

决策定成败

JuecedING

——中国历代决策定成败百例金鉴

Chengbai

Zhongguolidaidaichengbai

bailijinjian

赵桃山 / 主编



中州古籍出版社

决策定成败

——中国历代决策定成败百例金鉴

主 编：赵桃山

副主编：袁 蕾 范伟红 赵 亮

中州古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策定成败：中国历代决策定成败百例金鉴 / 赵桃山等著.

—— 郑州：中州古籍出版社，2016.6

ISBN 978-7-5348-6449-0

I. ①决… II. ①赵… III. ①决策学—通俗读物 IV. ①C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 147697 号

责任编辑：高雅

责任校对：徐国平

出版社：中州古籍出版社

(地址：郑州市经五路 66 号 邮政编码：450002)

发行单位：新华书店

承印单位：新乡市电科印务有限公司

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：18.5

字数：250 千字

印数：1000 册

版次：2016 年 7 月第 1 版

印次：2016 年 7 月第 1 次印刷

定价：65.00 元

本书如有印装质量问题，由承印厂负责调换。

前 言

岁月易逝，沧海桑田，唯有历史沉淀在那里，真实而又惊心动魄、曲折而又宏大壮观。历史孕育了真理，它能和时间抗衡，把遗文旧事保存下来，它是往事的痕迹，当代的鉴戒，后世的教训。历史是一面镜子。读史让人明智。史书的作用在于切实地记载历史，提供经验和教训，让后人以史为鉴。在行走的路上，读史能帮我们明辨事非，增长智慧，同时领略那历史长廊中的一幕幕画卷。

以史为鉴，可以知兴替。治国者以史为鉴，治郡者以志为鉴。过去的朝代和人物事件已经逝去了，但他们的事迹还永远记在人们心里，影响着一代又一代人。

蔡元培先生说：“历史者，记载以往社会之现象，以垂示将来。吾人读历史而得古人之知识，据以为基本。而举国加以研究，此人类知识之所以进步也。吾人读历史而知古人之行为，辨其是非，究其成败，效法成功者，戒其失败者，此人类道德与事业之所以进步也，是历史之益也。”历史的经验与教训值得重视，一个国家，一个民族其兴衰过程有成功的经验，也有失败的教训，二者直接干系着国家和民族的进步与倒退，干系着统治者的成功与失败，同时也干系着民众的幸福与灾难。

翻开中国几千年的历史画卷，我们不难看出，先人制定决策，有成功者，也有失败者，也有付出很多而功败垂成者，也有借力打力而事半功倍者。同时也发现，不少决策者，成功和失败往往与付出多少不成正比。伏案思忖，究其原因，尽在决策者的战略正确与否。战略的实施需决策，决策注定着成和败。

纵观历史轨迹，横看历史成败，决策者的决策正确与否，有一定的内

在规律。大概有这样内在潜规则：凡代表先进生产力和先进生产关系的、能顺应时代潮流、有利于推动社会前进的，有利于人民幸福，有利于国家统一、富强，有利于中央集权，有利于整顿、肃清吏治，有利于改革创新的决策的基本正确，都会取得不同程度的胜利，反之则失败。

本书以正史为依据，以决策引致成功与失败为主线，从几千年的历史发展轨迹中选出决策注定成败典型事例 100 例，并略加作者的粗浅认识。让读者从简略中悟出大智慧、大道理。举一反三，对于一个国家、一个民族、一个地方、一个单位，乃至一个家庭也有异曲同工之处，读后颇有资鉴裨益。

每例最后都是“作者点评”。由于作者才疏学浅，观点难免有不妥之处。“智者见智，仁者见仁”，望读者不吝赐教。

本书分上、下两部，上部介绍决策正确以致成功，共 50 例。下部介绍决策错误导致失败，也 50 例。两部的事例介绍以时间为顺序，全方位、新视角、多层次地向读者介绍事例情节。还配备 101 幅图片，内容丰富，图片精美，与文字互为补充和解释，文图对应，将事例更直观、真实、立体地呈现在读者面前。

作者

目 录

上 部

决策·正确·成功

- | | | | |
|------------|-----------|-------|----|
| 一、齐桓公不记前仇 | 用管仲终成始霸 | | 1 |
| 二、越勾践以曲求伸 | 为复兴卧薪尝胆 | | 4 |
| 三、秦孝公力推众议 | 用商鞅秦国振兴 | | 6 |
| 四、赵武灵王力改革 | 胡服骑射国力强 | | 9 |
| 五、平原君礼贤下士 | 用毛遂合纵成功 | | 10 |
| 六、始皇果断诛逆党 | 幼年天子展雄略 | | 13 |
| 七、破釜沉舟赞项羽 | 巨鹿一战显神威 | | 15 |
| 八、咸阳城官娥迷人 | 汉刘邦虚心纳谏 | | 17 |
| 九、萧何月下追韩信 | 高祖诚心拜英豪 | | 19 |
| 十、韩信背水布奇阵 | 左车献策主不纳 | | 21 |
| 十一、汉文帝谦听谏言 | 张释之执法如山 | | 24 |
| 十二、周勃决策平诸吕 | 汉室天下还归刘 | | 26 |
| 十三、汉武帝全面改革 | 振国威兴利除弊 | | 29 |
| 十四、司马迁忍辱受刑 | 千古唱《史记》流芳 | | 32 |
| 十五、汉景帝知人善任 | 清政风是非分明 | | 36 |
| 十六、汉宣帝韬光养晦 | 平霍氏终获成功 | | 39 |
| 十七、汉刘秀忍辱负重 | 曲中伸光武中兴 | | 41 |
| 十八、曹操许昌迎天子 | 汉室皇权尽归曹 | | 44 |
| 十九、曹操乌巢出奇兵 | 以弱击强官渡胜 | | 46 |

二十、刘玄德三顾茅庐	鱼得水鼎足形成	49
二十一、曹操虎视江南地	孙权主战赤壁胜	50
二十二、诸葛亮七擒孟获	抚南中攻心取胜	53
二十三、苻坚决意整吏治	王猛铁腕除奸佞	55
二十四、陈元达谏上犯颜	汉刘聪虚心纳谏	56
二十五、李渊决策起义兵	大唐天下成一统	58
二十六、兄弟相残萧墙内	世民一决玄武门	61
二十七、唐魏征直言进谏	李世民从善如流	65
二十八、针对时弊治乱世	明君开创贞观兴	69
二十九、文成公主嫁赞普	西藏边关达太平	71
三十、铁腕女皇武则天	贞观遗风又重现	73
三十一、唐高宗善于纳谏	承遗志国泰民安	76
三十二、效女皇韦氏作乱	李隆基果断除奸	78
三十三、李隆基虚心纳谏	力改革盛世重现	81
三十四、唐宪宗恩威并济	平反叛长治久安	85
三十五、陈桥兵变定宋业	杯酒释权两相宜	88
三十六、辽宋相持百余秋	英明果断萧太后	92
三十七、寇准力劝帝亲征	澶州之盟功告成	95
三十八、朱元璋开创大明	朱升献九字战略	98
三十九、明成祖信用郑和	下西洋显树国威	100
四十、于谦坚持不迁都	力挽危局保京都	104
四十一、郑成功收复台湾	侵略者狼狈逃窜	107
四十二、少年康熙显英才	出奇制胜擒鳌拜	109
四十三、康熙帝刚柔并济	平三藩智勇双全	112
四十四、康熙帝用人不疑	收台湾施琅立功	115
四十五、护边防恩威并济	康熙帝驱逐沙俄	119
四十六、康熙亲征噶尔丹	升平盛世神州现	122

四十七、雍正剪除年羹尧 整治酷吏振当朝	124
四十八、雍正帝功过漫评 乾隆帝痛纠弊政	127
四十九、巨贪和珅名已裂 从此清廷日宜衰	129
五十、孙中山顺潮而动 黎明前辛亥革命	133

下 部

决策·错误·失败

一、纣王荒淫遭民怨 自焚鹿台卫水寒	137
二、秦昭王用计离间 赵成王用人失误	139
三、李信轻敌遭惨败 再用王翦建奇功	141
四、始皇生前无储君 死后国破家也殇	143
五、胜者王侯败则寇 沽名项羽恨不休	146
六、韩信不听蒯彻劝 未央宫中恨九泉	150
七、景帝听谗杀晁错 良臣九泉恨难消	152
八、灵帝刘宏用宦官 党锢之祸悠然来	155
九、袁本初废长立幼 曹孟达各个击破	156
十、汉刘璋引狼入室 刘皇叔反客为主	160
十一、曹操得陇不望蜀 促使三国成鼎立	162
十二、攻夺兼顾不周全 关羽大意失荆州	164
十三、失街亭用人失策 斩马谡自伤膀臂	168
十四、诸葛死后院失火 杀魏延亲痛仇快	171
十五、孙权壮年多英豪 老年刚愎多孤傲	173
十六、司马奕宠奸丢皇位 妻子遭杀甚可悲	174
十七、苻坚不听王猛言 将士葬身淝水涧	177
十八、宇文邕优柔寡断 隋文帝趁机夺位	181

十九、隋炀帝刚愎自用	遭杀身千古臭名	183
二十、唐中宗昏昧懦弱	被外戚玩于股掌	187
二十一、唐代宗任用宦官	政失统地方作乱	190
二十二、唐宪宗错辨忠奸	服“金丹”命归黄泉	193
二十三、玄宗晚年颇昏暗	不听谏言安史乱	194
二十四、慕容超任用奸佞	须尔间南燕正侵	197
二十五、梁武帝信佛误政	终招来侯景之乱	199
二十六、王安石宏伟变法	宋神宗坐失良机	201
二十七、宋哲宗一味蜚曲	得伸时命也归终	205
二十八、宋徽宗荒淫怠政	遭俘虏葬身异乡	209
二十九、杀忠良黄龙未饮	风波亭岳飞殒命	214
三十、朱元璋杀伐过重	拆其臂国力不振	219
三十一、建文帝重用儒士	欲振兴空想主义	222
三十二、文帝忧柔失帝位	是逃是焚两茫茫	224
三十三、明英宗信用宦官	陷囹圄“土木之变”	227
三十四、明武宗重用宦官	险些儿被“虎”吞食	229
三十五、嘉靖帝信用奸相	老严嵩残害忠良	232
三十六、明神宗横征暴敛	遭众怨激起民变	235
三十七、明万历怠政出奇	朱翊钧卅年不朝	238
三十八、文盲皇帝朱由校	明朝雪上又加霜	241
三十九、明熹宗宠用宦官	魏忠贤祸国殃民	244
四十、明宗祯自毁长城	袁崇焕千古冤魂	247
四十一、李自成历经艰险	进京后一朝覆完	251
四十二、崇祯帝刚愎自用	缢煤山后人感叹	256
四十三、清朝荒唐文字狱	万马齐喑究可哀	260
四十四、乾隆帝六次南巡	腐化风蔓延滋生	262
四十五、道光帝厉行节俭	无制约奢糜日盛	265

四十六、林则徐虎门销烟	被革职英雄末路	268
四十七、洪秀全轰轰烈烈	遭内讧四分五裂	272
四十八、颐和园内歌声激	刘公岛上血泪惨	277
四十九、袁世凯出卖变法	六君子慷慨就义	280
五十、袁世凯逆朝而动	洪宪帝百日丧命	282

上部

决策·正确·成功(50例)

一、齐桓公不记前仇 用管仲终成始霸



齐桓公

西周灭亡标志着周王室实力的衰落。东周建立后,几个强大的诸侯国之间展开了激烈的争夺战。在这个群雄并起的年代,首先称霸的是齐桓公。

齐襄公是个很荒唐的国君,曾和已嫁给鲁国国君的妹妹私通,做出了许多有辱伦理道德的事,后来还谋害了鲁国国君。最终,他也因为淫乱无道和不收敛,死在手下大臣的刀下。因此,齐国发生了内乱,齐襄公的弟弟公子小白,也就是后

来的齐桓公,为了逃避人祸来到了莒国。

虽然齐襄公一生荒淫无度,但到死前也没留下一男半女,所以齐国的君位只能由其弟弟继承。问题是齐襄公有两个弟弟,一个是在莒国避

难的公子小白,另一个是在鲁国管仲门下学习的公子纠。两位公子听到齐襄公被杀的消息后,都决定立刻回国继承君位,谁能继承王位?那就看谁能先回到齐国。

公子纠的老师管仲知道公子小白在莒国,离齐国很近,如果按正常速度,一定是小白先到齐国。于是,管仲带了30辆兵车,轻骑先行,准备在路上杀死公子小白。很快,管仲就在一个叫即墨(今山东平度东南)的地方,发现了公子小白一行。管仲当机立断,弯弓搭箭,准备射杀公子小白。箭射出之后,只听公子小白的随从们号啕大哭。管仲觉得自己阻击得手,便打马赶往齐国,和公子纠碰面。

让管仲万万没有想到的是,公子小白根本没死。那支箭正好射中了公子小白衣带上的钩子,公子小白于是将计就计,咬破舌头倒地装死骗过管仲。等管仲一走,公子小白就快马加鞭赶往齐国。就这样,公子小白和老师鲍叔牙一行提前回到了齐国国都临淄。公子小白一回到齐国,大臣、贵族都拥戴他登上了君位,史称齐桓公。

公子小白登基的消息传到鲁国后,鲁国君主鲁庄公立即出兵攻打齐国,想趁齐桓公刚刚即位,立足未稳之际,杀他个措手不及,然后迫使齐桓公将国君之位让给公子纠。

齐桓公听说鲁国出兵后,也迅速发兵,不久后,齐、鲁两军便在乾(今山东淄博东北)相遇,展开了大战。令鲁庄公万万没有想到的是,这一战,他一败涂地,还险些做了俘虏。战败后,他向齐桓公求和。齐桓公开出了两个条件:一是杀死公子纠;二是把公子纠的老师管仲交给齐国。鲁庄公迫于无奈,只好答应了齐桓公的要求。

管仲被押到齐国后,齐桓公本想把他碎尸万断,报一箭之仇。可鲍叔牙却为管仲求情,说管仲是一位难得的将相之才,当时只是各为其主,不仅不能杀,还应当重用才是。最终齐桓公不仅赦免了管仲,还任他为相,让他帮忙管理国政。齐桓公的做法当时引起了不少老臣的反对,齐桓公对老臣们做了不少安抚工作,决策未改。其实,鲍叔牙和管仲本来

就是很要好的朋友,此外,鲍叔牙也深知管仲是个比自己有能力的治国良才。

管仲果然不负重望,他从行政、军队和经济三方面对齐国进行了整顿:在行政系统方面,管仲提出以乡、连、里、轨为各级别名称的地方政府机构;在军队建设方面,他将全国军队分为左、中、右三军,国君统率最强的中军,国、高二氏分别统率左、右两军;在经济方面,他统一货币,稳定物价,大开铁矿,并实现了大规模海水煮盐。因内陆诸侯国必须依靠齐国供应食盐和海产品,齐国在变革后不久就强大了起来。

公元前681年,齐桓公奉天子周僖王命令,在齐国西南边境的北杏(今山东东阿)召开诸侯盟会,会上所有诸侯国君一致推举齐桓公为盟主,带领大家共同对付蛮夷的军事骚扰。

齐桓公在当时的霸主地位也是逐步形成。他先帮燕国打山戎,再帮助邢国打狄人,后来又帮卫国重建国都。齐桓公在诸侯中的威望越来越高,虽然他那时还没称霸,但一些诸侯早已将他视为霸主。

当时,周王室在诸侯中的影响力已日渐衰落,甚至发生了王位继承危机。面对周王室当时的情况,齐桓公帮助太子姬郑继承了君位,即周襄王。周襄王即位后,为报答齐桓公,特派使者把祭祀太庙的祭肉送给了齐桓公,这在当时是最高的奖赏。

公元前651年,趁着接受太庙祭肉的机会,齐桓公在宋国葵丘挟天子大会诸侯,订立盟约:申明盟约各国间不乱筑堤防和兴修水利,不使邻国遭受水害;互相救济灾荒,并且在灾荒时不禁止粮食流通。盟约还规定,各国间要友好相待,不再擅自分封,并强调了周天子的共主地位。这就是历史上首次出现“挟天子以令诸侯”的事件,史称“齐桓公始霸”。齐桓公一生9次会合诸侯结盟,历史称“九合诸侯,一匡天下”,这也标志着当时国家进入了一个新的阶段。

作者点评:齐桓公是春秋“始霸”。他的成功主要得益于重用管仲,而管仲曾是谋害过他的仇人,可见桓公的胸怀真乃“海纳百川”。自古成

大事者应有大仁、大义、大量的胸襟，还需有慧眼识人的本领和兼听则明的素养。如果当时齐桓公为报一箭之仇杀死管仲，或听从老臣之言不用管仲，他不可能成为历史上第一个霸主。

二、越勾践以曲求伸 为复兴卧薪尝胆



越王勾践

春秋时期，晋国在邲兵败后，霸业逐渐衰落，而楚国渐渐强盛起来。此后一段时间，晋楚争霸，各不相让。后来，经宋国调解，双方才谈和。

就在中原局势开始走向平静的时候，南方吴、越两国开始争霸。当时，吴

国的国王是阖闾，他依靠伍子胥和孙武等人的辅佐，在柏举（今湖北麻城）之战中大败楚国。就在吴军攻入楚国郢都时，越国突然向吴国发起了进攻，从而拉开了吴越争霸的序幕。

公元前496年，越王允常逝世，其子勾践继位。吴王阖闾得知此消息后，趁机发兵攻打越国。很快两军展开大战，结果吴军大攻，阖闾中箭受伤。临死前，阖闾对儿子夫差说：“千万要记住越国的杀父之仇。”夫差当即发誓要打败勾践，为父亲报仇。即位后，他任命伍子胥为相国，伯嚭为太宰，励精图治，发展军事力量，准备攻打越国。

勾践得知夫差昼夜练兵，于是决定先发制人。吴王夫差率兵迎战，双方在夫椒（今江苏太湖椒山）展开大战。结果，勾践战败逃到会稽山

(在今浙江绍兴)上,并被围困在此。

勾践觉得当时的局面已临近最后关头,于是准备杀妻和吴王一决雌雄。当时,勾践手下有两个能人——文种和范蠡。他们都劝越王,说事情还没糟糕到这个地步,这样蛮干,只有死路一条,不如先贿赂吴国权臣伯嚭,托他向夫差请和,后又派了文种亲自去见吴王。

文种见到吴王夫差后,先是叩首三次,然后对吴王说:“你的奴隶勾践派他的小臣文种求见大王,如果大王接受求和,勾践将给大王做牛做马,并送上财宝和美女。”吴王不顾伍子胥反对,答应了越国的求和。

文种回来传达完消息后,勾践便把国家大事托付给他,自己带着夫人和大夫范蠡去了吴国。为了惩罚勾践,夫差派人在其父阖闾墓旁筑了一个石屋,命勾践夫妇和范蠡住在那里。平常就让他们换上囚衣,去做喂马的苦役。夫差每次坐车出去,都叫勾践牵马,让范蠡伏在地上当马镫。

两年后,文种又给伯嚭送去珍宝美女,请他在夫差面前进言放回勾践。夫差对伯嚭一向信任,再加上他觉得勾践这两年的表现很好,是真心归顺,就点头同意了。

周敬王二十九年(公元前491年),吴王夫差放勾践回国。回国后的勾践广纳贤士,立志报仇雪恨。为了不忘屈辱和磨砺志气,他身穿粗布衣服,住简陋茅屋。此外,他还用柴草做褥子,并在吃饭的地方挂一个苦胆,每次吃饭就先舔一舔苦胆,让士兵大喊道:“勾践,难道你忘记会稽的耻辱了吗?”就这样,他不断激励自己,振作精神。勾践的这个故事就是成语“卧薪尝胆”的出处。

为了增强国家的综合实力,勾践和百姓一起劳作,让夫人织布裁衣,和居民们同甘共苦。经过长期的艰苦奋斗,越国逐渐又强盛起来。

面对越国越来越强的发展形势,伍子胥常常焦虑不安,他对夫差说:“我听说勾践天天卧薪尝胆,并与百姓同甘苦共患难。大王,请一定要警惕啊!”夫差不仅不听伍子胥的劝告,反而渐渐疏远了他。

后来，夫差带兵进攻齐国，胜利凯旋。文武官员见大王打了胜仗回来，都拍马吹嘘。只有伍子胥诚恳地对夫差说：“这次打败齐国，只能算一个小小的胜利。对吴国来说，现在的越国才是最大的敌人。”吴王夫差听完当即大怒，把伍子胥赐死。

伍子胥死后不久，吴国便遭到越国攻击。勾践和范蠡率精兵 5 万袭击吴国，大败吴国守军，擒杀了吴国太子。

公元前 473 年，勾践再次进攻吴国，很快便把吴王夫差围困在姑苏山。吴国灭亡后，勾践把夫差发配到一个叫甬东的地方，但夫差痛悔自己相信伯嚭之言，却不听伍子胥的忠言，悔恨不已，于是挥剑自刎。

作者点评：在困难时期，能够勇敢地活下去，比选择自杀伟大的多。一切事物都默默起变，只要有生命存在就有变数。越王勾践若不听文种和范蠡之劝，杀妻自尽，焉有复仇之日？在吴受辱，若不选择“以曲求伸”，焉有重新建国之机？回国后若不选择“卧薪尝胆”，焉有复兴之日？可见选择正确的决策，并持之以恒地坚持下去，是多么重要。正如《周易》曰：“尽蠖之屈，以求伸也。龙蛇之蜃，以存身也。”

三、秦孝公力推众议 用商鞅秦国振兴

战国初期，秦国内政混乱，国力渐渐衰落，社会动荡不安，外交地位很低。当时，魏国因国力强大，常常侵犯秦国。

公元前 361 年，秦献公的儿子嬴渠梁即位，称秦孝公。秦孝公即位后，决定求贤变法，征召人才，励志图强。卫国的没落贵族公孙鞅（即商鞅）听说这个消息后，立即赶往秦国。商鞅到秦国后，通过秦孝公的宠臣景监引荐，见到了秦孝公。他向秦孝公讲述霸王之道后，秦孝公极其佩服，于是决定重用商鞅，为秦变法。当时受到旧贵族的竭力反对，但秦孝



说秦君商鞅变法

公力排群议，坚决支持变法。

公元前 356 年，商鞅开始在秦国施行变法，史称“商鞅变法”。虽然变法得到了秦孝公的支持，但商鞅深知，新法要在全中国得以顺利推行，必须先取信于民，否则定会失败。为此，他想出了一个办法，这个办法就是历史上著名的典故“徙木立信”。商鞅派人把一根 3 丈长的木头立在南门，并发布告示：要是谁把木头搬到北门，就赏给 10 金。但人们都不相信做这么简单的事能得到这么高的酬劳，所以一直没人去搬，后来，商鞅便把赏金提高到 50 金。当时，人群中走出一个人，把木头搬到了北门，果然拿到了那 50 金的赏钱。后来，这事很快传开，人们对商鞅建立了信任。取得信任后，商鞅立即公布了变法内容：

一、改革户籍制度，实行连坐法。农民分成十家一什，五家一伍，并按照编制编入户籍。只要一家犯罪，另外九家必须把其告发。若不告发，则十家同罪，一并腰斩。若是告发，则给予奖赏。这一法律的制定与实施，取得了巨大的成效，使秦国“道不拾遗，山无盗贼，家给人足，乡邑大治”。

二、重农抑商，奖励耕织。就是以生产农业为主，商业为辅。此外，还规定凡一户人家有两个儿子，儿子成人后各自为家，否则就要缴纳双倍赋税。

三、奖励军功，按功授爵。商鞅把爵位分为 20 个等级，级别的晋升以在战场上立功为前提，砍下敌人一个脑袋，晋爵一级；斩敌首两个，晋爵二级。这一规定激起了广大官兵对爵禄、田宅、税邑、隶臣等物质利益的巨大欲望，从而大大增强了秦国军队的战斗力。