



韬略智慧丛书



图文版

统御之道

刘源沥 曲波 编著

【研学经典韬略，成就智慧人生】

珍藏版

统御术与领导学，本质上是一回事，都含控制、驾驭之
许差别：统御术不仅强调知识，更注重智慧；它不仅是科学，更是艺术；
既是知、情、意的统一，又是一种非程序性、跳跃性、机动性相结合的产
物。领导学注重的是科学，是知识，是理性，它强调操作性、程序性、秩
序性。统御术是历史的积淀，是薄积而成；领导学是现代科学的移植，是
突出而现。



蓝天出版社
www.ltcbs.com



韬略智慧丛书

图文版

刘源湧
曲波
◎ 编著

统御之道



蓝天出版社
www.ltcbs.com

图书在版编目(CIP)数据

统御之道/刘源沥,曲波 编著. -北京:蓝天出版社,2011.9

(韬略智慧丛书)

ISBN 978 - 7 - 5094 - 0558 - 1

I. ①统… II. ①刘…②曲… III. ①领导学 - 通俗读物
IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 076176 号

统御之道

出版发行:蓝天出版社

地 址:北京市复兴路 14 号

邮 编:100843

电 话:010 - 66983784(编辑) 66983715(发行)

经 销:全国新华书店

印 刷:中煤涿州制图印刷厂北京分厂

开 本:16 开(710 × 1000 毫米)

字 数:140 千字

印 张:12

印 数:1 - 5000 册

版 次:2011 年 9 月第 1 版

印 次:2011 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价:22.80 元

(本书如有印装质量问题,请与我社发行部联系退换)

版权所有 侵犯必究

韬略智慧系列丛书

编委会

主编： 唐彦生 周正舒

编委： （按姓氏笔画排列）

田渴新 吕银凤

曲 波 朱少华

刘源沥 许心源

宋锦华 沈 威

周正舒 赵文珂

魏依萍

前言

统御,《新唐书·哥舒曜传》解为“曜拙于统御而锐杀戮,士畏而不怀”。作为谋略,更可上溯到殷周时期。在现代,常见诸文字的是“领导”二字。然而,统御的作用,人则耳熟能详,凡有人群,就有统御在起作用。

统御术与领导学,本质上是一回事,都含控制、驾驭之意,但也有些许差别:统御术不仅强调知识,更注重智慧;它不仅是科学,更是艺术;既是知、情、意的统一,又是一种非程序性、跳跃性、机动性相结合的产物。领导学注重的是科学,是知识,是理性;它强调操作性、程序性、秩序性。统御术是历史的积淀,是薄积而成;领导学是现代科学的移植,是突兀而现。

在社会巨变、科学技术迅猛发展的今天,很需要把蕴藏在东方智慧之中的统御之术发掘出来,与现代领导学相结合,赋予新的意义,为社会进步作贡献。本着这一目的,从统御的侧面,我们从已逝去的历史中,挖掘出一些片段,优选精集、分门别类,再辅之以层层递进的分析,结编成册,献给读者。



目 录

一、决策篇

武戏文唱/ 1

红白脸相间/ 8

得民众则得天下/ 13

有备无患/ 19

集思广益/ 24

群策群力/ 27

一策保两全/ 30

二、治事篇

似有实无/ 34

因形造势/ 41



敢为天下先/ 47

随机应变/ 53

故意激怒/ 58

情感策动/ 64

赏罚严明/ 71

重赏驱动/ 76

三、用人篇

择人任势/ 81

择人任时/ 85

骏骨吸才/ 90

信而不疑/ 93

不计前嫌/ 98

容其所短/ 102

八观六验、六戚四隐/ 105

六正六邪/ 108

四、辨奸篇

见微知著/ 113

难中辨人/ 118

拴羊吃草/ 122

焚书定心/ 127



相术鼓动 / 130

先发制人 / 136

二桃杀三恶 / 139

杯酒释兵权 / 143

五、正己篇

正人先正己 / 149

严以律己 / 155

取信于众 / 160

容天下之量 / 165

公而忘私 / 169

事不躬亲 / 172

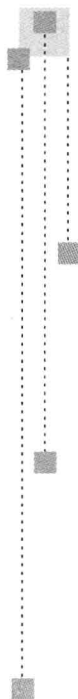
大智若愚 / 176

以廉生威 / 179





一、决策篇



武戏文唱

象棋，中国“象棋”，虽只有三十二枚棋子，但在象棋高手“统御”之下，可以演化出无穷的变化来。历史与现实的统御者有的就像“象棋高手”面对复杂的社会动态运动过程，审势布阵，力图用最小的代价，取得最大的效果，这些人把理智的“统御术”艺术化，使其带上美的色彩引得后人千古吟唱。



清朝的康熙皇帝就是这样的统御高手，演绎出两出“武戏文唱”的精彩乐章来。

假借做游戏除掉鳌拜是康熙少年时期的得意之作。

1654年3月18日，清朝景仁宫内，一个婴儿呱呱坠地，此乃顺治皇帝第三子，取名玄烨。史载，他生来惹人喜爱，长得“天表奇体，神采焕发，双目日悬，隆准岳立，耳大声洪，徇齐天纵。稍长，举止端肃，志量恢弘，语出至诚，切中事理。”但时年仅十七岁的顺治皇帝对这个刚刚出生的儿子并不喜爱，甚至有些冷酷无情，多亏玄烨的祖母孝庄皇太后的特殊培养和钟爱。她认为孺子可教，特请聪明好学有知识之侍女苏麻喇姑为师，严加调教；祖母“望孙成龙”心切，更是经常亲自教诲孙儿。“双管齐下”渐收效果。玄烨养成“自幼好读书”，“自幼嗜书法”，“自幼留心典籍”，“自幼喜欢稼穡”，“自幼不喜饮酒”，“自幼未曾登墙”，以及“自幼习射”而不看无聊书籍等良好习惯。

玄烨五岁时，祖母让他随从站班当差。朝参时，黎明即





起，戴特制红绒绣顶小帽，穿起四团龙褂小袍及小靴，从乾清门入宫，杂诸王之间立于皇父之前，因年龄太小，跨不过门槛，由太监抱进门内，然后又必须摆出皇子之架势，左顾右盼，仪态万方，雅步向前，犹如做戏……果然，三年之后，顺治皇帝病逝，遗诏指定由皇三子玄烨继承皇位，时年玄烨差三个月满八岁。

此时，他的父辈本来已经给他打下了一个很完整的华夏江山，年轻轻一个孩子，坐享其成就是了，能在如此辽阔的疆土、如此兴盛的运势前做些什么呢？但年轻的玄烨，不想坐享其成，他要把到手的江山重新打理一遍，他稚气未脱的眼睛，盯上了一个庞然大物，朝廷中最有权势的辅政大臣鳌拜。

鳌拜，顺治临死之前遗诏任命的四位辅政大臣之一，曾在顺治帝的灵前宣誓：要“协忠诚，共生死，辅佐政务”。谁知其人口是心非，很快暴露出专横本性。四人中，鳌拜出身戎伍，武功最强，野心勃勃，最为跋扈。他结权内外，植党营私，排除异己，把其他三位辅政大臣一一排挤处死后，独揽“辅政”大权。他欺康熙皇帝年幼无知，经常在康熙面前呵斥大臣，甚至吼叫着与幼帝争论不休，直到皇帝让步为止。经济上，他徇私舞弊，巧取豪夺，肆无忌惮地贪污受贿；政治上，他以维护旧制为借口，把顺治时的一些改革做法全部推翻。1667年，玄烨十四岁，按规定，他可以亲政了。但鳌拜不但没有丝毫收敛，而且变本加厉。每天与其弟穆里玛、侄塞本特及其他党羽，经常借故不上朝，一切政事先于私家议定，然后实施；事无大小，必先向他报告，不准自行启奏。



对于鳌拜的专横，康熙心里一清二楚。鳌拜的存在，已成为皇帝权威的严重威胁。但康熙考虑到鳌拜集团势力强大，党羽众多，连宫中也有他的耳目，鳌拜本人力大难制，要除掉他，要有周密准备，而且只能智取，不能力敌，以免打草惊蛇，狗急跳墙，激成剧变。少年皇帝康熙与祖母密商之后，定下不露痕迹的武戏文唱术。

一面是麻痹稳定术：康熙为稳住鳌拜，特下旨加鳌拜一等公，后又加太师；加其子纳穆福袭二等公，后又加太子少师，使他们位极人臣。康熙七年（1668年）九月，一臣上疏言“朝政积习未除，国计隐忧可虑”，并引用宋儒程颐“天下治乱系宰相”一语，点明关键在于鳌拜其人。玄烨理解这是满汉大臣的共同心声，但他认为时机还不成熟，便假意斥以“妄行冒奏，以沽虚名”，并声称要给予处分。一次鳌拜声称有病在家，玄烨前去探视。御前侍卫和托发现鳌拜神气反常，便迅速上前，揭开鳌拜坐席，发现一把匕首。鳌拜惊慌失措，玄烨毫不在意地说“刀不离身是满人的故俗，不足为怪！”稳住了鳌拜。

另一面，假借做游戏，招收一批强壮灵活、忠实可靠的少年，以练“布库戏”（满语，摔跤）为名进入宫内。鳌拜入宫奏事，经常看见康熙和这批少年跌打滚爬，以为是皇帝年轻贪玩，根本不把他放在心上。就在这不经意之中，玄烨组织起一支少年卫队：善扑营。康熙八年（1669年）五月十六日，这位年轻有为的皇上，靠他那练“布库戏”的同伴，绊倒了鳌拜这个庞然大物，玄烨在平静的皇宫舞台上，以自己的聪明睿智，没动一刀一枪，演出了“声色不动而除巨慝”，使人“信



难能也”的活剧。

十六岁的康熙走上创业的舞台，二十岁向另一个庞然大物吴三桂宣战，花八年时间的征战取得胜利。内乱一年，他又马不停蹄开始一统海疆的大业：进占台湾，反击沙俄，平定噶尔丹。他成熟了，开始考虑如何保卫这重新打理过的江山。又一出戏上演了：

靠“文”的一手，修筑自己的长城：“木兰围场”和“避暑山庄”。

在马上几乎走遍中国的康熙，无数次路过长城，对着这堵受到历代帝王切切关心的、业已衰微破败的城墙，他想了许多。他的祖辈是破长城进来的，没有吴三桂也进得来，那么长城究竟有什么用呢？堂堂一个朝廷，难道用那些砖块去保卫，但是如果没有长城，我们的防线又在哪里呢？他终于在1691年找到了答案。那年五月，古北口总兵官蔡元向朝廷提出，他所管辖的那一带长城“倾塌甚多，请行修筑”。康熙竟然完全不同意，他的上谕是：

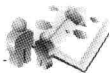
秦筑长城以来，汉、唐、宋亦常修理，其时岂无过患？明末我太祖统大兵长驱直入，诸路瓦解，皆莫能当。可见守国之道，惟在修德安民。民心悦则邦本得，而边境自固，所谓“众志成城”者是也。如古北、喜峰口一带，朕皆巡阅，概多损坏，今欲修之，兴工劳役，岂能无害百姓？且长城延袤数千里，养兵几何方能分守？

康熙说的实在很有道理。他一锤定音，清代成了中国古代



基本上不修长城的一个朝代。靠“修德安民”建立无形长城，理论是漂亮的，但靠封建统治者也只能是个写在纸上的理想而已。但康熙不愧是一个勇敢的探索者，他在远离长城的北方，设立“木兰围场”。每年秋季，由皇帝亲自率领王公大臣、八旗官兵一万余人到“木兰围场”参加为期二十天的秋猎。这是一个极为壮观的场面：先由康熙选定逐年轮换的狩猎区域（逐年轮换是为了生态保护），然后就搭建一百七十多座大帐篷为“内城”，二百五十多座大帐篷为“外城”，“城”外再设警卫。第二天拂晓，八旗官兵在皇帝的统一督导下集结围拢。在上万官兵声震云天的呐喊声中，康熙一马当先，引弓射猎，其余万马奔腾，紧随其后。其声势、其规模，若说是野地狩猎，莫不如说是大规模军事演习。这既可以使王公大臣、八旗子弟们保持住勇猛、强悍的人生风范，又可顺便吓吓那些窥视北方边境的外敌，对北方边境起一个威慑作用，康熙的这一招，似乎是他少年时武戏文唱的再现。不过现在更成熟了。这是他建的新长城中硬的一手，他把修筑长城保卫边疆的军事活动转化为一年一次的大规模野外狩猎。

“木兰围场”设在野兽出没的原始山区（今河北围场县），在长城以北的边远地带，离北京自然就很有一点距离，在交通仍靠畜力的条件下，如此众多的朝廷要员前去秋猎，途中自然要建造些大大小小的行宫，考虑到围场的位置和沿途的地理环境，1703年，康熙决定建立热河行宫（今承德避暑山庄）。在康熙看来，这个热河行宫不仅是朝廷官员围猎途中的宿营地、转运站，是皇帝夏日避暑和处理政务的场所；同时，也是他建



筑自己新“长城”，实现软的一手的场所和舞台。于是取南北风景于一体、集山水林泉为一处的庞大帝王宫苑开始修建，呈众星拱月围绕避暑山庄的外八庙出现了。在这里，康熙与北方边疆各少数民族建立起一种常来常往的友好关系，他们的首领不必长途进京也有与清廷高级官员彼此交谊的机会和场所，对具有不同宗教信仰的各少数民族也都有进行各自宗教活动的圣地。

总之，康熙为保卫边疆的软硬两手都汇集到这一座行宫、这一个山庄里来了。说是避暑，说是休息，说是狩猎必经的宿营地，意义却又远远不止于此。康熙以大手笔把复杂的政治目的和尖锐的军事斗争转化为红木桌前的漫谈，湖光山色下的散步，乃至转化为一片幽静闲适的园林，一圈香火缭绕的寺庙，这不能不说是康熙的大本事。他以高超的“武戏文唱术”，把刀光剑影的军事，扑朔迷离的政治都消融在道地地地的园林和寺庙中、道地地地的休养和祈祷的场所中，消解得郁郁葱葱，天衣无缝。



红白脸相间

这是据京剧脸谱化妆而取名的。在京剧里，演员面部化妆依各种人物不同，在脸上涂有特定的谱式和色彩以寓褒贬。其中红色表示忠勇，黑色表示刚烈，白色表示奸诈。不同的脸谱显示了不同的角色特征。统御术中红白脸相间借用京剧脸谱的名称，但它要比京剧中简单化的脸谱复杂得多，它是宽猛相济、恩威并施、刚柔并用的综合。是一种高级统御术。

作为统御者需应付的事，需对付的人各式各样，所以只有一手是不行的。红白脸相间也就是一文一武，一张一弛。既有刚柔相济，又含恩威并施。互相包含，各尽其用。任何一种单一的统御方法只能解决与之相关的特定问题，都有不可避免的副作用。对人太宽厚了，便约束不住，结果无法无天；对人太严格了，则万马齐喑，毫无生气，或官逼民反，天下大乱，有一利必有一弊，不能两全。高明的统治者深谙此理，为避此



弊，莫不运用红白脸相间之策。有时两人连档合唱双簧，一个唱红脸，一个唱白脸；有更高明者，可像高明的演员，根据角色需要变换脸谱。今天是温文尔雅的贤者，明天变成杀气腾腾的武将。历史上不乏此类高手善用此法之例证。

东魏独揽大权的丞相高欢临死前，把他儿子高澄叫到床前，谈了许多辅佐儿子成就霸业的人事安排，特别提出当朝唯一能和心腹大患侯景相抗衡的人才是慕容绍宗。说：“我故不贵之，留以遗汝。”当父亲的故意唱白脸，做恶人，不提拔这个对高家极有用处的良才，目的是把好事留给儿子去做。高澄继位后，照既定方针办，给慕容绍宗高官厚禄，人情自然是儿子的，慕容绍宗感谢的是高澄，顺理成章儿子唱的是红脸。没几年，高欢的另一个儿子、高澄的兄弟高洋顺顺当当登基成了北齐开国皇帝。这是父子连档，红白脸相契，成就大事之例。

朱元璋上台也想把这出红白脸之戏再演一回，可惜太子是一个心慈面善之人，他见父亲朱元璋大开杀戒，诛杀开国有功之臣，时常苦劝。为教育儿子，一天朱元璋准备了一个满带荆棘的木杖，扔到地上，叫太子去那里拿起。太子显得为难。朱元璋得意地教训他说：“你拿不了吧。让我把刺儿先替你修剪干净，再传给你，这难道不好吗？我如今所杀之人，都是天下最危险的人。把这些人除掉，传给你一个稳稳当当的江山，这是你的福分。”（事见〔明〕徐祯卿《剪胜野闻》）没想到太子并不领情，还说“上有尧舜之君，下有尧舜之民”。这话在我们听来是很有道理的社会互动理论，但在朱元璋听来，却是百分之百的屁话。气得他操起坐着的竹榻，向儿子砸去，两人你