

中

国

叔 谋 术

北方妇女儿童出版社

【吉】新登字 04 号

## 中国权谋术

陈家桢 陈维礼 李无未 著

\*

北方妇女儿童出版社出版发行

(长春斯大林大街 102 号)

长春市第十一印刷厂印刷

\*

787×1092 毫米 32 开本 10.75 印张 239,000 字数

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

2 插页 印数 1—8,300 册

ISBN 7--5385--0099-5/C·54 定价:6.80 元

## 序 言

韩非是战国时期韩国人，司马迁说他是王族中的疏属公子。他大约生于公元前 280 年，在公元前 255 年左右即他 25 岁时，与李斯同在当时的儒家大师荀卿门下求学。韩非见韩国势弱，曾向韩王建议变法图强，但屡谏不纳，于是著书十万余言。后来韩非的著作传到秦国，秦王读了不胜感慨，长叹道：“嗟乎，寡人得见此人与之游，死不恨矣。”李斯在一旁听见了，说：“此韩非之所著书也。”秦王因急于见到韩非，就派遣大军猛攻韩国。韩王开始并不重用韩非，眼见国家形势危急，便让他出使秦国讲和。秦王见到了韩非，高兴万分，但并未任用他。他曾上书劝秦王不要再攻打韩国，结果遭到李斯的非议。

据《战国策·秦策》记载，秦王封姚贾为千户，任为上卿。韩非曾指责过姚贾的过失，他因此怀恨在心。李斯虽说是韩非的同学，可是嫉妒他的才华，怕取代了自己的地位，因而常欲置韩非于死地。姚贾和李斯瞅准机会，诽谤韩非，说：“韩非是韩国诸公子，大王要想兼并天下，就要任用与自己一心的人。韩非心向韩国，不为秦国出力，这也是人之常情。大王要是不能任用，他必定设法回韩国去，这可是放虎归山，后患无穷啊！不如寻找他的过错，以法处死。”秦王觉得有道理，就把韩非关

进了监狱。李斯私下里派人以秦王的名义，给韩非送去了毒药，让他自裁。韩非满腹冤枉，想向秦王申述，但无法见到。不久，秦王悔悟，立即派人赦免韩非，可是，他已经服毒身亡了。韩非死于公元前 233 年，年约 48 岁。

## 二

在先秦诸子中，韩非所处的时代最晚，故能综合各家思想，形成自己独特的体系。他的思想，主要是批判地继承申不害、商鞅、慎到的法、术、势三者而成，也杂有道家、儒家的思想成份。由分裂趋向统一的政治环境，是产生韩非思想的历史根源。他一方面攻击儒家的仁政，一方面详细地说明法令、手段、权势的重要意义和作用，尊耕战之士，除五蠹之民，严刑罚，把一切权力集中于君主，形成了一套完整的极端专制主义理论。难怪秦王嬴政读了他的著作后，佩服得五体投地。韩非未得到秦国的任用并死在秦国，然而嬴政、李斯之辈实际上是他的学说的最虔诚信奉者。在政治主张上，韩非主张严刑峻法。谁违反了法令，就当死无赦。他认为，为了维护君主专制集权，不但需要法，而且需要术，国君要利用权术控制群臣下属。他认为有了术，国君就可以独揽一切权力。此外，他还讲重势。所谓重势，就是牢牢地控制权力。以韩非为代表的法家，都强调使用暴力镇压一切反抗者。

## 三

《韩非子》55 篇。以文章的体裁上看，包括两类作品。一类是政论文，主要特点是锋芒毕露，语气专断，表现出一种严峻峭刻的文风，篇幅较长，如《五蠹》原文近七千言，《亡征》分析可亡之道达 47 条之多，都论辩周详。内容丰富，结构复杂，将先秦政论文推向高峰。另一类是记述历史故事和创作寓言进行说理，表现出作者的才智和对历史知识的谙熟。这一类，文

学色彩较浓。

(一)锋芒锐利,是非鲜明,切合事理。《问辨》、《六反》、《五蠹》、《显学》诸篇,最能体现出此种特色。这些文章,完全以理论取胜,词锋锐利,咄咄逼人,令人俯首降服而无法反击。

(二)动人的怨愤之情。明人说:“屈原怨而哀,韩非怨而愤。”韩非的文章之所以饱含怨愤之情,是因他眼看祖国行将灭亡,而挽救的措施无法实行。可以说,韩非的怨愤,正是他爱国热情的流露。《孤愤》、《和氏》、《说难》、《难势》、《问田》、《存韩》诸篇,如其说是以理服人,不如说是以情动人。

(三)细针密线,纵谈古今的结构。写作论说文而讲究篇章结构,是从韩非开始的。他的文章旁征博引,谈古论今,围绕着一个中心点,层层剖析,条理清晰,显示出结构之妙,形式之美。

(四)大量运用历史故事和寓言进行说理,也是韩非著作中的重要特色。如《内外储说》、《说林上下》等篇,集中地汇总了许多有名的故事,其中的二百多则故事,被组织为6个大群和33个小群。

韩非是撰文妙手,说理专家,他的散文对后世的政论文的影响极大。

#### 四

《韩非子》堪称古今称王为帝霸业守成的第一教科书。当年,秦王凭它而获得统治术精华,创造了伟大的帝国;现代的日本企业家凭它而获得管理术奥妙,创造了非凡的经济奇迹;今天的我们要治国,要治人,要创业,要守成,依然离不开通用古今的权谋术大全。

中国人写的《韩非子》为何日本人烂熟于心,中国人却知之甚少?原因在于机灵的日本人早已把它译成了白话日文,故

尔运用自如；大多数中国人则面对古奥艰涩的原文，无从着手。人们呼唤《韩非子》白话本，于是《中国权谋术》——《韩非子》白话版问世了。

无论是帝制的古代，还是民主的今天，社会、团体、企业永远都呈现为一种组织结构，永远都存在平衡、制约、竞争、权力与非权力等困扰。于是，不管是对主管还是属员而言，也就永远都存在着调节好、处理好上下左右关系的需要，而人类对这种关系的调节智慧与经验之精义，本是古今相传，具有永恒魅力的。这正是我们的初衷。

严寒、伊琳、李逊、陈一骢、田梦也参加了本书的编译工作。

陈家桢

1993年3月10日于朱雀山书房

# 目 录

序 言 .....	1
第一部 立足不败的十五奇策 .....	1
役使下属的七种权术 .....	2
危害上司权位的六种隐蔽现象 .....	16
八种篡夺权力的阴谋手段 .....	29
上司易犯的十种过失 .....	32
上司要牢牢掌握住赏罚大权 .....	47
用法则治,不用法则乱 .....	49
四十七种败亡征兆 .....	51
消除下属觊觎上司权力的欲念 .....	55
“势位”是制服下属的必要条件 .....	58
笼罩官场的六个怪圈 .....	61
成就功名的四大要素 .....	68
激励士气的“贵阳之计” .....	69
七种“安术”与六条“危道” .....	72
办大事如同煎小鱼 .....	74
权柄失落无法得回 .....	90
第二部 计谋权变的十五秘诀 .....	99
如何使下属一心一意地尊奉上司 .....	100
如何识奸与防奸 .....	105

如何去“五奸”，破“四拟” .....	113
人至察则无徒 .....	120
闪电雷鸣般地显示权势的威力 .....	122
心相知，祸紧行 .....	127
识人、识事、识心 .....	140
下属不忠就无法成就霸业 .....	152
用“三守”防“三劫” .....	157
如何向上司进言 .....	159
不可听信“恍惚之言” .....	163
按法治原则赏罚褒贬 .....	167
当权者要善察利弊得失 .....	171
“愚诬之学”将导致混乱 .....	178
纠正己方营垒中的问题 .....	185
<b>第三部 固权守成的十二法宝</b> .....	198
上司用人的可靠办法在于掌握术 .....	199
“无为”、“不见”的避祸原则 .....	209
如何识破下属掩饰过的奸邪行为 .....	216
对下属的恼怒不能悬而不发 .....	227
选用的人必须经过实际工作的考验 .....	231
法术兼用，不可偏废 .....	233
下属权势过大遗患无穷 .....	235
下属进言为何会遭到曲解和诬蔑 .....	237
防范内部发生混乱的妙手 .....	239
上司要善于听言观行 .....	241
如何识别“奸人”和“奸功” .....	243
明赏与严刑兼举并用 .....	245
<b>第四部 运筹自如的十二大略</b> .....	248



看人用人要实际·····	249
控制对手的“示形之术”·····	264
上司控制下属的三种手段·····	276
不可暴露自己的本心·····	291
上司执政的原则·····	300
韩非上书与秦王嬴政·····	303
把握住整体和根本·····	308
不可任用清谈客·····	309
如何整饬邪恶不轨·····	311
不要让下属为同一件事立功·····	317
如何防止大权旁落·····	320
用术要像鬼一样奇妙莫测·····	324

# 第一部 立足不败的十五奇策

- 役使下属的七种权术
- 危害上司权位的六种隐蔽现象
- 八种篡夺权力的阴谋手段
- 上司易犯的十种过失
- 上司要牢牢掌握住赏罚大权
- 用法则治,不用法则乱
- 四十七种败亡征兆
- 消除下属觊觎上司的权力的欲念
- “势位”是制服下属的必要条件
- 笼罩官场的六个怪圈
- 成就功名的四大要素
- 激励士气的“贵阳之计”
- 七种“安术”与六条“危道”
- 办大事如同煎小鱼
- 权柄失落无法得回

# 役使下属的七种权术

## 当权者有七种控制下属的方法

当权者所使用的有七种控制下属的方法，需要明察的有六种隐蔽状况。七种方法：一是从多方面验证下属的言行；二是对犯罪者坚决惩罚以显示上司的威严；三是对立功者的赏赐一定兑现，使下属竭尽其能；四是分别听取下属的言论，督察他们的行动；五是传出可疑的命令，使用诡诈的手段，来考察下属是否忠诚；六是拿已知了解的事询问下属，测试他们言行的真伪，七是说与本意相反的话和做与实情相反的事，刺探下属的阴谋。这七种方法是当权者所经常使用的。

## 从多方面验证下属的言行

当权者观听下属的言行不加以实际的验证，真实的情况就无法知道；偏信一人就会被下属蒙蔽。上述论点的说明在：侏儒借梦见灶说明君主受蒙蔽，鲁哀公称引了“莫众而迷”的谚语而仍然受蒙蔽；齐人利用君主对他的偏信谎说大鱼就是河伯；惠施说当权者如果确信某种正在讨论中的意见，就等于丧失掉一半人的意见。叔孙专听竖牛的话，结果被竖牛饿死；江乙说楚国因有不议论人家坏处的风俗，使白公得以作乱；卫嗣公想治理好国家而不懂治国方法，扶植另外的臣妾与得宠的臣妾相抗衡却更受蒙蔽。因此，明智的君主从积铁防箭的事实中推知防奸之道，明察市上人都说有虎的这种虚假情况所

带来的祸患。

卫灵公的时候，弥子瑕受宠信爱幸，在卫国专权，有一个侏儒拜见卫灵公说：“我的梦应验了。”卫灵公说：“梦见什么了？”侏儒回答说：“梦见了灶，预示着我马上就能见到您。”卫灵公发怒说：“我听说见君主的人会梦见太阳，为什么你将见到我而梦见灶？”侏儒回答说：“太阳照耀天下，没有一件东西能遮它的光亮，一国之君治理一国百姓，是没有哪一个人能蒙蔽他的。所以，要见到国君的人会梦见太阳。一个人对着灶门烤火，后面的人就看不见火光了。现在是不是有一个人挡住君主的光亮呢？那么我即使梦见灶，不也是可以的吗？”

鲁哀公向孔子问道：“民间谚语说：‘做事如果没有众人来合计就会陷于迷乱。’现在我举办大事，和众大臣仔细研究实施办法，但国家却更混乱，这是什么原因呢？”孔子回答说：“英明的君主有事问臣下，有人了解，有人不了解；像这样，明君在上，群臣就可以直率地在下边议论。现在群臣说话的口径没有一个不是统一于季孙的，全鲁国都变成了一个人一样，您即使去问国境内所有的人，仍然不免于乱。”

另一说，晏子因有国事去鲁国访问，哀公问晏子道：“民间谚语说：‘做事如果没有三个人来合计就会陷于迷乱。’现在我和整个国家的人合计大事，鲁国还是免不了混乱，这是什么原因呢？”晏子说：“古人所说的‘没有三个人合计大事就会陷于迷乱’，是说一个人失策，两个人意见正确，三个人足以形成正确的多数，所以说没有三个人就会迷惑。现在鲁国的群臣以千、百来计算，众口同声统一于季氏的私利，人数不是不多，所说的却像是一个人讲的话，如何能得到众人的意见呢？”

张仪想利用秦、韩和魏交好的形势征伐齐楚、惠施想与齐、楚罢兵不战。二人为此而发生争执。众大臣和君主身边的侍从却替张仪说话，认为攻伐齐楚有利，没有谁替惠施说话。秦王果然听从张仪建议，而认为惠施的话没有道理。这样，攻伐齐楚的事定了下来。惠施拜见了秦王，秦王说道：“先生不要说了。攻伐齐楚的事确实有利，整个国家的人都认为是这样。”惠施说道：“凡要商量的事，是因为还有怀疑，怀疑的事，确实是疑惑不定。有一半人认为可行，一半人认为不可行。现在全国人都认为可行，这大王您就失去了认为不可行的那一半。挟持君主的人正是那些使持反对意见的人，不敢反对的人。”

叔孙豹做鲁相，自以为尊贵而专权独断。他所宠信的奴仆名叫竖牛，专权擅自传达叔孙的命令，叔孙有儿子叫壬，竖牛对他很妒忌，打算杀掉他，就和壬一起来到鲁国国君的住所。鲁国国君赐给壬一只玉环。壬收下了玉环，但不敢佩带，就让竖牛向叔孙请示。竖牛骗他说：“我已经替你请示了，让你佩带。”壬就佩带上了玉环。竖牛就对叔孙说：“为什么不让我去见君主呢？”叔孙说：“小孩子哪里够得上见君主？”竖牛说：“壬实在已多次见过君主了。君主赐给他玉环，壬已佩带上了。”叔孙叫来壬一见果然佩带着玉环，叔孙非常生气就杀了壬。壬的哥哥叫丙，竖牛又妒忌他想把他杀掉。叔孙为丙铸钟，钟铸成，丙不敢敲，就让竖牛向叔孙请示。竖牛没去请示，又骗丙说：“我已经替你请示了，让你敲钟。”丙就敲了钟，叔孙听到后说：“丙不请示而擅自敲钟。”忿怒地把他赶走。丙逃往齐国，过了一年，竖牛假装替丙谢罪，叔孙让竖牛召回丙，竖牛又不召而报告叔孙说：“我已召过了，丙很恼怒，不肯来。”叔孙大怒派人

杀了丙。两个儿子已死，叔孙生病，竖牛就一个人奉养他，辞退了他身边的人，不让人去进见他，说道：“叔孙不想听别人说话。”不给叔孙东西吃，把叔孙饿死了。叔孙已死，竖牛却不发讣告，把叔孙府库中的贵重财宝全搬走逃到了齐国。听自己所偏信的人的话而父子都被人所杀，这就是对事实不加以验证的祸患。

卫嗣君看重如耳，喜爱世姬，而恐怕他们自恃受宠来蒙蔽自己，于是提高薄疑的身份使他和如耳匹敌，推重魏姬让和世姬并列，说：“用这种方法使他们互相对付。”卫嗣君懂得要不受蒙蔽，但没有掌握不受蒙蔽的方法，假如不使卑贱的人议论尊贵的人，不使隐瞒上司罪行的人一定与上司同罪连坐，却一定要等双方权势相等才敢互相议论，这也就是更多地培植蒙蔽自己的臣下了。卫嗣君受蒙蔽就从这儿开始了。

箭射来有一定的方向，就堆积铁材来防备这个方向；箭射来没有一定的方向，就建造铁室来全面地防备它，有了防备身体才不会受伤害。所以防箭的人凭着全面地防备而不受伤害，当权者由于全面地对付奸邪下属而不发生奸邪的事情。

庞恭和太子在邯郸充当人质，对魏王说：“现在有一个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“不信。”又说：“两个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“不信。”又说道：“三个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“我相信。”庞恭说：“集市上没有老虎是很明显的，然而三个人说有老虎就真的以为有老虎了。现在邯郸离魏国比这里离集市远得多，非议我的不止三人，希望大王明察他们的话。”庞恭从邯郸返回，终于不能晋见魏王。

## 对犯罪者坚决惩罚以显示上司的威严

当权者太仁慈，法制就难以建立；当权者威严不足，就要被臣下侵害。因此，执行刑罚不坚定，禁令就无法推行。这种论点的说明在董闾于巡视石邑，子产教导游吉要严刑禁奸。所以，孔丘说当权者要像陨霜杀菽那样，该杀则杀。管仲懂得“必罚”的理要，所以用分斫尸体来禁止奢华的葬礼，卫嗣君懂得“必罚”的理要，所以买回逃到魏国的罪犯。

董闾于任赵国上地郡长官，巡视到石邑山里，见到涧深，陡峭如墙，深约上百仞。就问居住在深涧附近的人说道：“有人曾下到这里吗？”回答说：“没有。”又问：“婴儿、痴呆、聋哑、精神失常的人曾有下到这下面的吗？”回答说：“没有。”又问道：“牛马猪狗曾有下到这里的吗？”回答说：“没有。”董闾于感叹地说：“我能治理好上地郡了。假如我对犯法的人严惩不赦，如同掉到深涧去必死一样，就没有人敢触犯法令，怎么会治理不好？”

子产任郑国宰相，生病将要死去，对游吉说：“我死后，您一定在郑国执政，千万要用严威治理民众。火的样子是严酷的，所以很少有人被烧伤，水的样子是柔和的，所以很多人被淹死。您必须严厉地执行刑罚，不使人们因您的柔弱而触犯法令。”子产死了。游吉不肯严厉地执行刑罚，郑国的年轻人一个接一个成为强盗，在萑苻湖存身，要成为郑国的祸患。游吉亲自率领军队和他们交战，打了一天一夜，才勉强打败了他们。游吉感叹地说：“我早按夫子的教导去做，一定不会懊悔到这般地步。”

鲁哀公向孔子问道：“《春秋》上记载说：‘冬季十二月落下的霜不摧残豆类作物。’记载的这句话是什么意思？”孔子回答说：“这是说应该摧残却不摧。那么桃树和李树就会在冬天结果实了。天失去常规，草木的生长尚且要背逆它，何况君主呢？”

商朝的法令规定对把灰倒在大路上的人处以刑罚。子贡认为过重，向孔子请教这事儿。孔子说：“这是懂得治理的方法啊！把灰倒大路上就会灰尘飞扬，迷住别人的眼睛。迷住别人的眼睛，别人就肯定生气，一生气就会发生殴斗，殴斗就会闹出许多家族残杀事件，这是残杀许多家族的手段啊，处以刑罚是可以的。再说那种严厉刑罚是人们所憎恶的；想要没有倒灰的事发生，那是人们容易办到的。让人们做他容易办到的事，又不遭受所厌恶的刑罚，这是治理国家的办法。”

中山国相乐池率领一百辆车人马出使赵国，挑选聪明能干的门客先行一步，但在半路上车队的行列散乱了。乐池说：“我以为你聪明能干，就让你先行一步。现在中途车队散乱了，为什么呢？”门客要告辞离开，说道：“您不懂得治理的办法，有了威势才能服人，有了利禄才能鼓励人，所以能管理好。现在我是您门客中最年轻、地位最低的人，由年轻的管理年长的，由地位低的，管理地位尊贵的，而又不能握赏罚的权柄来制约他们，这就是队伍所以散乱的原因。如果您能让我有这样的权力：行列中表现好的我能封他做卿相，表现不好的我能杀他的头，哪有管理不好的道理？”



楚国南部地方，丽水里出产金子，很多人偷偷去采金子。采金子的法禁是：一旦抓到立即车裂示众。因为被分尸示众的人很多，尸体拥挤不堪，连丽水都被阻断了，而人们偷盗金子还是不停止。对大罪的惩罚没有比在市上分尸示众更重的了，但窃金还不停止，是因为偷盗金子的人不一定都被抓到，所以，假如有人在这里说：“给你天下而把你杀掉。”庸人也是不愿意干的，拥有天下，是大利，还不愿意干，是因为他知道肯定要死。虽然偷金子会被车裂分尸示众，但还是偷盗不止，是因为不一定被抓到；而知道肯定要死，那么拥有天下也是没有意义的！

鲁国人放火烧日久形成的沼泽。那天刮北风，火头向南延伸，生怕烧到都城。鲁哀公害怕了，想亲自率领众人救火。他的身边没有了人，都去追逐野兽而不去救火，于是把孔丘召来询问。孔子说：“追逐野兽的乐于没有刑罚，救火的苦于没有奖赏，这就是火没有人救的原因啊！”哀公说：“好。”孔子说：“事情太急，来不及论功行赏；救火的人都给予赏赐，那么国家的财富还不够赏赐救火的人，请只用刑罚。”哀公说：“好。”于是孔子就下令说：“不救火等同于投降败逃，追逐野兽，等同于犯了擅入禁地的罪行。”命令下达，还没传遍，火已经扑灭了。

魏惠王对卜皮说：“您听说过我的声望怎么样啊？”回答说：“我听说大王很仁慈。”魏惠王听后很高兴，说道：“那么效果将表现到什么地方呢？”回答说：“大王实行仁政的功效是走向灭亡。”魏惠王说：“仁慈，是实行善政，实行善政而灭亡，是什么原因呢？”卜皮回答说：“仁慈的人不狠心，喜欢施舍，不狠心就不会惩罚有过失的人，喜欢施舍就不会待到臣下有功劳