

做官的智慧与学问

文/陈晓光 图/徐霄

活在官场

活在官场，就等于活在智慧里。人皆有智，区别只是大小和多寡。通常，大智做大事，小智干杂活儿，无智只能捣乱。



人民日报出版社

做官的智慧与学问

文 陈晓光 图 徐霄

活在官场

活在官场，就等于活在智慧里。人皆有智，区别只是大小和多寡。通常，大智做大事，小智干杂活儿，无智只能捣乱。



图书在版编目(CIP)数据

活在官场：做官的智慧与学问/陈晓光著. —北京：人民日报出版社，2008.11
ISBN 978-7-80208-740-8

I. 活… II. 陈… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第186166号

书 名：活在官场：做官的智慧与学问

出 版 人：董 伟

作 者：陈晓光

责任编辑：言 午 朱 岩

封面设计：叔冰设计工作室

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路2号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530

网 址：www.peopledaily.com

经 销：新华书店

印 刷：三河市腾飞印务有限公司

开 本：787×1092 1/16

字 数：300 千

印 张：22

印 次：2008年11月第1版 2009年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-80208-740-8

定 价：48.00 元

权力与智慧

(代序)

官场就是个场，场里的事情，都与权力有关，与官场中人对权力的态度和行为有关。权力是张冷面孔，看上去蛮横无趣且不讲道理，但权力的背后，却流淌着智慧之河。自古以来，人们就多方面解析为官之道，研究权力的本质和特点、获得与丧失、流转与妙用，由此构建了关于权力的泛智慧系统。无论先秦诸子，还是后秦各家，他们的学说可以说五花八门，但核心却只有一个，那就是权力及其智慧。

人们用智慧构建权力，打造官场，又通过权力释放智慧，实施统治。凡属清明盛世，权力总是平衡的、向善的，因而其基本面是智慧的。至于统治失范、世道变脸，原因固然很多，但其中之一，就是权力出了问题，是官场智慧被扭曲受嘲弄，从而导致了集体失智犯傻，政权由此倾斜并最终垮台。

以上说的是大势，具体到官场，情况还要复杂。

活在官场，就等于活在智慧里。人皆有智，区别只是大小和多寡。通常，大智做大事，小智干杂活儿，弱智只能捣乱。

从智力层面看，官场只有4种人，即：糊涂虫、平庸者、聪明人和智者大腕儿。糊涂虫其实并不真的糊涂，有的甚至是由于太



过聪明，才堕入了糊涂。这种人囿于目光太短，过于计较，终究要做糗事，怎么说也还是弱智。平庸者并非一无是处，他们不乏手段，熟知做官门道，偶尔也有小进步，但因为缺少眼光和胆识，很难打开升迁通道。聪明人是官场的多数，属技术派，对权谋、诈术、骗局，对自保、避祸、升迁等，无不得心应手，运用自如。他们会说话，能办事，也可官运亨通。但这类人终究少了点儿什么，发展下去，要么变成老奸巨滑，要么就是机关算尽，反成了糊涂虫一族。最可称道的当然是智者。他们因时而动，顺势而为，精于破解矛盾，挽救危局。他们深谙做官技巧，却不那么热衷，不屑于频繁使用。他们也有失误，也露怯，甚至偶尔还丑陋，但总能以智慧的活法，为后人留下值得效仿的范式。

说了这么多，大概只说了些皮毛，更多的意思都写进了《活在官场》。这里有 50 位高官，有 50 种智慧或聪明，不妨试着读一下，可能会有收获。

目 录

第一章 当好一把手的两个关键:择向与用人 1

一把手身居高位，难免孤独，上面是空茫一片，下面是道路千条，一切都得你来主张。古来一把手很多，称职的却少，分析其得失成败，关键有两条：一个是择向。就是说你要把团队带向哪里，去干什么，怎么保证不会误入歧途？另一个是用人。你重用了哪些人，为什么要用？这些人是真的想跟你做事，还是另有所图？是真有才干，还是尸位素餐？如果上述问题没整明白，即使当了一把手，肯定也当不明白。

嬴政的道 /3

英雄项羽为何穷途末路？ /11

王莽:不治之心病 /19

刘裕:从“寄奴”到皇帝的秘密 /26

亦僧亦帝:萧衍的困惑 /32

杨广的小智和大愚 /38

郭威的智慧 /44

陈胜的长处和短处 /50

李密为什么功败垂成？ /56

黄巢的人生三变 /62





第二章 走向成功的核心战略:抓大放小 69

所谓大,就是大志向,大胸襟,大谋略。抓住这些个大,人就可做大事,获得大成功;所谓小,无非是个人的小算盘,眼前的小利益,与他人的小摩擦,彼此的小争夺。热衷于小,常常会因小失大,弄巧成拙,甚至授人以柄,身败名裂。纵观数千年的官场,凡功成名就者,无一不执著于大,实践于大。当然,这类人也有小苦恼,也常被牵扯到鸡毛蒜皮之中。但他们敢于放弃,善于糊涂,精于守拙,寻常时节有大见识,危难关头有大手笔,从而才得以脱颖而出。抓大放小的典型很多,本章所列人物,均可入围。

大才李斯输在哪里? /71

张良的睿智之道 /77

跟人的智慧 /84

王导和他的妥协理念 /91

谢安的进取之道 /98

魏征:良臣之路的独行者 /104

房玄龄的成功三宝 /110

狄仁杰的人杰之路 /116

宋璟的攻势人生 /122

姚崇的变通智慧 /128

第三章 官场才子的必修课:知人与自知 135

才子做官有很多优势,也有一些不便。才子因为有才,大都清高,看不起同僚,也难以合作。不仅如此,才子还有自傲的通病,喜欢高估自己,甚至以全才通才自居。如果官场上执著于这套东西,结果肯定不妙。从这个意义上说,才子入仕首先要转变角色,调整心态,力求把学识变

成智慧。要在知人和自知上用点儿工夫,学会品读领导,把握同事;学会矮化自己,隐去锋芒。在这个问题上,张说、张九龄相对成功,贾谊和曹植却没过关。

贾谊何以怀才不遇? /137

学者董仲舒的从政障碍 /143

李固的误区 /149

曹植的硬伤 /156

岑文本:官场读书人不能承受之重 /163

张说:诗人的非诗化生活 /169

张九龄的幸与不幸 /176

第四章 将军的另一挑战:反串角色 183

将军是官场又一景观,负责战场事务。古时将军们大都未经官场训练,不懂政务,且久在沙场,容易夸大刀枪的作用,看不得笔墨文章,瞧不起政务官员。就是这些人,战事一旦平息,常常就会陷入困境,要么功高震主,要么备受排挤。这说明:从事具体工作的人,易于被事务所困,眼里只有树木,看不见森林,如果进入森林,肯定迷路。为此,官员要学会反串,能适应多种角色。这样,才能为升迁埋下伏笔,一旦需要,即可进入状态。

这方面,李勣、郭子仪做得最好,仗也打得,官也当得,无论战还是官场,都能随意出入,如鱼得水。而韩信却只会打仗,离开战场马上弱智。

韩信:选择之得与失 /185

李广为何走不通封侯之路 /192

李勣的纯臣之要 /199

郭子仪:战场是火,官场是水 /205



高骈:将军为何迷失神道 /212

第五章 做官的最大技巧:顺势而为 219

势是事物发展的趋向,是做事的基础和条件。顺势而为,说的是借助趋势,相机而动。在官场,无论保官还是升迁,也无论用权还是做事,都必须重视趋势,算准火候,不能勉强,不可盲动,更不能逆向谋事。做官历来讲究方法,古人曾总结过许多技巧,好的坏的都有。但这些东西只是术,有局限性,顺势而为却是道,是方法中的方法,技巧中的技巧,时时可用,人人能用。

本章人物各有长短,但都是借势高手,都曾在某个时段,顺势完成了人生的惊险一跳。

吕不韦的商道和官道 /221

汉丞相陈平的生存策略 /227

叔孙通的第三条道路 /233

公孙弘的升迁三略 /239

权奴霍光 /245

高颀的低调策略 /252

李纲:慷慨忠直的仕途追求 /258

褚遂良:官场能臣的是是非非 /264

颜真卿:把气节进行到底 /270

李德裕为什么步入朋党之争? /277

第六章 做官的永恒法则:留有余地 285

不把话说满,不把事儿做绝,这就是留有余地。之所以有这样的法则,道理也简单,如果没有余地,你就没有退路,诸事就不能回旋,甚

至会陷入绝对化,走向片面性。主父偃把自己搞得很孤立,房琯喜欢把话说绝,李林甫、许敬宗及李义府等又坏得过了头,最终都得自食恶果。

政治流星:主父偃 /287

冯衍的聪明之误 /293

竹林名士的仕途秘籍 /299

封德彝:实用主义的仕途人生 /306

许敬宗:官场的长袖舞者 /312

李义府:官场的笑面杀手 /318

李林甫:官场的最大玩儿家 /324

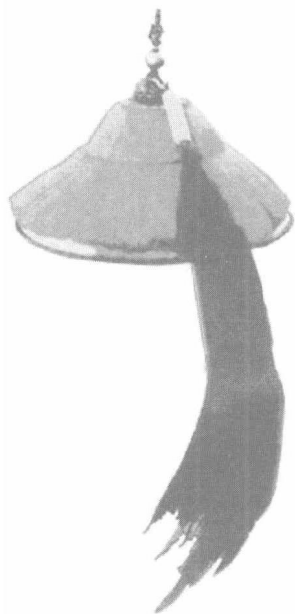
房琯:盛名之下,其实难副 /331



第
一
章

当好一把手的两个关键：
择向与用人

一把手身居高位，难免孤独，上面是空茫一片，下面是道路千条，一切都得你来主张。古来一把手很多，称职的却少，分析其得失成败，关键有两条：一个是择向。就是说你要把团队带向哪里，去干什么，怎么保证不会误入歧途？另一个是用人。你重用了哪些人，为什么要用？这些人是真的想跟你做事，还是另有所图？是真有才干，还是尸位素餐？如果上述问题没整明白，即使当了一把手，肯定也当不明白。





嬴政的道

始皇帝嬴政比较黏糊，只要走进历史，不管你是否乐意，也无论你停在哪一段儿，他都将不请自来，躲不掉也避不开。某些后来人靠他吃饭，因他扬名。这类人刻意研究他的功过是非，得出一些似是而非的结论，天天争吵不休，最终把自己炒成了专家、学者及各类名人。他是想象中的一座桥，一头儿是政权林立的混乱世界，一头儿是天下一统的崭新天地。他用毕生精力，击溃了6个强劲对手，颠覆了一种过时的社会形态，创立并规范了新的统治模型。他活得夸张而又传奇，给人留下了太多悬念、太多想象。他的血统可疑，行踪多谜，就连墓地也深藏玄机，至今尚不能发掘。没有谁像他那样备受瞩目，颇多争议，毁也毁得，誉也誉得。

嬴政于公元前259年生赵国，其父系秦国王子，因政治需要，来到赵国做人质。嬴政少时受过惊吓，亲历了颠簸，9岁从赵返秦，13岁继位称秦王，22岁亲政，39岁完成了帝国的统一，自称始皇帝，50岁病逝。

一般认为，他走的是法家之路，一生张扬霸气，追求霸道，最终因霸而王。他个人也身负霸名，并作为凶残暴虐的标本，被贮存在历史的记忆之中。这样评判他基本准确，尽管不那么厚道，也不够全面。就其个人而言，他是帝王也是凡夫，吃的是人间五



谷，不管跳得有多高，终究离不开地面。他也讲道理，也开怀大笑，有时还比较可爱。他的成功，除了霸道之外，似乎还掺杂着别的东西。

他竭力打造那种充满霸气的正义理论

战国自七雄脱胎以来，战争就从未止息。各家都有如意算盘，都在做一国独大的美梦。与此同时，知识分子也没闲着，冒着硝烟写下了各种理论。众多的学派，无论哪门哪家，即便是最超脱的道家，也都直接或间接地介入了现实，为各类统治、各种战争提供理论向导。嬴政掌权之后，顺应了这种潮流，他一面平定诸侯，一面寻找理论根据。他是强国之君，意欲引领潮流，这就需要理论，以便出师有名，胜之有道，既要吃掉你，又要让你在肚子里服气。秦本是边塞小国，经商鞅变法后，才走上了富国强兵之路。嬴政上台前后，该国依旧强势，部队仍是虎狼。而山东那边，各国已日渐衰落，剩下的一点儿力量，根本经不起折腾。从公元前 238 年亲政时起，嬴政就组织进行了一场规模巨大的统一战争，公元前 230 年灭韩，两年后灭赵，紧接着魏死，楚亡，最后打掉了燕和齐。战争是一气呵成的，虽有反复，也遇到了抵抗，局势却无法逆转。嬴政很智慧，大玩儿明暗两手，明里是长途奔袭，大兵压境，背地里却耗费重金，收买敌臣，挑动国与国互斗。6 国本不抗打，又有内贼作梗，失败完全符合情理，所谓“灭六国者，六国也”。这期间，嬴政很辛苦，既要组织作战，还得思考问题。他知道，这种思考是必须的，统一天下是多大的伟业呀，不能没有说法，不能少了理论。战争刚结束，他就发表了霸道的正义理论，既为战争定调儿，也给自己罩上了救世主的美丽光环。



他是帝王也是凡夫，吃的是人间五谷，不管跳得有多高，终究离不开地面。



他认为：这场战争，起因于6国太不是东西，或者背信弃义，出尔反尔；或者残害百姓，多行不义。他特别强调，自己的行动是有道诛无道，正义伐邪恶，完全正确，无可非议。此后，他巡行各地，通过刻石立碑，反复宣传这些观点，继续丑化6国，进一步美化自己，美化强权制度，并提出了天下永远太平、人民尽可安乐的美好目标。

道理大致不差，话也说得挺好，至少，在嬴政心里，还有正义概念，还有百姓影子，还有隐隐约约的顾忌。但是，天下统一之后，他没有延续这种思考，也没有兑现当初的承诺。他专注于体制机制建设，把最高领导人冠以皇帝称谓，建立了三公九卿的官僚制度，创设了郡县式的管理模式；崇尚水德，统一文字和度量衡，修建通达的驰道；“令黔首自实田”，实行土地私有；还大量移民，大肆收缴武器，甚而还搞了焚书坑儒。他的统治模式，确有首创意义，被后人代代沿用，即使有些改变，也多是整合修补，没人敢另起炉灶。他很得意，以为这套东西就代表着正义，就能让自己的政权千秋万代，永不变色。但是，他搞错了，体制也许很好，理念却陈旧，没有因时而变，与时俱进，还是蛮横霸气的那一套。更让他始料不及的是，这套霸气理念在儿子胡亥那里，被推向了极端，随之而来的不仅是高度专制，更有遍布朝野的黑暗和恐怖。至此，那个曾经生机勃勃的王朝，曾经被创立者寄予万世厚望的政权，完全失去了存在的理由。

有时，他也像贤君，也玩杂道

他推行霸道，偏好专制，人却睿智大气，有贤君格调。在张扬霸道的同时，他的统治也掺杂了别的什么道，甚至就是个杂道。



在组织建设和施政方式上，其杂道特征尤为明显。他的宫廷很开放，吏治有弹性，内部较融洽。他明白，自己的事业前无古人，非人才无以做大王朝，无以统一天下。他注重收罗人才，构建了很有特色的组织班底，其中，既有类似李斯那样的强势人物，也有不同流派的政治精英。他把这些人集合在自己麾下，量才使用，各尽其能。他和大臣的关系比较正常，虽有分歧，有争论，但少有猜忌，绝没有过多的鸡零狗碎。他在执政之初，曾因相国吕不韦与嫪毐作乱有牵连，逼其自杀，除此之外，他一般不向臣子下手。他曾经3次遇险，每次都处置得当，不搞借题发挥，不株连官员。其中，荆珂行刺，他泄愤于燕，好一阵穷追猛打；张良搞暗杀，他“大索10日”，最终不了了之。对于朝政建设的重大问题，他有开明的一面，决策之前，他让人说话，注意听取不同意见。比如，有人以外籍人士怀有二心为由，要求把他们驱逐出境，随之发布“逐客令”，客卿李斯于返国途中上书皇帝，提出相反意见，嬴政立即采纳，继续敞开国门。再比如，天下统一后，体制问题引发争论，丞相王绾及博士淳于越等人主张封土建邦，立诸侯以为屏障，廷尉李斯援引前朝教训，力挺郡县体制。嬴政采纳李斯意见，同时也善待持异议者，继续让人家在岗主事儿。有时，他因事而怒，即使怒不可遏，也能保持理智，决不乱来。比如，嫪毐与太后私通，生两子，丑闻披露后嫪毐暴乱，他怒极，杀嫪再杀私生子，又遣太后出宫。这种事一般没人愿意多嘴，唯“齐客茅焦上谒请谏”，茅焦指责他杀人太过，为子不孝，行为狂悖，影响统一进程。嬴政转怒为喜，接受批评，封茅焦为上卿，亲自驾车接太后回宫，并待之如初。他知人善任，用人不疑，不搞监视，不信谗言。特别在扫荡强敌过程中，凡有军事行动，他既不派亲信监军，也不干涉将帅决策，放手让人家去打。始皇帝二十二年，