

迟双明◎编著



读二十四史 学领导智慧

DU ER SHI SI SHI XUE LING DAO ZHI HUI

察时势之变、悟决策得失、学领导智慧
古人几千年积淀下来的领导智慧，从文化上有着割舍不断的延续性，从应用上有着极具可操作性的现实意义
因此，从领导学的角度开掘《二十四史》这座智慧的宝库就显得十分必要而迫切

 中国长安出版社

迟双明◎编著



读二十四史 学领导智慧

DU ER SHI SI SHI XUE LING DAO ZHI HUI

察时势之变，悟决策得失，学领导智慧
古人几千年积淀下来的领导智慧，从文化上有着割舍不断的延续性，从应用上有着极具可操作性的现实意义
因此，从领导学的角度开掘《二十四史》这座智慧的宝库就显得十分必要而迫切

中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

读二十四史学领导智慧/迟双明编著. —北京:中国长安出版社,
2005. 8

ISBN 7-80175-355-0

I. 读... II. 迟... III. 二十四史—应用—领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 106593 号

读二十四史学领导智慧

迟双明编著

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

邮箱:ccapress@yahoo.com.cn

发行:中国长安出版社 全国新华书店

电话:(010)65271800(编辑部)65270593 65270433(发行部)

印刷:北京星月印刷厂

开本:787×1092 毫米 1/16

印张:19

字数:250 千字

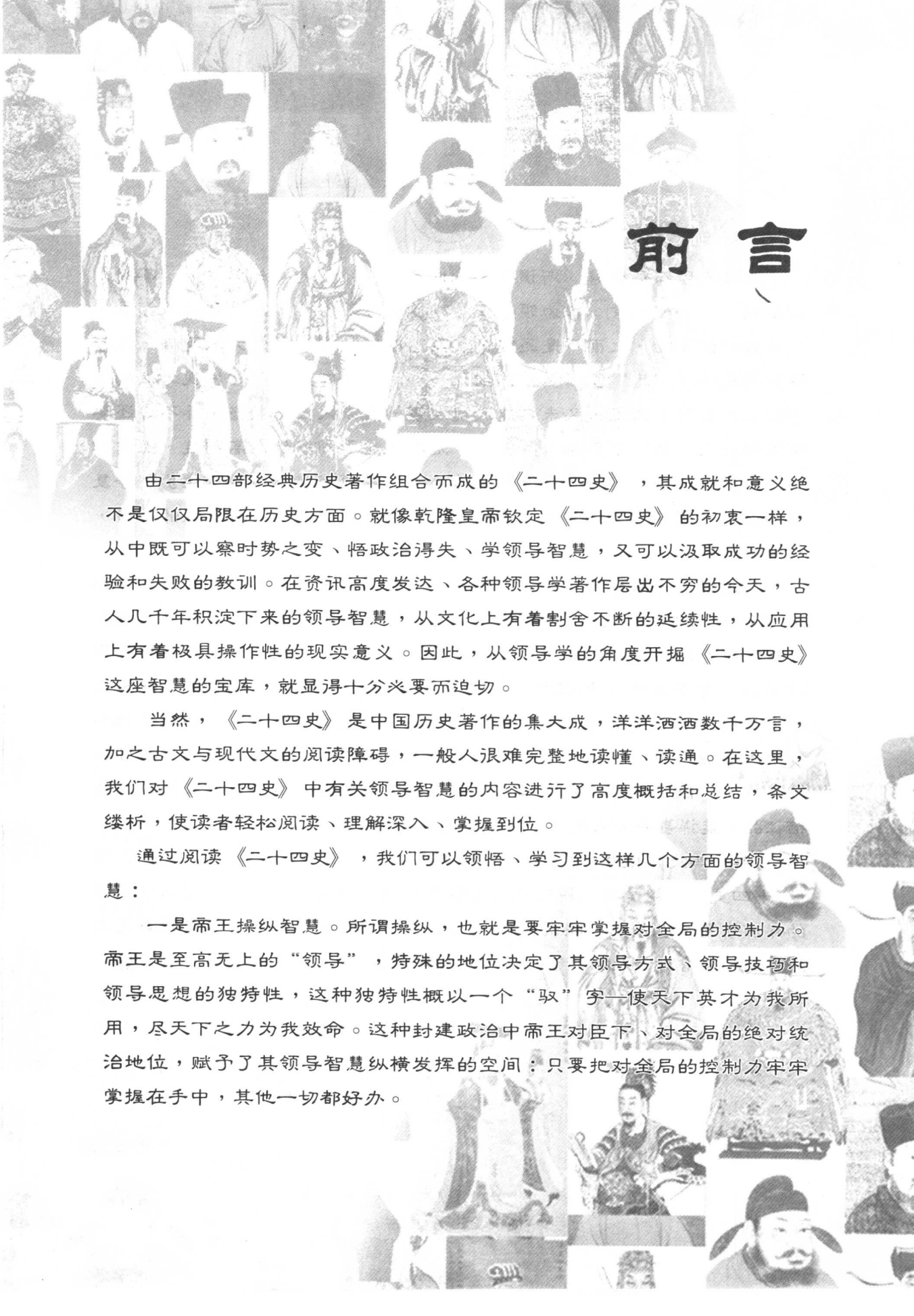
版本:2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

书号:ISBN 7-80175-355-0/C·141

定价:30.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)



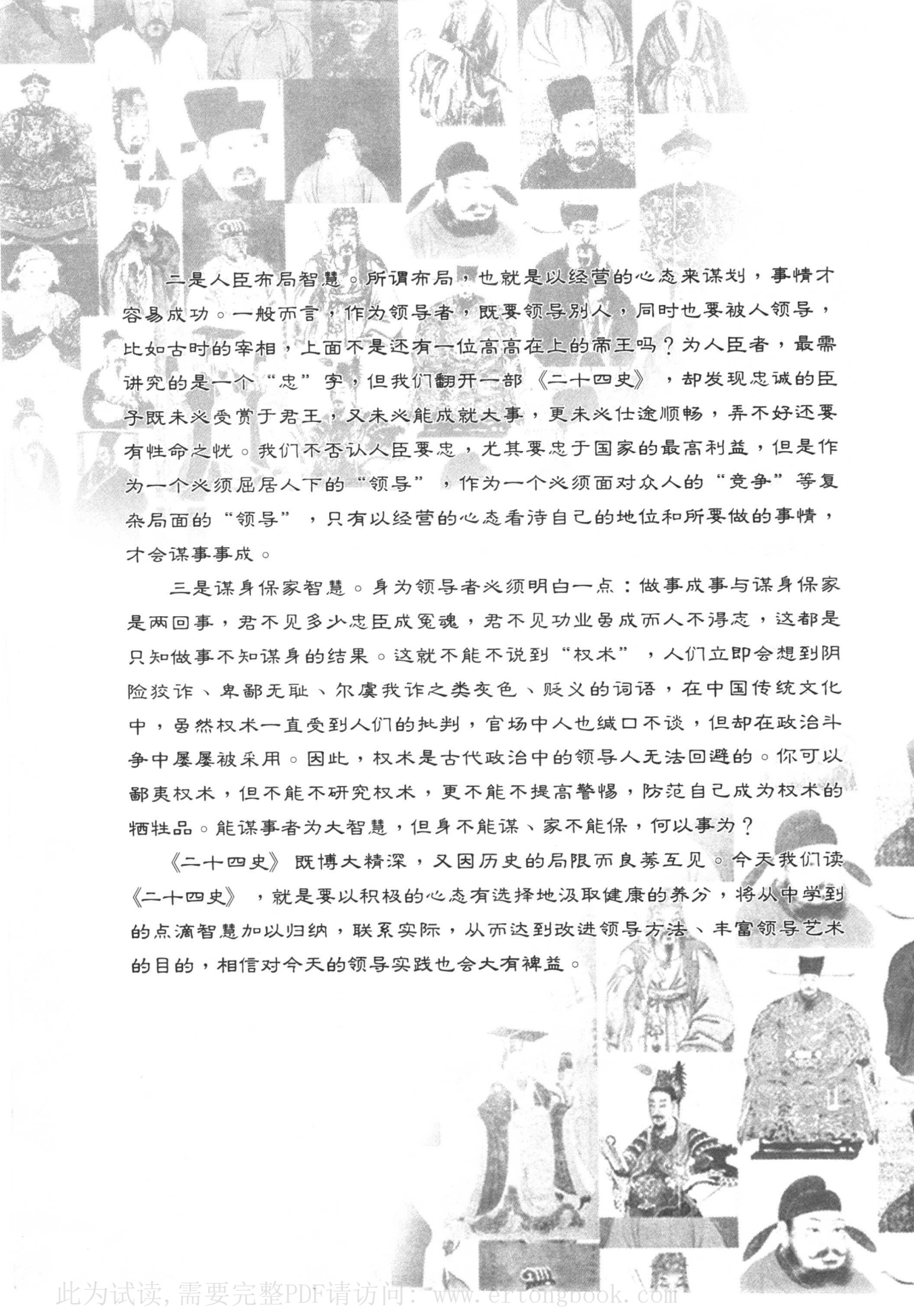
前言

由二十四部经典历史著作组合而成的《二十四史》，其成就和意义绝不是仅仅局限在历史方面。就像乾隆皇帝钦定《二十四史》的初衷一样，从中既可以察时势之变、悟政治得失、学领导智慧，又可以汲取成功的经验和失败的教训。在资讯高度发达、各种领导学著作层出不穷的今天，古人几千年积淀下来的领导智慧，从文化上有着割舍不断的延续性，从应用上有着极具操作性的现实意义。因此，从领导学的角度开掘《二十四史》这座智慧的宝库，就显得十分必要而迫切。

当然，《二十四史》是中国历史著作的集大成，洋洋洒洒数千万言，加之古文与现代文的阅读障碍，一般人很难完整地读懂、读通。在这里，我们对《二十四史》中有关领导智慧的内容进行了高度概括和总结，条文缕析，使读者轻松阅读、理解深入、掌握到位。

通过阅读《二十四史》，我们可以领悟、学习到这样几个方面的领导智慧：

一是帝王操纵智慧。所谓操纵，也就是要牢牢掌握对全局的控制力。帝王是至高无上的“领导”，特殊的地位决定了其领导方式、领导技巧和领导思想的独特性，这种独特性概以一个“驭”字——使天下英才为我所用，尽天下之力为我效命。这种封建政治中帝王对臣下、对全局的绝对统治地位，赋予了其领导智慧纵横发挥的空间：只要把对全局的控制力牢牢掌握在手中，其他一切都好办。



二是人臣布局智慧。所谓布局，也就是以经营的心态来谋划，事情才容易成功。一般而言，作为领导者，既要领导别人，同时也要被人领导，比如古时的宰相，上面不是还有一位高高在上的帝王吗？为人臣者，最需讲究的是一个“忠”字，但我们翻开一部《二十四史》，却发现忠诚的臣子既未必受赏于君王，又未必能成就大事，更未必仕途顺畅，弄不好还要有性命之忧。我们不否认人臣要忠，尤其要忠于国家的最高利益，但是作为一个必须屈居人下的“领导”，作为一个必须面对众人的“竞争”等复杂局面的“领导”，只有以经营的心态看待自己的地位和所要做的事情，才会谋事事成。

三是谋身保家智慧。身为领导者必须明白一点：做事成事与谋身保家是两回事，君不见多少忠臣成冤魂，君不见功业虽成而人不得志，这都是只知做事不知谋身的结果。这就不能不说到“权术”，人们立即会想到阴险狡诈、卑鄙无耻、尔虞我诈之类灰色、贬义的词语，在中国传统文化中，虽然权术一直受到人们的批判，官场中人也缄口不谈，但却在政治斗争中屡屡被采用。因此，权术是古代政治中的领导人无法回避的。你可以鄙夷权术，但不能不研究权术，更不能不提高警惕，防范自己成为权术的牺牲品。能谋事者为大智慧，但身不能谋、家不能保，何以事为？

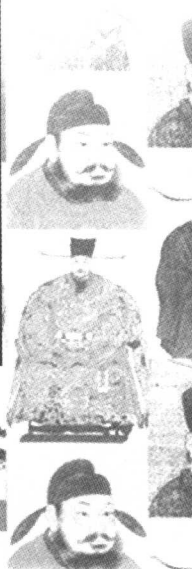
《二十四史》既博大精深，又因历史的局限而良莠互见。今天我们读《二十四史》，就是要以积极的心态有选择地汲取健康的养分，将从中学到的点滴智慧加以归纳，联系实际，从而达到改进领导方法、丰富领导艺术的目的，相信对今天的领导实践也会大有裨益。

目录

上篇 学帝王谋权智慧

1. 嬴政维皇权出手高明/2
2. 刘邦诛韩信“驭将”有术/4
3. 李世民谋权割舍亲情/10
4. 宋太祖圣明“杯酒释兵权”/14
5. 朱元璋对腐败官吏决不心慈手软/16
6. 以等级差别制造皇权威仪/21
7. 培植密探玩天下于股掌/25
8. 借题发挥诛杀老臣以树威/27
9. 尊崇法治树立“权力”威信/30
10. 先得民心而后得天下/34
11. 以情动人换来倾心相报/37
12. 不吝惜爵禄务尽其材/39
13. 宽容待人赢得信任/43
14. 难得糊涂糊涂难/44
15. 以道德感化天下/46
16. 元太祖以诚相待得人心/48
17. 秦穆公不以一失掩将德/49
18. 大胆放权让下属充分发挥/51
19. 让能干者居其位/53
20. 不以个人喜好度量人才/56

目录





目录

21. 信任坚守职责的人/58
22. 发现人才是用人的头等大事/60
23. 以爱才之心兴用才之势/64
24. 认识到错误就立即改正/67
25. 尊重事实勇于认错/71
26. 能够容忍别人犀利的指责/74
27. 虚心向下属求谏/76
28. 倾听忠谏保社稷长治久安/81
29. 危言虽然耸听更应多听/83
30. 求贤尊贤才能用贤/91
31. 慧眼识才,破格重用/97
32. 要明白“得人才者得天下”的道理/100
33. 三顾茅庐请来辅政良才/102

中篇 学人杰谋事智慧

1. 抓住时机巧立形象之牌/108
2. 海纳百川方能任意取材/111
3. 找到一个借以打鬼的钟馗/114
4. 要对局势了然于胸/117
5. 越是逆境越要积极挑战/121
6. 须在大政方针上见识深远/124
7. 从结交开始树立声誉/127
8. 诸葛亮“制、严、明、信”树军威/131
9. 以道德声誉匡清政风/134
10. 以身作则服众安民/139
11. 既在其位,应谋其政/141
12. 谋事要有安邦定国的智慧/144

目 录

13. 找准关键,操纵全局/146
14. 只要正确,就要坚持/151
15. 谋事不计个人恩怨/155
16. 自己一定能拿大主意/159
17. 能屈能伸,屈伸有度/161
18. 寻求合作不能仓促贸然/164
19. 在共同利益上做文章/166
20. 供其所需,赢得信任/169
21. 上下一心,相互信任/172
22. 赢得上级的信任方能成己之功/174
23. 君臣相辅,成就大业/177
24. 既可谋事又可谋身/180
25. 动而不乱,静而不傲/184
26. 不避风险,敢于任事/188
27. 团结大众,共谋伟业/191
28. 宽厚大度才能撑起一片天/192
29. 宠不骄败不馁方显英雄本色/196
30. 不能做以私害公的糊涂事/201
31. 以仕途历练作为修身的门径/205

下篇 学哲人保身智慧

1. 明哲保身未必能保身/212
2. 朱元璋装好人铲除大患/214
3. 明升暗降,分化瓦解/216
4. 尤其防范沽名钓誉的奸臣/218
5. 躲明枪防暗箭,安然置身/220
6. 防范“好意”的伤害/221





目录

7. 秦桧循序渐进夺利争权/224
8. 安禄山卖傻装憨迷惑玄宗/226
9. 捕蝉的螳螂须防背后的黄雀/228
10. 天算有时不如人算/230
11. 识伪装,勿让算计者得逞/234
12. 多算一步才能免被人算/239
13. 多往坏处算一点,以防后患/241
14. 算多一招,而且要快一步/243
15. 睁大眼睛,识朋交友/245
16. 严防做事只管目的不管手段的人/247
17. 防备别人捏造自己的黑材料/251
18. 逢迎无限度,索求无止境/254
19. 依功自傲惹祸端/255
20. 假让实争的人最可怕/258
21. 魏忠贤心黑手狠斗东林/261
22. 对有才无德之人,用则慎之/265
23. 宁回家种田,不在疑心重的上司身边谋职/266
24. 人在屋檐下,也要学会低头“顺从”/268
25. 避其锋芒,保名节终以保身/270
26. 小处设防才不会大处遭殃/273
27. 心知肚明,学会与他人和平相处/275
28. 不妨以“其人之道,还治其人之身”/277
29. 才高更要防人妒/280
30. 对上对下不要结怨/281
31. 不要成为小人的恩人/284
32. 施恩助援要看清对象/287
33. 防范人家把你的信任和倚赖当进见礼/291
34. 真情难买狼子野心/293

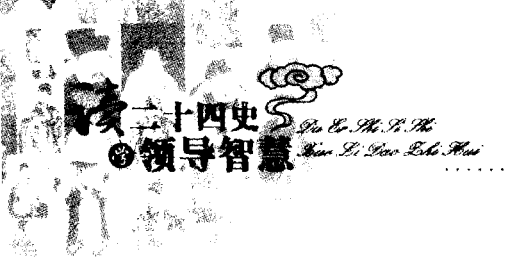


上篇

学帝王谋权智慧

封建社会中，帝王至高无上的特殊地位决定了其独特的谋权智慧，这种独特性概以一个小『驭』字——使天下英才为我所用，尽天下之力为我效命。这种封建政治中帝王对臣下、对全局的绝对统治地位，赋予了其谋权智慧纵横发挥的空间：只要把对全局的控制牢牢掌握在手中，其他一切都好办。在对大事的决断上如此，在立权树威上如此，在识才用人上同样如此。





1 嬴政维皇权出手高明

很多问题大家都能看明白，但鉴于事情的复杂和危险，能看明白的事情未必人人都能解决好，在这里，领导智慧也就体现在“胆量”二字上。

公元前 238 年，完全接受法家思想的秦王嬴政刚刚走上前台，他所做的第一件事，就是要将全部权力抓在自己手中。为此，他以法家的智慧和帝王的胆略摧毁两个权力集团：一个是以丞相吕不韦为首的官僚集团，一个是以嫪毐为首的宫廷集团。

多年的擅权，早已使吕不韦建立了一个庞大的政治集团，其门客就达三千人之多，朝中不少大臣都是他的亲信。那么嫪毐又是何许人也呢？

嬴政的亲生母亲赵姬早与吕不韦私通，在异人死后，与吕不韦没了阻碍，缔结床第之好便成了经常的事情。但是，随着嬴政的一天天长大，颇有些政治头脑、又不能不想篡位的吕不韦越来越不安了。他不知道一旦嬴政知道了此事，将会作出怎样的反应？于是，吕不韦便想撤身了。

嫪毐是吕不韦的手下，对权威一时的吕不韦言听计从，于是吕不韦将嫪毐推荐给太后，让他作自己的“替代品”。但是，出乎吕不韦意料之外，嫪毐很快博得太后欢心，并得到大量赏赐后，在政治上也逐步成为吕不韦的“替代品”了。在太后的支持下，嫪毐的实力迅速上升，先是被封为长信侯，赐山阳（今山西太行山东南），与吕不韦待遇一样，而后更是“事皆决于嫪毐”。

嬴政对此了然于胸。他隐忍不发，在等待时机。

秦王政九年（公元前 238 年）四月，嬴政率领文武官员离开咸阳，前往雍城举行加冕大典。雍城在秦德公元年（公元前 677 年）开始兴建，以后历经 295 年，一直到秦献公二年（公元前 383 年），这里一直是秦国首都。秦献公二年，迁都栎阳。秦孝公



十二年（公元前350年），又迁都于咸阳。由于雍城在秦国历史上的特殊地位，所以凡举行祭祀祖先及各种盛典，均需到此进行。历代国君、后妃以及贵族死后也多归葬于此。

嬴政在雍城蕲年宫如愿地举行了加冕大典和佩剑典礼。剑是古代奴隶主贵族显示身份和地位的重要标志，一般人是绝对禁止佩带的。秦国一直到简公六年（公元前409年）才允许官吏可以佩剑，但一般人仍不许佩带。国君也是在举行加冕礼之后方可佩剑。所以，嬴政不仅要举行加冕典礼，正式接手国家事务的管理，同时将一把佩剑佩带在自己的腰上，以显示自己至高的地位。

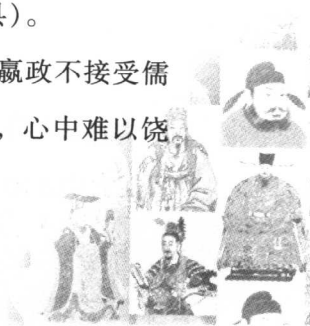
加冕典礼刚刚举行完毕，从首都咸阳传来消息，信阳侯嫪毐因为嬴政派人调查其不法之事，心中恐惧，先发制人，用伪造的秦王御玺和太后玺调发县卒（地方部队）以及卫卒（宫廷卫队）、官骑（骑兵）等准备进攻蕲年宫作乱。

获知嫪毐叛乱的消息，嬴政在众大臣面前显得异常沉着、冷静，他面无表情地听完报告，然后胸有成竹地命令相国昌平君及昌文君调发军队，前往咸阳镇压。实际上，这是一场嬴政早已料到的叛乱，一切他都已经有所安排。

平叛的战斗并不激烈，叛军不堪一击，在强大的秦军面前一触即溃，被斩首数百人，从这个数字也可以看出叛军人数不多。另外，从派去镇压平叛的将领也可以看出，年轻的嬴政根本就没有把嫪毐放在眼里。昌平君和昌文君，这两个人既非名将，又无突出的政绩，甚至连名字都没有留下。昌平君还有点事迹，宋代裴骃《史记集解》载：“昌平君，楚之公子，（秦）立以为相。后徙于郢，项燕立为荆王，史失其名。”而“昌文君名亦不知也”。派去两个不知名的人便轻而易举地将叛乱镇压下去，反映出嬴政有别于众的用人风格。

叛军被击败，秦王嬴政下令把嫪毐和将卫尉竭、内史肆、佐弋竭、中大夫令齐等二十人，全部枭首（斩首后将人头悬挂在高杆上示众），然后将尸体车裂。同时还“灭其宗”，将其家人满门抄斩。他们的舍人，最轻的处以鬼薪（为官府砍柴的刑罚），更多的人则被处以迁刑，共有四千多家被夺爵远徙蜀地的房陵（今湖北房县）。

对于太后，则不能用杀戮的办法，毕竟她是嬴政的亲生母亲。尽管嬴政不接受儒家思想，但提倡孝道并非儒家的“专利”，不过太后确实让嬴政很难堪，心中难以饶恕，于是嬴政把太后迁出咸阳，令其往雍城居住。





收拾完嫪毐，该来收拾吕不韦了。秦王政十年（公元前237年），嬴政下令罢免了吕不韦的相国之职，接着又命令他离开咸阳到食邑地河南去居住。

由于吕不韦以相国之位“执政”十几年，对秦国功劳很大，在各诸侯国中威望很高，所以到河南探望吕不韦的人士众多，“诸侯宾客使者相望于道”。得知吕不韦周围的情况后，秦王有些坐立不安了，他怕吕不韦会逃离秦国。那样的话，凭吕不韦现在的威信，联络各国反秦会给秦国带来危险的。思前想后，既不能派兵前往——出师无名，且易激变；又不便将吕不韦抓回咸阳——抓来也无法处刑，要处刑早就处了，还用等到现在吗？最后，秦王想出一个好办法，他派人给吕不韦送去一封信，信中说：“您对秦国有什么功劳呢？秦国封给您河南之地，食十万户；您与秦国有什么亲缘？却号称仲父。带着你的家人到蜀地去住吧。”看到这封信，吕不韦知道，他不死，事不宁，迁徙到蜀地也是个受罪的命，干脆满足秦王算了。于是吕不韦饮毒酒自杀，成全了嬴政，时间是秦王政十二年（公元前235年）。

至此，妨碍嬴政治国秉政的两大集团被彻底消灭。秦王嬴政在亲政后两年时间内，就为自己的统治扫清了道路，初步施展了他的操纵胜局才能，并且迅速确立起他个人的威望。尽管，秦王嬴政在灭叛军、维皇权中，手段有些残暴不仁，但是秦国人、秦国的大臣，尤其是秦国的武将们，看到了秦国统一的曙光，他们需要这样一个年轻有为、处事果断、临阵不慌，能够对敌人无情打击、且对统一战争怀有强烈的必胜信心的君主来领导他们消灭六国，结束历经上百年的统一战争。

2 刘邦诛韩信“驭将”有术

能臣干将一旦怀有异心，能耐越大、本领越高，危害性也就越大。此时一味迁就可能会动摇国家的统治基础。凡具雄才大略的帝王，在这个问题上不会过多地受感情、



功劳等因素的影响，而是及时采取措施消除隐患。

汉高祖刘邦处心积虑除掉功高盖世的汉初三杰之一的韩信，就是一个典型事例。

在楚汉战争中，刘邦曾先后分封了十个异姓诸侯王，分封这些异姓诸侯王的动因，既有反秦战争时期所形成的氛围影响，又有结盟会师、全力对付项羽的需要。正是由于这些非本意成分的存在，使得刘邦虽然不能说从分封之日起就存心要除掉他们，但对韩信、彭越、黥布等，还是保持了高度的警惕，一根弦儿是在大脑中时时紧绷着的。

在长期的楚汉斗争中，刘邦经常深为异姓诸侯王侵越权限、不服从命令而苦恼，其中最桀骜不驯和难以统御的便是韩信。当年，当刘邦被项羽的大军围困在荥阳，形势十分危急之时，刚刚夺取齐国的韩信便借机要挟予以封侯齐王的奖赏，若不是张良、陈平从旁暗示和劝阻，矛盾恐怕当时就激化了。垓下会战前夕，刘邦要求韩信发兵合力决战，聚歼项羽，结果韩信故意拖延，迟迟不奉命南下，结果使孤军追敌的刘邦被项羽一个回马枪打得狼狈不堪。正当决战临近之时，为了楚汉斗争的大局，同时为免生事变，万般无奈，刘邦再次满足了韩信的权势欲，将楚地划为他的封国。

由于楚汉战争中建立的功勋和所起到的作用，韩信的军事才能众所公认，名望和权势亦因之而有广泛的影响。刘邦曾经在众臣面前说过：“连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”也正缘于此，更不能不对他时刻保持高度警惕。在刘邦眼里，韩信是一个不折不扣的危险人物，对新政权是潜在的最大威胁。而等到刘邦称帝以后，心怀有私的韩信显然已不仅是隐患的问题，而是确实起了反心。

高帝四年（公元前201年）十月，韩信窝藏“头号战犯”——原楚国大将钟离昧的问题，使刘邦找到了“解决”他的突破口。钟离昧原是韩信的故交好友，楚汉战争结束后，钟离昧成为汉王朝通缉归案的要犯，但韩信出于私人交情，将他藏匿。刘邦得知后下诏给韩信，要他速将钟离昧逮捕归案，但韩信出于朋友之情和侠义，拖延未予执行。

韩信居然抗旨不遵，刘邦自然恼火，此时的韩信若同夏侯婴、朱家救季布一样，亲自为钟离昧求个人情，讲明道理，凭当时刘邦招降纳叛的宽大政策和统御谋略，不能说一定会起用钟离昧，至少不会置他于死地。然而，韩信既不知避蓄存军事人才之嫌，又缺少两全之策，陷于被动，使刘邦有了打击和惩治他的正当理由。恰在此时，刘邦派到楚地的耳目又报告韩信“行县邑，陈兵出入”，有谋反之嫌，无异于火上浇



油，使得刘邦终于忍无可忍，立即召集文臣武将谋划对策，众将军们慷慨激昂，一致主张即刻发兵，对韩信进行大张旗鼓的讨伐。

而当群情激愤之时，刘邦反而超乎平常地冷静下来，显示了他政治斗争智慧的成熟。他思忖再三，觉得这样做并没有必胜的把握，再者虽然由于两人之间在楚汉战争后期出现裂痕，战后更进一步加剧了信任危机，彼此之间任何时刻都警惕着对方的动静，但此时密报韩信造反，也实在缺乏事实根据。一旦发兵征讨，兵戈相见，韩信当然会求自保而全力抵抗，弄不好，刘邦还真不是他的对手。

刘邦反复斟酌，不能贸然决定。于是，转而征求陈平的意见——之所以向陈平计，目的就是希望本着智取原则而免于兴师动众，这是刘邦对敌斗争的一贯主张，是他的一大优点。

陈平得知请将意见后，反问刘邦：“陛下现有兵力，可有取胜把握？”刘邦说：“难以料定。”陈平又问：“陛下属将，有谁比得上韩信文武兼备？”刘邦说：“难以找出。”陈平接着说道：“兵难胜楚，将不及信，若发兵征讨，促成战事，恐韩信不反也要反了。而且一旦兵戈相见，胜负实难料定。此非上策，我为陛下担心。”刘邦忙问陈平：“那该咋办？”陈平想了想说：“有人上书说信反，信知否？”刘邦说：“时间不长，信恐不知。”陈平这才献策道：“既如此，陛下可知古时天子巡游必会诸侯，臣闻南方有云梦泽（今湖北潜江市西南），陛下可学古人出游云梦，依遍召诸侯之例，使会于陈地，陈与楚交境，信身为楚王，闻陛下无事出游必前往拜谒，陛下乘机伏下甲兵可将其轻易拿擒，何需大动干戈？”

刘邦对这个献计表示满意，马上予以采纳，遣使四出，说高祖出游云梦，诏令诸侯会集陈地。

皇诏传至下邳，韩信半信半疑，他已两次被夺去兵符，心知刘邦好疑多诈，加上曾有抵触违令的表现，心知肚明，所以格外留心。但他虽然心存疑惧，却在如何行动上拿不定主意，是发兵反抗好呢？还是前往拜谒好？发兵反抗，没有什么借口，也没有必胜的把握，再说也没有造反的事实根据抓到刘邦手里，由此获罪，实在不值得。堂堂正正地前去谒见刘邦，又怕遭到暗算，这着实让韩信左右为难，难下决断。属下见此，进言道：“大王非无过失，招皇上猜忌，主要是因收留钟离昧一事。如将其斩首，持其首拜谒见皇上，皇上一定心喜，大王还有何忧？”韩信心里很矛盾，思考再



三，也感到只有此法或可摆脱厄运，在生命攸关的问题上，韩信只得试探一下，于是去见钟离昧，将手下谋士的话直言相告。钟离昧知其意，亦含怒直言：“汉帝不敢击楚，是恐昧与大王相连，若捕昧献汉，我今日死，大王便明日亡。”说完观信动静。良久，韩信仍无动于衷。钟离昧长叹一声，起身言道：“大王非君子，我不该投身于此！”说完，拔剑自刎而死。

十二月，当韩信持钟离昧之首到陈（今河南淮阳）谒见高祖时，刘邦如愿以偿地将他捕获。至此，他才明白果真中了刘邦的诱捕之计。自投罗网的韩信满腹委屈，愤怒地对刘邦说：“果如人言，‘狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡’。天下已定，我固当死。”韩信引述春秋时越国范蠡的名言，道出了古代君臣可共患难，不可共安乐的古训。刘邦听后哈哈大笑，回敬韩信说：“有人告你谋反，我不得不拘你。”

刘邦将韩信带至洛阳以后，有大夫田肯进言，含为信求赦之意，说及韩信三大功劳：一是还定三秦；二是平定齐地；三是垓下灭楚。细思起来，刘邦也觉得韩信功大过少，若将他下狱论刑，恐滋众议，就将他赦免，但同时决定贬他为淮阳侯，留在京中加以监视。

平心而论，刘邦此时的确找不到韩信谋反的证据，因为他这时候既无谋反的思想准备，更没有谋反的行动。包庇一个逃犯钟离昧，在封国内簇兵招摇巡视，纵有不妥，亦构不成谋反罪。然而韩信的致命弱点就在于他的思想还停留在列国林立的时代，认为在封国之内他有权任意处置一切，对于在专制主义中央集权条件下做一名诸侯王很不适应，因而与汉中央的矛盾和冲突就难以避免。韩信善于立功，却不会避祸。在一些君王十分敏感或忌讳的事情上不知避嫌，政治乏智却自恃过高，锋芒毕露而终招杀身之祸。

刘邦未动刀兵就生擒韩信，但并未就此杀掉他，而是贬职监视起来。从当时的处境着想，韩信如能以此为转折点，在与刘邦的关系处理上像萧何一样谨小慎微，且忠心到底，或像张良一样激流勇退而明哲保身，刘邦即使想除掉他也找不到正当理由和事实根据，如此尚可颐养天年，得以善终。可惜的是他并没吸取教训，做出明智的选择，相反却委屈终日而耿耿于怀，同时在这种恶劣情绪支配下内心深处的叛逆意识反倒强烈增长。他先是采取一种消极的反抗办法，常常“称病不朝从”，觉得由王降为



侯，地位与灌婴、周勃、樊哙等原来的部下等同，十分难堪，心情异常郁闷。

有一次，他来到樊哙的居处闲聊，樊哙因他曾是自己的上级，在军中又享有颇高的威望，因此以接待君王的礼节来接待韩信，恭恭敬敬，言必称臣，迎送时均行跪拜大礼。哪知一走出樊哙的家门，韩信却无限感慨地自嘲说：“想不到我韩信今生竟混到与樊哙这样的人为伍的地步了！”可见韩信是一个自视甚高、太爱面子又傲世不驯、不堪寂寞的人物。刘邦知韩信不满，但因他权位已失，料已无甚大碍，也就不多与他计较，气量也大了起来，有时还找他聊聊天。可此时韩信已萌发了造反的念头，并且以“天下英雄我第一”，傲气不减当年，时时锋芒毕露却并不知觉。

韩信的骄纵日益增长，已经达到自病不觉的程度。一天，刘邦和他谈及朝中诸将能力的高下，韩信一通品评，竟没一个满意者。刘邦目视韩信，问道：“像朕，能领多少兵马？”韩信随口道：“陛下统领兵马，最多不过十万。”刘邦面露不悦，反问道：“卿又能领多少？”韩信很自得，答道：“像臣，多多益善！”刘邦也很不客气地说：“既如此，卿何以被朕所擒？”韩信至此，才感觉言语欠妥，愣了片刻，只好回答说：“陛下不善统兵，而善驭将，为此臣才被陛下所擒。且陛下所为，均由天授，非人力所能及。”言罢，俩人相视而笑。经此番对话，刘邦心中对他的疑惧有增无减。

接下来数年近于囚徒般的生活，耐力不足的韩信经历了由失望、怨尤到愤怒、仇恨的心路历程，最终发展到走上了谋反道路。他时时痛悔当初不听蒯通之言，不断思考对刘邦的“负义”如何报复。不久，他抓住了一个“机会”。

韩信与阳夏侯陈豨感情甚笃，恰巧刘邦任命豨以代相国的职务监领代、赵两地兵权。豨赴任前，到韩信处辞行。韩信把左右的人都支开，拉着豨的手走到了庭院中，仰天长叹道：“能与将军说说心里话吗？”豨恭敬地说：“惟将军之命是从。”韩信遂与他密谋说：“将军要赴任的地方是天下的军事战略要地，而将军却不是陛下所亲信的近臣。如果初次有人告你谋反，陛下不一定会怀疑，如果再有人告你造反，陛下就会有所怀疑，等到第三次有人告你，陛下就会坚信不疑，必将亲自带兵来讨伐你。届时，我在京师起兵与你里应外合，天下即可属于你我二人。”

豨对韩信的这种谋略深信不疑，于是俩人就这样定下了相机起兵，推翻刘邦汉室的阴谋。

本着这一思想，豨到任以后，果然开始蓄养大批宾客勇士，为叛乱做暗中准备。