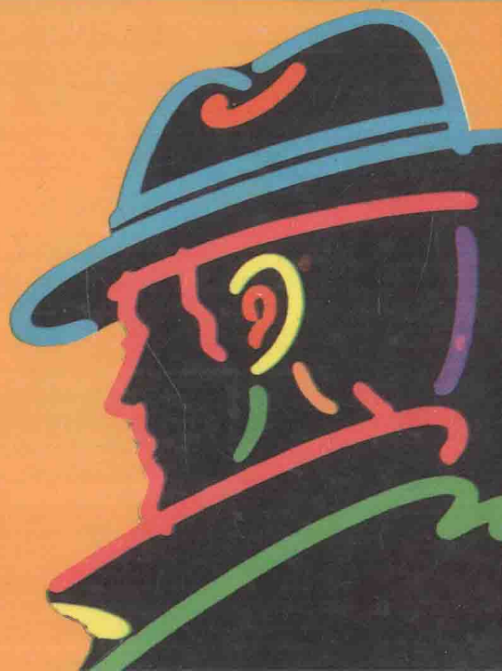


“518”港台商战智慧系列书

谋略家的智慧

□主编/周浩正



出版社

“518” 港台商战智慧系列书

谋略家的智慧

——领袖人物经营启示录

雷 瀚 著

长 春 出 版 社

(吉)新登字 10 号

“518” 港台商战智慧系列书
——谋略家的智慧——
周浩正 主编

责任编辑：张 岚 陈 波 封面设计：石 非

长春出版社出版 (长春市建设街43号)
吉林省新华书店发行 长春第二新华印刷厂印刷

开本：787×1092 1993年10月第1版
印张：5.5 1993年10月第1次印刷
字数：10万 印数：1—5000册

ISBN 7-80604-105-2/F·6

定价：5.18元

自序

人类的智慧与经验，是借由许许多多人亲身历练琢磨而后交流累积的。时间在变，空间在变，环境因素在变，却有若干人性上的基本状况，永远难变。

人类的生活层面由原始的单纯只为维持生存所需，逐渐由于人类见闻与知识的扩大，转成多元、繁复而分歧，但无论分门、分工如何精细，仍有若干基本原则可以互通而转化运用的。

多少前人的成功与失败，可供后世的有心人揣摩研究其间的因果，引为指南或作殷鉴，当然很多的理解与认知是相当主观的。

在一次偶然的机，答允一位好友，撰写一个对我个人说是种新尝试的专栏，从中外古今的一些雄材大略人物的思想、行为与其事功、成败作点简略的探讨分析，选材立论的重点集中在作为企业界朋友经营管理的参考，这就是笔者在为《工商时报》经营知识版连续写出的“前车集”专栏。

开篇以来，将近两年，不觉已有数十篇，经远流出版公司几位友人的建议，合辑成这一本《谋略家的智慧》。对我个人，加强今后在这一路线持续写作的兴趣；对读者，希望能提供了一些与古今人物智慧激荡的线索。

雷 瀚

1989年6月1日

目 录

自序

元首篇

- 第一章 秦始皇——成也独裁，败也独裁……………（3）
- 第二章 刘邦——知人从谏的平民皇帝……………（6）
- 第三章 汉武帝——雄材大略的能君……………（10）
- 第四章 唐太宗——能创业更能守成的
一代英主……………（13）
- 第五章 武则天——手狠心狠女皇帝……………（16）
- 第六章 华盛顿——害羞的英雄……………（19）
- 第七章 林肯——诚实的亚伯……………（22）
- 第八章 老罗斯福——强权总统……………（26）
- 第九章 戴高乐——复国小巨人……………（29）

名相篇

- 第十章 姜太公——辅君能臣……………（35）
- 第十一章 管仲——法治主义大家……………（38）
- 第十二章 范蠡——拿得起放得下的典范……………（41）
- 第十三章 张良——开国帝王之帅……………（43）
- 第十四章 曹操——有才无行的伪君子……………（46）
- 第十五章 诸葛亮——一生唯谨慎……………（50）

- 第十六章 王安石——不谙权术的政治家…… (53)
- 第十七章 张居正——工于谋国，拙于谋身…… (56)
- 第十八章 胡林翼——有权术而不屑用，
有才智而不自用…… (59)
- 第十九章 张之洞——通权达变的坚持者…… (62)
- 第二十章 马基维利——被歪曲的政治怪杰…… (65)
- 第二十一章 俾斯麦——知进退的铁血宰相…… (68)
- 第二十二章 邱吉尔——对理想的狂热者…… (71)

统帅篇

- 第二十三章 郭子仪——功盖一代的中兴
名将…… (77)
- 第二十四章 成吉思汗——上帝之鞭…… (80)
- 第二十五章 曾国藩——一流“乐团”
指挥家…… (83)
- 第二十六章 左宗棠——诸葛亮的追随者…… (86)
- 第二十七章 亚历山大——统御创意家…… (89)
- 第二十八章 拿破仑——突破极限的狂热
矮将…… (92)
- 第二十九章 丰臣秀吉——机智的英雄…… (95)
- 第三十章 希特勒——颠倒黑白的宣传能手
…… (98)
- 第三十一章 墨索里尼——不能面对现实的
演员…… (101)
- 第三十二章 麦克阿瑟——不死的老兵…… (104)
- 第三十三章 铁托——有担当的政治强人…… (108)

思想家篇

- 第三十四章《司马法》——以军事喻政治，

	以作战喻治国·····	(113)
第三十五章	老子——无为而无不为·····	(117)
第三十六章	孔子——入世的礼教大家·····	(120)
第三十七章	庄子——自得的逍遥人·····	(123)
第三十八章	鬼谷子——公关祖师爷·····	(126)
第三十九章	孙武——惟能知人，所以知兵·····	(129)
第四十章	孙臆——妙用虚实的兵法家·····	(132)
第四十一章	韩非子——悲剧性的政治 理论家·····	(135)
第四十二章	黄石公——三略定天下·····	(138)
第四十三章	柏拉图——理想哲学家·····	(141)
第四十四章	杜拉克——置身局外的管理 大师·····	(144)
第四十五章	卡耐基——热诚的鼓舞者·····	(148)

一国元首身系全民福祉，一言一行能为千万人造福谋利，却也可能在一念之间使生灵涂炭、民不聊生。因此北宋司马光曾撰写《资治通鉴》，使“为君王以鉴于往事，有资于治道。”西方的柏拉图则认为，理想的国君需经专业的训练才能胜任，均显示对国君的期许之高！古今中外，国家元首的类型甚多，才智也有高下，有的治大国如烹小鲜，有的握有权柄却图谋私益，有的徒有理想但生不逢时，有的望之不似人君。然而，他们的治国之道，不论成败因果，却都可能是一则则活生生的经营启示。

如果把这些我们耳熟能详的领袖人物，视为一个个经历实战考验的谋略家，分析铺陈他们如何统御、如何求胜、如何规划、如何创造卓越，必将带给企业经营与个人经营无数珍贵的智慧启发。



第一章 秦始皇

——成也独裁，败也独裁

能“忍”耐于先，又能残“忍”于后。

“权势不可以借人”，却导致无以为继，全盘败
灭。

在中国史上若谈到一代暴君，首先被想起的人，常是秦始皇。稍涉历史知识的人，当然也会想到：第一个统一中国天下，巩固中央集权，连接及建造万里长城的，也是秦始皇。

秦始皇统一天下的基础，一大半是从秦孝公以后百余年间秦国历代君臣先后奠下的，秦王嬴政（始皇名）即位时才13岁，当时的秦已在七国之中居超强地位。

秦始皇所巩固的中央集权，也是始于约近百年前的商鞅变法，再加上秦始皇深通韩非子“权势不可以借人”之论，在他羽毛丰满时，诛嫪毐、罢吕不韦（最后还是赐死），夺回王室实权，他充分发挥了“忍”字诀，能“忍”耐于先，又能残“忍”于后。

韩非子虽然死于秦始皇之手，实际上他却十分信服韩非子的理论，他实践韩非子“世异则事异”的主张，因应时代变化，改变许多制度与措施。

渗透庙攻灭六国

对外兼并六国，是以军事攻伐和内部渗透双重手段完成。

当时以六国单一之力，没有能与秦国兵力抗衡的，过去张仪以“连横”瓦解“合纵”，范雎运用“远交近攻”，已使秦在七国之中成为军事超强。

秦始皇即位后，采用尉繚的渗透策略，收买各国重臣，作为秦的秘密间谍，“不过亡三十万，则诸侯可尽。”这些间谍手法，大致不外收买奸臣提供机密情报、离间敌国君臣关系、分化其内部团结。例如收买赵国重臣郭开，反对赵国名将廉颇，不使受赵王重用；散布赵国镇边名将李牧谋反流言，使李牧被杀，动摇赵军士气，再令郭开打击赵国主战派意见，劝赵王投降。

另外有所谓“庙攻”策略，据说是韩非的理论：“资其轻者，辅其弱者”，就是支持敌国的愚顽无能者，使掌政权，以腐弱瓦解之。

还有“三人成市虎”的谣言战术，也是韩非子所提到的，就是在市井间散布谣言，淆乱人心。

这两种手法最成功的例子，也是以秦国对付赵国，不过不是在秦始皇执政时代。那是秦昭王时，范雎派人在赵国散布谣言夸大赵括对秦的心理威胁，结果赵国中计，派这只会纸上谈兵而毫无实战经验的赵括为将军，取代秦所忌惮的廉颇，终于长平一战，秦将白起活埋了40万赵军，造成决定性的胜利。

独夫独裁到底

对外军事胜利，灭六国，统一天下；对内，加强中央集权，使秦成为中国史上第一个真正主宰全国的王朝。何以一下子，不到11年，从公元前221年，“六王毕，四海一”，秦

王政称始皇尊号起，到公元前 206 年，汉军入咸阳，秦王子婴投降，秦灭亡。杜牧在《阿房宫赋》里，曾指出：“独夫之心，日益骄固”，“族秦者，秦也，非天下也。”

秦始皇性格的刻薄寡恩、残忍暴虐，并非秦朝灭亡主要原因，因为历史上开国盛世的帝王，也大有此类人等，未必一定种下亡国败征。

秦始皇成于夺权独裁，败也败于独夫独裁。晚年好神仙，好大喜功，为求长生不老，大量派遣方士。巡行祭祀，建阿房宫，修筑长城，劳民伤财，动摇百余年秦国先辈累积的国力，连六国残剩的脆弱经济力，也剥括殆尽，民不聊生，伺机铤而走险者，大有人在。

秦始皇独夫独裁到底，连太子都不肯立，一旦体弱神衰，贴近身旁的奸佞宦官介入弄权，使秦国百年建立的严密政法体制，散乱瓦解，真如杜牧所说：“族秦者，秦也。”

所以，韩非子“权势不可以借人”之语，固然是加强领导集权力量、发挥指挥划一功能、促进实绩实效的要领之一，但是，如何使这种权势不会因一两个主导人物的病弱死亡或偏颇导向而致遭全盘败灭，是所有创业、展业，胸怀大志、力挽狂澜、立功立名甚至足能旋转乾坤的大有为者，要深思远瞩的。

第二章 刘 邦

——知人从谏的平民皇帝

此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。

诚拔人才而罗致，难；能克制己见而听从之，更难上加难。

刘邦以亭长（约当现在的村长）身分，押役徒到骊山为秦始皇建陵，由沛县到咸阳千里迢迢，沿途役徒逃亡、病死甚多。刘邦估量这种情形，到了咸阳，这批役徒死的、逃的，剩不了几人。按秦律，自己也要被处死刑，于是中途释放全部役徒，自己也亡命江湖。役徒中有壮士十余人追随刘邦，逐渐发展成反秦的一股武力。

秦朝以法立国，统一天下，也因律令过苛，产生守法而不称职亦死，不如反叛或有活路的弊象；当屯长的陈胜和吴广因此揭竿而起，刘邦也因此逼上山寨，终于秦失天下，刘邦因缘际会得了天下。

这段有关刘邦的题外事件，是个领导方式上值得注意的启示，惩处过严，不但丧失了督责的作用，反会激出更大的不良后果。

善于用人，从谏如流

刘邦成为中国历史上第一个平民皇帝，他并没有什么长才；善于用人，从谏如流，是他成功的主要原因。他自己说过：

夫运筹帐幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良）。镇国家、抚百姓、给馈饷不绝粮道，吾不如萧何。选百万之军，战必胜、攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也！吾能用之，吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。

汉初三杰之中，以张良最为突出，贡献最多；但刘邦能信服张良，常用其策，更是主要关键。

刘邦大军进入咸阳，接受秦王子婴投降，刘邦原本性好酒色，一进阿房宫，珍宝美女罗列眼前，贪恋不舍离去，部将樊哙劝谏不听。张良开口：“夫秦无道，故沛公（刘邦当时称号）得至此。夫为天下除残贼，宜缟素为资！今始入秦，即安其乐，此所谓助桀为虐。且忠言逆耳利于行，良药苦口利于病，愿沛公听樊哙言。”

张良话中另有两个隐忧的理由，一是，刘邦当时力量尚非项羽之敌，如留居秦宫，必遭项羽攻击，安危可虑。二是，纷争方起，刘邦即以声色自娱，会损及部下士气。刘邦听了张良的话，断然放弃享乐念头，引兵迁出咸阳，避免了和项羽的冲突。

楚汉相峙之际，刘邦常常被围，汉王三四年间，刘邦被楚军围困，韩信那边却破魏降赵，下齐七十余城，韩信当时向刘邦报告齐人反复无常，非有位高权重之人镇慑，不能安

定，要求刘邦任命他暂以假齐王身分驻齐。

刘邦认为韩信在他困境时，提出此请，大有乘危要挟之意，勃然大怒，正想发作，张良和另一谋士陈平在旁，连忙阻止，张良暗劝刘邦：我方处境不利，怎能阻止韩信自封；不如顺他意思，让他以齐王领军，切莫把韩信逼反了。刘邦及时省悟，故作大方：“大丈夫定诸侯，即为王耳，何以假为！”便派张良持印绶赴齐，封韩信为齐王，命令韩信出兵侧击楚军，使刘邦部队转危为安。

极端自我克制的功夫

项羽败亡，刘邦安治天下，由于功臣太多，一时无法尽封，陆续封了二十余人，其余功臣，日夜争论，不平不满之意流露。再加刘邦疑忌心重，常借过诛杀大员。张良进言：“陛下起布衣，以此属（指所属）取天下；今陛下为天子，而所封皆萧曹故人所亲爱，而所诛者皆生平所仇怨，今军吏计功，以天下不足遍封；此属畏陛下不能尽封，恐又见疑平生过失及诛，故即相聚谋反耳！”

刘邦知道事态严重，向张良问计。张良建议刘邦先封原本切恨，想借故杀掉的雍齿，使大家知道，连雍齿这样为刘邦所不喜的，都能被封，自然化解了人人自危的心理，会放弃反叛的念头，安心等待——一定功行赏。刘邦立即接受张良建议，封雍齿为侯，稳定群心。

张良为刘邦献策，当然不止于这三件。不过，从这三次事件可以看出张良对事对人的体察透彻，运用心理攻势的精妙。更难的是，这三次事件中，刘邦都显示出极端自我克制的工夫，听从张良的劝谏，毅然遂行。

识拔人才而能罗致之，难；得人才而能用之，更难。善用人才难，能克制己见听从之，更是难上加难。刘邦只凭这分知人从谏的特长，足称非凡的领导人物，所以能成为我国史上第一个平民皇帝，并非偶然。

第三章 汉武帝

——雄材大略的能君

以事功利害为准，不讲感情用事。

一手执名位，以招贤进能；一手执刑赏，以擢
优汰劣。

中国统一基础奠于秦始皇，真正大一统政权规模到汉武帝时代才算成形，汉武帝刘彻修文经武、功业恢宏，确如前汉书作者班固所称许的——一位雄材大略的帝王。

一个有为的领导人物，通常都赋坚强的意志、磅礴的气魄，这也正是汉武帝性格的一部分。从他一生行事中观察，可以发现他遇事坚持到底，不达目的，不肯罢休。以征伐匈奴为例，几乎是倾天下之力，多次用兵，终于把匈奴摧弱得不能复振。

绝情心硬立子去母

汉初行政，推尚黄老的无为之治，到武帝时，已显现若干负面的影响，汉武帝性格比汉文帝、汉景帝严峻得多，群臣中平日十分爱信的人，一旦犯法或有欺罔，仍按律法或罚或杀，毫不宽饶。他在位54年间，先后任宰相的10人，有6人不是获咎自杀，就是被诛戮。

所以公孙贺拜相时，顿首涕泣，不肯接印绶。直到武帝