



儒家智慧，洞悉生命的玄奥，是修身养性的金科玉律，修齐治平一路通达顺畅；儒家智慧，体悟人性的复杂，是儒君雅士的行为准则，为人处世一生圆融潇洒。儒家是两千多年前的思想，其中的永恒因素需要每一时代的人去重新发掘，重新诠释，以便使它展现新颖的活力。孔子所谓“人能弘道，非道弘人”，正是学者的工作指标。

# 儒家的智慧 大全集



博大精深的东方古老智慧 传世已久的世界经典名著

桑艳军◎主编

中国古代最主要的思想学派——儒家，是由伟大的思想家、教育家孔子在继承西周初年的礼乐制度以及相应的学术和文化的基础上，运用独到的智慧而加以创立的。孔子创建儒家学派，使自远古以来不断形成的中华文化得到了高度凝练浓缩，因而儒家学派及其思想，不是孔子一个人的思想，而是悠久的中华文化由伟大的思想家完成的一次精彩的总结。



B222.2  
057-4

1549509



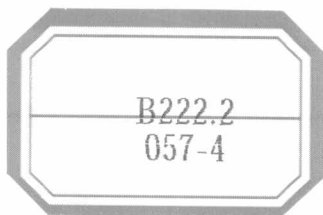
CS1718620

论 语

# 儒家的智慧大全集

王 秋 策划 桑艳军 主编

第 四 卷



哈尔滨出版社

重庆师大图书馆



# 目 录

## 孔孟领导智慧

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第三章 仁者爱人:领导者宽厚仁德方能众望所归 ..... | (3)  |
| 8. 镇压立威不是良策 .....            | (3)  |
| 9. 要让下属心悦诚服 .....            | (5)  |
| 第四章 顺天应人:掌握运势之道 .....        | (7)  |
| 1. 终生学习以蓄内力 .....            | (7)  |
| 2. 运势:不战而屈人之兵 .....          | (9)  |
| 3. 借力:危难时刻需要“贵人”相助 .....     | (12) |
| 4. 善于听取对自己有益的意见 .....        | (14) |
| 5. 条件成熟,事得善终 .....           | (17) |
| 6. 顺势自然,按规律办事 .....          | (20) |
| 7. 借用他人肩膀成自己之事 .....         | (22) |
| 8. 给自己留条后路 .....             | (25) |
| 9. 追求实效是改革的原则 .....          | (28) |
| 10. 变革是领导的灵魂 .....           | (30) |
| 11. 学以致用方显领导智慧 .....         | (32) |
| 第五章 祸起萧墙:忧患意识不可少 .....       | (35) |
| 1. 居安思危以求有备无患 .....          | (35) |
| 2. 深谋远虑,防患于未然 .....          | (38) |
| 3. 不要忽略小事 .....              | (40) |
| 4. 将不利因素化为有利因素 .....         | (42) |

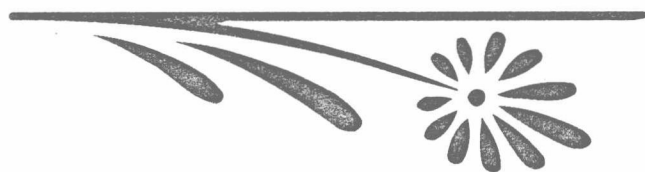


|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| 5. 远见卓识让人总是领先一步 .....           | (45)         |
| 6. 谨防小人谗言蒙蔽双眼 .....             | (48)         |
| 7. 防止祸起萧墙 .....                 | (51)         |
| 8. 既不害人也不要让人害 .....             | (54)         |
| <b>第六章 志不可夺:卓越领导者的特质 .....</b>  | <b>(57)</b>  |
| 1. 信念是使人坚强的精神动力 .....           | (57)         |
| 2. 立大志,才能成大事 .....              | (59)         |
| 3. 用积极的心态应对难题 .....             | (62)         |
| 4. 历经磨炼,方能举大事 .....             | (65)         |
| 5. 节操不可变 .....                  | (67)         |
| 6. 君子上达,时时求进 .....              | (70)         |
| 7. 做事贵在持之以恒 .....               | (71)         |
| 8. 把认准的事做到底 .....               | (74)         |
| 9. 有想法就要坚持去做 .....              | (76)         |
| 10. 身处逆境时不怨天,不尤人 .....          | (79)         |
| <b>第七章 好谋乃成:用智慧作出理性决策 .....</b> | <b>(81)</b>  |
| 1. 智慧高于一切 .....                 | (81)         |
| 2. 考察透彻后再下手 .....               | (84)         |
| 3. 临事而惧,好谋而成 .....              | (86)         |
| 4. 本末不能倒置 .....                 | (89)         |
| 5. 两利相较取其重 .....                | (91)         |
| 6. 有所不为才能有所必为 .....             | (94)         |
| 7. 劝谏也要讲究方式方法 .....             | (96)         |
| 8. 不在其位就不要谋其政 .....             | (98)         |
| 9. 有病不能乱投医 .....                | (101)        |
| 10. 要能把大道理说浅白 .....             | (103)        |
| 11. 看对人,做对事 .....               | (106)        |
| <b>第八章 敢作敢当:要有做大事的气魄 .....</b>  | <b>(109)</b> |
| 1. 存浩然之气乃敢于任事 .....             | (109)        |
| 2. 敢为人先引领大局 .....               | (112)        |
| 3. 做人要有一点骨气 .....               | (114)        |
| 4. 不轻易放弃自己的主张 .....             | (116)        |
| 5. 在是非问题上要坚守原则 .....            | (118)        |
| 6. 忠诚但不盲目顺从 .....               | (121)        |



|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 7. 忠而不谄 .....                        | (124)        |
| 8. 用战略眼光观察局势变幻 .....                 | (126)        |
| 9. 勇武,无畏惧才能成事 .....                  | (128)        |
| <b>第九章 三省吾身:时时自省可不断求进 .....</b>      | <b>(131)</b> |
| 1. 事事反问自己 .....                      | (131)        |
| 2. 自谦受益,自负受损 .....                   | (134)        |
| 3. 躬身自省以求进 .....                     | (137)        |
| 4. 功高不居方显英雄本色 .....                  | (140)        |
| 5. 贪图享乐等于自取其祸 .....                  | (142)        |
| 6. 淡泊名利真君子 .....                     | (144)        |
| 7. 不要让已尽的努力化为乌有 .....                | (147)        |
| 8. 知耻是为了明志 .....                     | (150)        |
| <b>第十章 中庸之道:运用“中”与“和”的处事艺术 .....</b> | <b>(152)</b> |
| 1. 正确在越权与失职中寻找平衡 .....               | (153)        |
| 2. 掌握原则,建立和谐人际关系 .....               | (155)        |
| 3. 能屈能伸,凡事以忍为好 .....                 | (158)        |
| 4. 和而不同与同而不和 .....                   | (160)        |
| 5. 把握好分寸,凡事讲度 .....                  | (164)        |
| 6. 可仕则仕,可止则止 .....                   | (167)        |
| 7. 欲速反而不达 .....                      | (168)        |
| 8. 君子盛德若愚 .....                      | (171)        |
| 9. 谨慎行事切莫张扬 .....                    | (174)        |
| 10. 居高位做事也要讲方法 .....                 | (176)        |
| 11. 用忠心安领导的疑心 .....                  | (179)        |
| <b>第十一章 天威凛冽:用各种方法树立领导权威 .....</b>   | <b>(181)</b> |
| 1. 用礼行君臣之道 .....                     | (181)        |
| 2. 各施其职,各行其道 .....                   | (184)        |
| 3. 注重制度建设好成事 .....                   | (187)        |
| 4. 规范礼仪,辅佐朝政 .....                   | (190)        |
| 5. 打击党争,加强皇权 .....                   | (192)        |

# 孔孟领导智慧







## 第三章 仁者爱人：领导者 宽厚仁德方能众望所归

### 8. 镇压立威不是良策

子曰：“好勇疾贫，乱也。人而不仁，疾之已甚，乱也。”（《论语·泰伯第八》）

译：孔子说：“以勇敢自负而恨（自己）贫穷，会闹乱子，对不仁的人，谴责他太过分，也会激出乱子。”

对待“不仁”的人是采取镇压的方式，还是招抚或是利用群众的力量让他们处于“老鼠过街，人人喊打”的困境？镇压不彻底，反而会激起更加顽强的抵抗，招抚也是古代帝王常用的方法之一，但对于有些既不愿降服，又不容易镇压的人，则要考虑其他方法了，古代羊舌职治盗给后人提供了一个很好的范例。

晋景公时，晋国遇大饥荒，盗贼蜂起。景公只好让军队统帅来干抓强盗的事。这个苦差落到了中军荀林父的头上。

荀林父找到了一个抓强盗的能手。此人非同小可，在街上走来走去，看一眼，就知道谁是盗贼，而且一抓一个准，一天抓好几十个。

让元帅头疼的是，盗贼并没有减少，反而越来越多。聪明的大夫羊舌职对荀帅说：“你让这个人抓盗贼，可能贼还没有抓尽，他自己的死期先到了。”

荀林父问此话怎讲，羊舌职说：“有句谚语你听说了吧，看见深水里的鱼不是好兆头，料到别人隐私的人必定有灾祸。一个人抓不完盗贼，而盗贼们联合起来，必定干掉这个群盗的克星。”果然，不到三天，这个人就被群盗割掉了脑袋。中军元帅忧愤成疾，很快就死掉了。

景公把羊舌职找来，问道：“你预料的结果很准，荀林父的办法不行，你有什么办法？”



羊舌职说：“用小聪明对付小聪明，就像用石头压草不让草生长一样，草会从石头缝里长出来。用暴力禁止暴力，就像用石头打击石头，打和被打的都得碎。目前治盗的最好办法不是多捉盗贼，而是除人盗心。要用安抚的办法，感化人心，使人们知道廉耻，知道行善比作恶好处大。”

羊舌职建议治盗要用善人，不要用刽子手。景公于是任命说话算数、公正廉洁、有勇有谋、深得民心的士会接替荀林父的职务。

为了劝善，景公升了士会的官，提了士会的级，加了士会的职，扩了士会的封地，还让周天子赐给他高级官服。士会废除了前任缉盗的苛刻条款，行仁布善，注重教化，盗贼奸民受到社会舆论的谴责，纷纷逃到秦国去了。晋国从此大治。

晋国两次治盗，两种办法，两种结果。荀林父用的是对抗的办法，效果不佳；羊舌职、士会用的是感化的办法，效果很好。

怀柔有时候比镇压更具有威力，而且此时受降者是诚意的成分更多一些，从长远看，也有利于国家的长治久安。

#### ○ 教化比刑杀更利于“治”

以道德教化、主体治的治国方针，比起用强制性的行政命运和严刑峻法，要更为有效，更能得民心。用行政命令强调“政、刑”，不遵从就加以惩罚，老百姓在残暴的统治和奴役下，纵使不得已而屈从，但是这种屈从仅仅为了逃避刑罚，并不是真正屈从。教化强调“德、礼”，通过道德教化，让老百姓懂得道理，再以礼制规范，就能够做到心悦诚服。

历史上，乐于以刑杀为威的秦始皇，在“六王毕，四海一，蜀山兀，阿房出”这样不可一世的显赫声势下，做“始皇帝”美梦，想“二世、三世，以至于万世”，永远地统治下去；可是，曾几何时，“戍卒叫，函谷举，楚人一炬，可怜焦土”！仅仅十余年，秦王朝却很快被陈胜、吴广揭竿而起的熊熊烈火所毁灭了！

这充分说明：“无道德之教，仁义之化为缀天下之心，任刑罚以为治，信小术以为道”，虽说可以起到一时的震慑作用，但终究如同肥皂泡，难于长治久安的，充其极，老百姓也只不过勉强地不去犯罪而已，并无羞耻之心；而用道德教化，让老百姓通过自我修养，由被迫的、强制性的约束，变为内在的自觉要求，这只会大大激发人的自尊意识和知耻心，很自然能达到社会稳定、长治久安的目标了！

## 9. 要让下属心悦诚服

以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，中心悦而诚服也。（《孟子·公孙丑上》）

译：仗着实力让人归服的，并不是真心地服你，只是由于自己的实力不如人而已；依靠仁德让人归服的，那才是心悦诚服。

对于不顺从自己的人采取武力虽然能使其暂时归顺，但心里未必真实服从，一旦条件成熟则可能继续反抗，别人只有心服口服了，才能为你卖死命，才能真正佩服你，因此领导者追求的目标应是使别人心服而不单单是口服，也只有心服才不会留下后患，才能保持长久的稳定和团结。

赵陀是真定人，秦朝时期，奉命率十万军士向岭南进军，占领了悉易。后来秦在那里设置了南郡，任命任嚣为南郡守尉，赵陀为龙川县县令。

秦朝末年爆发了大规模的农民起义，任嚣当时有重病在身。他觉得自己所剩时间不多，就把赵陀叫到床前说：“国内农民起义遍布，国家不知道会变成什么样子，南海郡地大物博，山川险峻。你只要守好各个关口，不让中原军队进入，就可成就一翻大业！”说完，把秦朝颁赐的符节文书移交给赵陀。

任嚣死后，赵陀当了南海郡守尉。他首先把朝廷任命的官吏排斥掉，全部换成自己的亲信，又给各个地方的驻军发出命令，要他们严守关隘，不许中原军队进来。赵陀得知秦朝被推翻的消息后，趁机攻占了桂林郡和家都。控制了整个岭南，自封为“南越武王”。

岭南的主要居民是越人。赵陀紧密的团结越人并且吸收越人做官、组成汉、越联合政权。对边远地区的越人首领，经常送些礼物，进行拉拢。越人对赵陀都很感激。

刘邦也认为赵陀把南越治理得很好。于是决定对山高路远的赵陀采用安抚手段，使之归顺朝廷，便派太中大夫陆贾为特使，带着贵重礼品，去岭南封赵陀为南越王。

陆贾在南越呆了大概几个月，在此期间，他和赵陀真诚地交谈，劝他恪守臣道，服从朝廷。时期已到，陆贾要回长安了，赵陀送他许多贵重的礼物，心甘情愿地向中原朝廷称臣纳贡。此后几年里，南越和大汉相处融洽。双方在边界设立了专供交易的场所，买卖商品，互通有无，促进了南北经济的发展。

刘邦死后，吕后趁机篡夺了政权。她对南越的发展感到忧虑，于是采取了和以往不同的政策：终止了与南越所有的交易，并且辱骂南越人。赵陀十分气





愤，宣布与中原朝廷断绝关系，还领兵攻打长沙郡，挑起了战争。吕后派将军周灶率领大军前去讨伐。但中原的军队不习惯南方的湿热气候，大多得了疫病。结果汉军在北城打了一年多，还是到不了岭南。

第二年，吕后死了，周灶领着残余部队撤回。赵陀更加疯狂，他出兵威逼周边的小国向他纳贡称臣。没用多长时间，赵陀控制的疆域，从东到西，扩延了万里。他自称为“南越武帝”。边境上的局势十分紧张。汉文帝继位后，决心改变这种现状，重新与南越修好。他再次派陆贾为特使，出使南越，劝说赵陀归汉。赵陀被感动了，取消了皇帝的称号和天子的仪仗，并向全国发布通告说：“两雄不顶立，两贤不并世。从今以后，永做大汉的藩臣。”汉与南的和好关系，又维护了好几十年。

刘邦为巩固中原统治，对赵陀实行安抚手段，使之“和集百越”，避免了其成为南边的祸害，事实证明在当时是高明的。

### ○ 要善用手中的权力

权力可以用作指示、指导，也可以用以纠正过失。

虽然如此，但如果太仰仗权力，不管什么事都采取过硬手段来压制下属，口口声声说：“我说这么做就这么做”，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，则不能使下属信服。

领导应该认清的是，指责应该是根据客观事实，就事论事，要具有充分的理由。而不应因为是被赋予了权力，赋予了使人服从的权势而滥用指责。

领导只有善于把强制及使人服从的力量深藏不露，才是较为明智的办法。从权力的宝座上走下来，以一种交换意见的态度解决问题和争端，才是高明的领导所具备的素质。

本来身为下属的人，就算不喜欢强制，也会有服从的心理，如果领导用一种以上压下的态度对付下属，即使是性格温顺的人也会引起反感。所以领导不能借助权力压人，而应靠本身的威信使人服从才是正确的办法。

当然，对于具体情况应具体分析。对于那些顽固不化、刚愎自用、不可理喻而又盛气凌人的下属，当然应采取强制性的手段，只有这样才能维护组织的秩序和领导的权威。

权力是力量的源泉。但是当它被用在责备上时，只会招来对方的反感，助长其反抗心理，使领导失去依赖。权力是必要的，但不是万能的，权力需要施行，但不能滥用。

领导要自立，要建立自己的人格权威和技术权威，而不是依靠权力来刻意扩宽与下属距离的那种权力权威。否则，一旦失去权力，就会成为一个人人鄙视的废人。



魅力比权力更重要。放弃权力的滥用，把精力放在建立魅力和威信上，效果会好得多。聪明的领导应在务实的工作中，通过一点一滴，通过自己能力的施展，通过自己良好的品德风范，逐步建立起自己的威信，树立起形象，展示出魅力。

有了威信，大家才能信服你，你的计划才能得到有效的实施。这时，你具备了无形的感召力，你所作出的决定，才会得到大家一致的拥护，大家才会信任你，齐心协力按你的决定去做。你的决定所取得的良好效果，会得到大家一致称赞，你的威信同时也得到进一步增强。

不讲方式地随意使用权力，只会使领导失去威信，自信心下降，而学会如何巧妙地使用权力，建立起领导威信，才会使工作做得圆满而成功。

## 第四章 顺天应人：掌握运势之道

聪明的领导者都是透过别人的力量来达到自己的目的，顺应时势，善于借力，可使领导者事半功倍。势，对领导者而言，是一种可以培养的精神和力量，是一种可以利用的机会和条件。有势者有力，用势者强。领导者多数都是待势而发、谋势而动、把握机会、一举制胜的人。其用势之道，常常审时度势，因势利导于变化中赢得先机，于平常中出奇制胜。

### 1. 终生学习以蓄内力

子曰：“由也！女闻六言六蔽矣乎？”对曰：“未也。”“居！吾语女。好仁不好学，其蔽也愚；好知不好学，其蔽也荡；好信不好学，其蔽也贼；好直不好学，其蔽也绞；好勇不好学，其蔽也乱，好刚不好学，其蔽也狂。”（《论语·阳货第十七》）

译：孔子说：“由呀！你听说过六个字——六种美德和六种弊病吗？”子路回答说：“没有。”孔子说：“坐下！我告诉你：爱好仁德而不爱好学习，它的弊病是容易受人愚弄；爱好聪明而不爱好学习，它的弊病是会放荡不羁；爱好



信实而不爱好学习，它的弊病是容易伤害大义，害人害己；爱好直率而不爱好学习，它的弊病是容易出口伤人；爱好勇武而不爱好学习，它的弊病是容易惹是生非；爱好刚强而不爱好学习，它的弊病是容易狂妄，胡作非为。”

“仁、知、信、直、勇、刚”本是六种美好的品德，为人们所赞颂；但如果不好学、又不好思，就不能正确地理解它所以是美德的道理，也不能真正体会它的实质含义，学习的重要性由此可见一斑，大凡成功的领导者都注重学习，因为聪明离不开勤读好学，天资再高，也要求学，地位再高也要尊师，饱读诗书并且善于向老师请教者，才能德才兼备，身为领导者既要让别人“宜慎勉，莫自满”，自己也应如此，即使身居高位，也要经常把自己当成学生看待，大概只有“学”才能“生”，才能成为才智之人，成功的领导者莫不如此。

精通业务才能搞好管理，千万别做门外汉，乾隆皇帝对此有深刻的认识，于是，他勤读好学，以学养生。乾隆做皇子时，从六岁起就开始接受一套很正规和严格的教育，这种教育一直持续了近二十二年。乾隆在读书学习中掌握了汉族封建文化的精粹，并把它成功地运用到自己的统治中，这使他成为清朝皇帝中的佼佼者。

在少时读书时，乾隆和其他皇子每天顶着白纱灯进书房，日暮时才放学，每天诵经研史，吟诗作文，或者骑马射箭，学习时间甚至超过十个小时。

于是，在乾隆十二岁之前，已熟读《诗》、《书》、《四书》等，并且背诵不遗一字。接下来又学习《易经》、《春秋》、《戴礼》、《性理精义》等书，还对《通鉴纲目》、《史记》、《汉书》及唐宋八大家之文精研。乾隆从这些书中懂得儒家经典和理学精义，在此基础上还对社会现实、民生疾苦、前朝历史有所了解。

汉族封建文化因其源远流长和博大精深而得清朝统治者的推崇，作为少数民族出身的大清皇帝，掌握汉族文化，无疑是维护其统治的重要方面。而乾隆也无疑非常明白这一点，所以，他身体力行，努力学习汉族传统文化。为了最高统治利益，他又必须按照汉族封建统治的原则去行事和施政。从十四岁开始，乾隆帝便边读书，边开始写文章。最初主要是写读书心得。在他的文章中常见诸如《读韩子》、《读严光传》、《读欧阳修纵囚论》、《读王充论衡》、《读宋史河渠志》、《读左传晋楚城濮之战》等读后感。从这些读书笔记中来看，乾隆的阅读范围是极其广博的，他很注意从各种书籍中汲取营养，作为巩固大清帝国的施政之鉴。

乾隆还主张“学问以经为重。”号召皇子和臣子们读经，他还要求人们读宋代周敦颐、程颐、张载、朱熹等人写的理学著作，说从这些著作中可以得经书真谛：“知为灼知，得为实有，明体达用。”从中也可以看出作为深受礼教熏



染的封建皇帝，他是很崇奉程朱理学的，尤其是朱子，他认为：宋代理学家振废续绝，使道统得以恢复、发展，功不可没。关于这一点，他还在诗中写道：“自汉迄宋初，道昏人如醉，二程实见知，主敬标赤帜。朱子集其成，经天复行地，绝续递相衍，斯文统绪寄。”这说明，乾隆在做皇子的读书生活中已注意历代治国兴衰之道了。他非常佩服儒家明君贤相政治，研究了中国古代各朝的帝王史，其中最为他推崇的一本治国之书，便是《贞观政要》。他亲自为这本书作序，说每读其书，想其时，“未尝不三复叹”。

乾隆饱读经书，做事情总爱引经据典，连他读书的书房也取名为“乐善堂”，意取古舜“乐取于人以为善”，后汉东平王“为善最乐”。乾隆自称：“于大舜之善于人间，虽有志而未逮，而东平王之为善最乐，则不敢不勉焉。”未即位以前他所写的诗文也以“乐善堂”为名，所写文章的体裁有论、记、跋、序、表、颂、箴、铭、赋、杂著等。雍正八年，他把所写辑成《乐善堂文钞》十四卷，以后陆续增加，在乾隆元年正式刊刻为《乐善堂全集》四十卷；到乾隆二十三年，他又对此集进行删改，成为《乐善堂全集定本》三十卷；另外还有一本《日知荟说》，这些都是乾隆做皇子时的课业及作品，由此可以了解到一些他青少年时代的生活经历和思想发展过程。自从汉武帝设太学、用儒吏，隋唐开始科举考试选才之后，儒家经典和诗词文赋便成为封建时代有识之士的立身之本，在他们做了高官之后，仍以吟诗作文为志趣，而统治者要想与这些官吏们沟通感情，就需要对汉族传统文化了如指掌。清朝从入关时起，清世祖和他的一代代子孙帝王们就非常重视汉民族文化，乾隆更是对汉文化了解得精之又精，这对他进行成功统治可以说有巨大的影响。

## 2. 运势：不战而屈人之兵

虽有智慧，不如乘势。（《孟子·公孙丑上》）

译：纵然聪明，不如顺势而为。

任何一个领导者，都是生活于一定的时空中，工作在一定的具体条件下。并且这一切都处于变动中。而他自身的内在因素要与这诸多外在条件相互作用。他就是要在这种“势”中演出威武雄壮的活剧。“势”制约着他，“势”也成就着他。他就是在这“制约”与“成就”的夹缝中求得生存，发挥才干，引领组织创造辉煌。

领导者要善于造势，然后乘势而上，以“势”来制约对方，让对方看清时势，产生畏惧感，则可以不战而屈人之兵。



中国历史上，著名的以军事制衡造势屈人之兵而吓退敌人的战例莫过于墨子与公输班的桌面交锋了。公元前447年至前431年间，楚惠王发愤图强，连续吞并了陈国、蔡国、杞国、莒国，使楚国在经历了动乱与衰落之后又重新强大起来。楚国要想同晋、秦等北方强国较量，就必须首先征服楚、晋之间的宋国，于是，楚王决定向宋国进攻。楚王起用一位在当时最有本领的工匠，即鲁人公输班，公输班制造了云梯、撞车、飞石、连珠箭等新式攻城武器。楚国一面制造这些武器，一面大肆宣扬，制造舆论，实行恫吓战术。这种战术果真有效，宋国上下都惊慌失措，求救无门。后来墨家的创始人墨子得到了这个消息，他就急忙带了自己的弟子跑到宋国去。墨子主张“兼爱”、“非攻”，反对战争，他听到了这个消息便想出手制止这场战争。他先把弟子留在了宋国，然后自己跑向楚国。

他去楚国的目的就是要劝说楚王停止战争，但楚王认为公输班的器械是天下一流的，很容易就能攻下宋国，就拒绝了墨子的要求。墨子直率地告诉楚王说：“你能攻，我也能守，战争的结果并不是你想象的那样。”于是，楚王就叫来公输班，要两人现场演习，看看谁能赢。墨子解下皮带，围在桌上当做城墙，再拿其他的器物当做攻城的器械，两人演示起来。公输班攻，墨子防守。公输班挖地道，墨子用烟熏；公输班用撞车，墨子用滚木擂石；公输班用云梯，墨子就用火箭；公输班一连换了九种攻城方法，均遭到了墨子有效的抵抗，不能取胜。公输班的攻城方法使完了，墨子的守城方法还有几种未使出来。楚王很清楚公输班是输了，但公输班却说：

“我知道怎样打败你，但我不说。”

墨子也说：“我知道你能胜我的方法是什么，我也不说。”

楚王很迷惑，就私下里去看望墨子，问到底是什么方法。墨子很清楚地告诉楚王说：

“公输班的意思很清楚，他是想让您把我给杀了，这样就没有人会知道抵御他攻城的方法了。可是我已经委派我的弟子帮助宋人守城，这些抵御攻城的方法，他们每个人都很清楚，因此，杀了我也是没有用的。”

接着他又对楚王进行劝说：

“楚国地大物博，你们如果用心治理，一定会富甲天下。而宋国呢，物产稀少，我真不明白你为什么要去攻打宋国。这不是扔了自己的绸袍去抢别人的烂袄吗？”

楚王听了，羞红了脸，决定不去进攻宋国了。

墨子终于为宋国免去了一场灾难，但这绝不是因为楚王忽然良心发现或是因墨子的一番训导而有所悔悟，根本的原因是墨子让楚王明白了两国军事对比



的情况，墨子用公输班久攻不下这一“事实”为宋国制造了声势，通过“壮势”以恫吓楚王，结果不费一兵一卒平息了这场战争。事实上宋国的军事力量并不比楚国强，但是墨子善于运势，在两国兵力相差无几的时候，“势”便成了决定成败的关键，墨子正是抓住了这一关键，乘势而上，进一步对楚王晓之以理，从而彻底击垮了楚王要进攻宋国的信心。

孙子曰：“不战而屈人之兵，善之善者也。”领导者善于运势，顺势而为则可以事半功倍。

### ○ 会造势方能实现跨越

谋势的过程，实际上是积聚能量的过程。造势完成，意味着聚能的完成。随后的过程就是把已经聚积起来的强大能量迅疾地定向释放。其势如破竹，一泻千里。

所以，不难想象，造势就是聚积能量。造势而后利用这种势的过程，表现为能量的释放过程。这种能量的释放，乃是一种力的作用，或者说表现为一种力的释放。因此，也可以说聚积能量的过程，也是一种力的储备过程。

造势，就是为了在领导场中能形成合于领导目的和目标的力和能的传播，即合理地组合领导资源，以便能形成指向领导目标的力和能的有效释放。造势的结果应该形成有一定分布规律的领导资源运动的不同能级。

因此，造势就是对领导资源内含的力与能量的合理调动，造势是聚能。

由于势的物理本质在于“能差”，而势的数学本性则在于“梯度”。所以领导者造势运作的思路基点就在于运筹和创造某种资源储备并可定向释放（“定向”是指领导目标的方向）的能量阶差或“梯度”。

造势运作的基本程序是：

（1）运筹谋势。这里又可分为两步：一是全面、准确地把握时局运动情况（历史的、现状的、未来的变化），二是运筹资源配置，创造资源能量储备与释放的“梯度”。

（2）聚能布势。聚积资源能量，包括配置有关资源，使其达到 $1+1\geq 2$ 的效果，目的是为了有效地实现领导行为，造成领导目标。所以，聚能布势的含义有二：或者是形成“激水之疾，至于漂石者”之势（孙武子的话），或者是形成如宇宙的“黑洞”那样对于任何东西都强有力地吸纳的势头。

（3）任势造态。任势，是指从已有的势出发，完成一种或一系列期望的领导行为形态（也就是任用已造之势），这实际上就是造态。

（4）储能蓄势。这一步实际上反映了领导行为一个循环过程的结束，下一循环过程的开始。循环论乃是进化论的一个重要的方法论。每经过一个聚能造势的循环，领导行为的进化就会登上一个新的台阶。



应当指出，上面所说的造势基本上是在领导者可以自主运作的立场上讨论的。而在实际活动中的众多领导决断与领导行为中，还会涉及数不胜数的外来之势可称之为“外势”，或于我有利，我当利用之，或于我不利，我当尽力回避，或转而为我所用之。

### 3. 借力：危难时刻需要“贵人”相助

孔子曰：“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣。”（《论语·季氏第十六》）

译：孔子说：“有益的朋友有三种，有害的朋友有三种。同正直的人交友，同诚实的人交友，同见闻广博的人交友，是有益的。同表面老实而心术不正的人交友，同善于阿谀奉承的人交友，同善于花言巧语而胸无实学的人交友，是有害的。”

朋友可以分很多种，有莫逆之交、有患难与共、有酒肉朋友，也有狐朋狗友……。想看清一个人，你就看看他周围的那些所谓朋友，也定会折射出他的某些性情，但最起码，真正的朋友在关键的时候是不会欺骗你的，甚至有时还会得罪你。

晚清时期的曾国藩在当时名声显赫，很受清政府的信赖。但是，左宗棠却不怎么把他放在眼里。而曾国藩对左宗棠却没有任何办法。

实际上，曾、左不合，完全是由他们的性格决定的。曾国藩为人真诚却不善言谈，而左氏恃才傲物，自称自己是当今的诸葛亮，而且说话语言刻薄，毫不留情。左宗棠只比曾国藩小一岁，但他好几次参加科举考试都没有进第，于是隐居在乡间，过起了悠闲的田园生活。咸丰二年，已经是四十一岁的左宗棠，才由一个普通的乡村教师进入湖南巡抚张亮基的幕府做了一名师爷。后来张亮基升迁为湖广总督，左宗棠于咸丰四年三月又进入湖南巡抚骆秉章幕府继续做一名师爷，前后共达六年之久。因为左宗棠性情刚直，不谙人情世故，得罪了不少人，又由于其才华出众，遭到了不少人的嫉妒，于是碰上了樊燮事件。樊燮为永城镇总兵，他不经朝廷允许，私下招兵，还挪用公款。性格刚直的左宗棠为此代替巡抚骆秉章写好了奏折，向朝廷请求将樊燮撤职查办。樊燮见状不妙，反过来倒打一耙，向湖广总督官文诬告左宗棠。官文也不怀好心，竟将这案子上报到了朝廷，想要置左宗棠于死地。当时形势非常危急，朝廷已经下了官文：如果左宗棠有什么不法的事情，可就地正法。此事，惊动了朝廷内外的大小官员。骆秉章与湖北巡抚胡林翼联合上奏为他辩白。当时朝中其他