一体，具有借鉴意义。做人、做事，是每个人一生都要遇到的问题，如何处世？如何为人？如何修身？如何治家？都可以在本书所写的每位帝王的故事中找到答案。

这四本书，所选的人物都有个性，所写的事例都以实用为原则，故事生动感人，富有借鉴意义，读来令人心潮澎湃，思想豁然开朗。你不得不为帝王那种高人一筹的智慧思想所折服，你不得不立即产生一种效法帝王做人、做事的强烈愿望。

如果你真有这种感受，那么智慧之门就会向你打开。

如果你真有这种冲动，那么成功之路就在你的脚下开始延伸了。

行动起来吧！去做自己的主人，将你所感悟到的东西和所学到心法，运用到实际工作、生活之中，推开智慧之门，创造亮丽的人生。

编者

目 录

第一章 秦始皇篇 1

- 不可与大臣太亲近 /2
- 端正事物的名分 /4
- 使人民服从自己 /6
- 应对蒙武夫妇的策略 /8
- 驾驭将领的方法 /11
- 不以出身看人 /13
- 赏罚有度 /15
- 灵活应用法与术 /17

第二章 刘邦篇 19

- 太自信了会吃亏 /20
- 卸磨杀驴 /27
- 略施小计擒英布 /30
- 用人不当必惹祸 /33
- 以德服人最有效 /36
- 白马盟誓保江山 /39
- 恩威并用治萧何 /41

2 跟帝王学管人

- 人人都会犯错误 /44
- 待人接物讲策略 /48
- 张良的聪明之处 /55

第三章 杨坚篇 61

- 猜疑之心太重 /62
- 逆我者必亡 /63
- 欲擒故纵 /66
- 打击朋党讲策略 /69
- 不轻信别人 /71
- 一意孤行者的下场 /73
- 换种方法治人 /75
- 不让人出头 /78
- 听信谗言治功臣 /80

第四章 李世民篇 83

- 攻心为上之计 /84
- 假戏真唱 /87
- 下力气打击朋党 /89
- 安抚人心最重要 / 91
- 化敌为友策略 /94
- 谋大事策略为先 /97
- 褒奖忠义之臣 /100
- 避免权臣专制 /102
- 大兴忠义之风 /104
- 对待功臣宽严适度 /107

第五章 武则天篇 109

- 敲山震虎之招 /110
- 治人用点穴术 /112
- 巧用连环计治人 /117
- 宽严相济而行 /119
- 请君入瓮治周兴 /123
- 心中自有一杆秤 /126
- 对待官员虚实结合 /130
- 宽严有度 /134
- 雷厉风行除隐患 /136

第六章 赵匡胤篇 141

- 杯酒释兵权 /142
- 对待将领讲计谋 /146
- 重用没有野心的人 /151
- 三权分立的策略 /154
- 罢相的真正原因 /158
- 吏治严格 /164
- 言而有信 /167
- 恩威并施 /170

第七章 朱元璋篇 175

- 皇权至上 /176
- 恩威并举用徐达 /180
- 对文人恩威并施 /188
- 权力不分散 /192
- 多行不义必自毙 /198

4 跟帝王学管人

- 借机杀人，废除相制 /204
- 在外甥死亡上作文章 /208
- 识时务者为俊杰 /211
- 卸磨杀驴 /217
- 李仕鲁的下场 /225

第八章 康熙篇 233

- 威严有度 /234
- 以父子之谊对待大臣 /236
- 尊重大臣的意见 /239
- 实行御门听政制度 /243
- 削减权力 /245
- 撤藩的真实用意 /250
- 打击朋党不手软 /253
- 开言路是一种策略 /259
- 君臣一体 /264
- 严控核心权力 /267

第九章 雍正篇 269

- 欲擒故纵之术 /270
- 人不可私心太重 /277
- 办事不能有私心 /281
- 你不仁我就不义 /284
- 革除陋规 /289
- 用权要得当 /294
- 官员德性很重要 /296
- 官员要有改悔之心 /297
- 是治人还是治法 /301
- 斩首示众明天下 /303

第十章 乾隆篇 307

平衡也是一种策略 /308

互相抑制之术 /310

该出手时不能心软 /312

坐山观虎斗 /314

不择手段除内患 /316

该留情时就留情 /318

原则问题不让步 /320

反复无常治名臣 /323

无毒不丈夫 /325

不被表面现象所迷惑 /328

巧用耳目治朋党 /331

第一章

秦始皇篇

秦始皇御臣手段十分高明。君与臣的关系，只可意会，不可言传。帝王喜怒无常，权威高于一切，伴君如伴虎就是这个道理。

不可与大臣太亲近

秦始皇即位后，渐渐与有功之臣拉开了情感距离，并对他们进行剪除，因为这些人的势力会威胁到他的皇权。一国之主的威严不可动摇，如何掌握与身边大臣的关系，秦始皇是历代皇帝中把握得最巧妙的一位。用吕不韦为相，后来再除掉他，这体现了秦始皇的智慧。

如果一国之君与宠爱的大臣过于亲近，必然会危及君主的生命；臣子过于势大位尊，他必然会篡夺帝王之位；正妻与妃子之间贵贱不分，必然会危及太子的地位。如果千乘之君不防范，则必有百乘重臣窥隙候变，从而夺得臣民，改朝换代；如果万乘之君不防范，则必有千乘重臣鼯睡于侧，伺机篡国夺权。而且，让宠臣的势力变大，君主的王道政治势必衰亡。所以，诸侯臣子的强大，就是天子的祸害；群臣过于富贵，就是君主亡身的根源。将相挟天子而令诸侯，臣门如市，私设朝廷，这是帝王所要杜绝的事情。世上万物都不如身贵、位尊、权重、势大为重要，而这四样美事并不能从外部获得，也不能依赖别人给予，自己措置适宜就能得到。所以说，帝王如果不能利用自己的特权优势，不能妥善处理他的内外左右关系，那么他终究会被大臣排斥于外，会有丧身亡国之祸。

身为君主，称孤道寡，万众俯首于前，谁人可以比拟？然而也不能不有其所惧者在。为什么？因为位置坐得太高了，左右一瞧，就是自己一个，再没旁人可以来平起平坐的，这就有点儿“高处不胜寒”。当然，这是指的头脑清醒者。若是换个脑袋糊涂的主儿，他就想不到这些了。

韩非当然是一个清醒者，虽然他不在其位，却能提醒在位者注意。韩非身处战国末年，什么事儿没见过？就算没见过，他也听得多了，至少从书上也看得多了。于是他就说道：“您没见齐桓公过分亲信竖刁、易牙吗？结果是齐桓公被他们闭在室内渴饿而死。您知道晋国怎么亡的吗？那是被三家大臣瓜分了的。从前晋献公宠丽姬，于是杀太子申生，立丽姬所

生的奚齐为太子，结果闹得晋国大乱不止。您说，这做君主的，容易吗？稍有不慎，全盘皆覆，把性命赔进去都不够，还祸国殃民！”

韩非的提醒真能使历代君主不犯这类毛病？就算有几个清醒者注意到了，还是不能保证万世不蹈此覆辙。韩非他还是不可能明白，这君主之权势无人可比，本身就是一个问题。这样，君主的许多念头也就实实在在成为千古不解之题了。

万乘之君，就是天子。从前西周王室分封天下，诸侯列国都不可能有一万乘兵车可出，只有天子地方千里，可出万乘兵车。因此“万乘”也可以成为天子的代称。

万乘兵车，现在看来似乎也没有什么了不起的，无非一万辆兵车，配上四万匹战马而已。古时以一车四马为“一乘”，大约相当于一辆战车。“万乘”，这在物资较为匮乏的古代，也就很了不起了。

这权威的确也只有天子一人可得享用，也就是说不能“徙”。什么叫“徙”？就是被人夺去。天子的权威一旦被夺去，在过去，就等于这个国家亡了。因为过去任何一国，都是天子一姓所立的。某姓天子失位，则国号也必须更换，那原来所谓的国家，也就倾覆了。

上述引自韩非语，其实也并非他的创见。

孟子就曾说过：“万乘之国，弑其君者，必千乘之家。”（《孟子·梁惠王上》）可见这也是那时的热门话题了。

端正事物的名分

没有规矩，不成方圆。秦始皇通过设郡县制，把全国最后的一切权力都集中在皇帝一人手里。两千多年以来，中国历史上朝代虽然更迭不断，而秦始皇所开创的封建政体却相沿不衰。故有“历代都行秦政事”之说，可见其深远影响。

君主专权的法术是先端正事物的名分。名分端正了，事物就不难确定了；名分不正，事物就将趋于混乱。君主想要禁止奸邪，则要考察形名是否符合。

所谓形名，即言论与事实。做人臣的，陈述自己的主张，君王依据他的主张让他办事，专门从所做的事责成功效。功与事相当，事与言相当，则奖赏；功与事不符合，事与言不符合，则惩罚。所以，群臣说大话而功效小的，要惩罚，不是惩罚功劳小，而是惩罚名实不符；群臣谨慎说话而功效大的，也要惩罚，不是不喜欢功劳大，而是因为言行不符，危害大于功劳，所以要惩罚。

圣人以宁静的态度掌握权术，使名分自然形成，使事物自然确定。君王韬光养晦，不表现出自己的智能，臣下才能够朴素纯正。按照这种权术去任用大臣，让他们自行办事；按照这种权术去分派任务，大臣们将自动建功立业。帝王以正确的方法处事，使群臣自行完成任务。君主根据主张举用臣下，一时还不知道臣下的主张是否恰当，所以要再去考察他的行动效果。

秦始皇称帝后，为了巩固自己的统治，不仅大力推行五德终始说，加强思想控制，而且大力强化中央集权的官僚机构。官僚制度是政权的支柱。秦始皇为了使自己的政权日久天长，建立了一整套崭新的、有生命力的官僚体制。

他首先把百官建立起来，设立了三公九卿，组成中央行政的核心。三公，即丞相、太尉、御史大夫。丞相为最高的文官，辅佐皇帝处理国事，

丞相有左右之分，以右为上。丞相上承天子之命，掌金印，佩紫绶，权力很大。太尉是最高的武官，掌管文书，由具有杰出军事才能的将领担任。御史大夫监察百官，其职位相当于副丞相，有皇帝秘书的性质，掌管文书。

三公之下设九卿，即：掌管宗庙礼仪的奉常，掌管皇帝意旨的传达和保卫皇帝安全的警卫郎中令，掌管皇宫宫门保卫工作的卫尉，掌管皇帝及皇宫使用舆马的太仆，掌管全国刑罚司法的廷尉，掌管少数民族首领和使者的典客，掌管皇帝宗室亲属事务的宗正，掌管各物租税收入及全国财政收支的治粟内史，掌管山海、地泽的税收和官中所需的手工业品制造的少府等。

三公、九卿分工明确，各司其职，共同对皇帝负责。

秦始皇深知历史上分封诸侯的过程以及所带来的恶果，所以他有意让群臣对分封制进行讨论。讨论中有人得到廷尉李斯的提醒，态度明确地提出：坚决废除分封制，实行郡县制。具体做法是：把天下分为三十六郡，郡下设县。后来疆土扩展，由三十六郡变为四十郡。每个郡设任三个长官。郡守是一郡之长，掌管全郡政务，是一郡的最高行政官；郡尉是军事领导，掌管军队，负责治安；郡监负责一郡的监察工作。每县由皇帝任命县令，当时秦始皇共任命了郡一级官员一百零八名，县令八百多名。县下设乡，乡下设亭。乡有乡官，亭有亭长，大约十里为一亭，十亭成一乡。乡的官吏设置比较简单，只有三老、嗇夫或有秩嗇夫、游徼以及乡佐。亭的官吏设置相对复杂，有亭长、亭嗇夫、校长等八个职位。里是秦地方政府最低的基层组织，一般是百家为一里，里有“里正”，相当于后来的保甲长。

使人民服从自己

尊重君主的人，提倡仁义道德，而危害国家的人正是打着仁义道德的旗号。所以，掌握了法术的君主，远离仁义，去掉道德，使人民服从法律，秦始皇的“坑儒”事件就是其中的典型，将大臣的意志统一在他的意志之下，没有别的办法，只能利用法律。

秦始皇三十四年，秦始皇平定北方，开拓了疆土，天下也由三十六郡变为四十郡，心中异常高兴，很是得意。这一天他在咸阳设宴庆贺，七十多个博士上前祝寿。这时有个仆射周青臣对秦始皇歌功颂德说：“时秦地不过千里，赖陛下神灵圣明，平定海内，放逐蛮夷，日月所照，莫不宾服。以诸侯为郡县，人人自安乐，无战争之患，传之万世，自上古不及陛下威德。”（《史记·秦始皇本纪》）秦始皇一听这些话，顿时眉飞色舞，心旷神怡。在座的其他儒生、博士听了却不以为然，有的皱眉，有的撇嘴，有的假装瞌睡；更有甚者，博士淳于越当即站起来表示反对，并说周青臣是阿谀奉承之流，并非忠臣，还直言不讳地批评秦始皇否定分封制推行郡县制的做法，同时指出：“事不师古而能长存者，非所闻也。”

丞相李斯则针锋相对地指出，治理天下是非常复杂的事，重要的是能适应时代形势的变化，于是一场意识形态领域的辩论开始了。这本来是思想领域很正常的争议，却被秦始皇扩大为一场政治斗争。

秦始皇本来对儒生就没有好感，当年秦始皇到泰山搞封禅仪式时，曾为如何上泰山的事受到众儒生的捉弄和讽刺，心中早有不悦。如今又看到儒生以古非今，诽谤攻击他建立的制度，秦始皇心中终于燃起了怒火。加上李斯又在旁煽风点火，提出烧毁除《秦纪》外的所有史书等七条意见，企图使天下人不能以古非今。

秦始皇当即批准了李斯的建议，并向全国颁布焚书令。全国一下掀起了搜书运动，并规定对私藏不交者实行满门抄斩。结果，无数文化典籍燃

成了一场熊熊大火，漫天的烟雾笼罩着全国各地，一连几天不散，这就是千古叹恨的秦始皇“焚书”事件。

“焚书”之后，儒生们并不就此罢休，他们继续以古非今，抨击秦始皇。卢生和侯生，在为秦始皇求仙寻不死药的名义下骗取了秦始皇的大量金银珠宝后，一走了之。他们在临逃走之前，抓住焚书一事，大肆散布言论，攻击秦始皇专任狱吏，不尊儒生，刑杀为威，残暴成性。以此进一步煽动儒生对秦朝的不满情绪。秦始皇听后大怒，下令严加追查，令御史把在咸阳的诸生都捉来，由诸生相互告密，秦始皇圈定了所谓“犯禁者四百六十余人”皆活埋于咸阳坑中。这就是“坑儒”事件。