

领导者

应该懂得的N条

哲学道理



杨高山 编著

哲学这门学问很神奇，你的工作越变化、越新，它显得就越有用；你的地位越高，它的作用越大；你碰到的问题越复杂，它的效果就越神奇；面对的问题越关键，它发挥的作用越关键。作为一个成功的领导者，应该懂得一些利人利己的哲学道理。

陕西师范大学出版社

領導者

应该懂得的N条

哲学

道理

杨高山 编著



陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者应该懂得的 N 条哲学道理/杨高山编著. —西安: 陕西师范大学出版社, 2008.2

ISBN 978-7-5613-4128-5

I. 领… II. 杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 184388 号

图书代号: SK7N1220

领导者应该懂得的 N 条哲学道理

责任编辑: 周 宏

装帧设计: 友家设计工作室

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱 邮编 710062)

印 刷: 北京龙兴印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 450 千字

印 张: 19

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5613-4128-5

定 价: 35.8 元

领导应该懂得一些哲学道理（代序）

无论是“修身”、“齐家”还是“治国”、“平天下”，中国人都必须以史为鉴。正所谓“以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失”。历史所蕴含的哲学道理总值得我们去思索。

哲学不是学院的奢侈品，不是抽象繁琐的教条，更不是漫无边际的高谈阔论。真正的人生哲学是教人如何思维的学问，是在讨论我们日常生活和工作中遇到的事情；哲学是智慧之学，为我们更好地工作和生活提供了可靠的依据。

哲学这门学问很神奇，你的工作越变化、越新，它显得就越有用；你的地位越高，它的作用就越大；你碰到的问题越复杂，它的效果就越神奇；面对的问题越关键，它发挥的功用越关键。作为一个成功的领导者，应该懂得一些利人利己的哲学道理：

以柔克刚的道理：柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才是中国人为官处世的正宗。这一理想化的处世方式，一个小小的太极图表现的最为形象。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互促生。以柔胜刚，是中国人处世的至高境界。然而，在中国历史上，到底有几个人能够做到这一点呢？

修身养性的道理：中国人历来讲究“修齐治平”，以修身为核心，然后顺势后推，也就有了治国、平天下。这种内圣外王的思想观念是古代知识分子最大的人格魅力所在。

韬光养晦的道理：自先秦以来，隐忍克制、韬光养晦成了许多政治家谋取成功时采取的共同战略。在这个战略指导下，他们在权势不如别人、身处逆境时，可以以退为进、隐藏锋芒、积蓄力量，甚至不惜装疯卖傻，以求生存；在遇事不公、怀才不遇时，可以放开眼界、忍受屈辱，待机而动。一旦时机成熟，他们就不鸣则已，一鸣惊人，谋定而后动，一举获得成功。

以逸待劳的道理：当对方气势正盛时，或已占据有利形势时，不可一味强攻硬打，而应避开对手的锋芒，一边积极防御，一边养精蓄锐。待对方锐气渐消、疲惫不堪时，再后发制人。这才是聪明人的处世哲学。

釜底抽薪的道理：釜是做饭的锅，薪是烧饭用的柴火，当满锅沸腾的时候，要想不让锅里的东西漫溢出来，恐怕没有比抽出锅底的柴火再好的办法了。这是来自于现实生活的常识，而这个常识的意蕴却是丰富而深邃的。做人做事一定要讲究策略，为官处世更是不能不小心谨慎。

功成身退的道理：“功成、名遂、身退，天地之道。”真是得佩服老子的智慧，在中国封建社会的开端就发出了如此智慧之语。置身官场的人，总希望生前身后留个好名声，岂不知其中却潜伏着危机。掌权者不只对战功卓著的大将们心怀猜忌，对那些政绩突出、德性优异的大臣也是心存嫉恨，一旦你的光芒超过了君上，形成了一种功高震主的姿态，灾祸就很快要从天而降了。

人，不是权谋的动物，而是文化的动物。没有文化素养的人，玩弄权术只会玩火自焚；而只要达到了“内圣”的境界，不用刻意玩弄权谋，也会做出利人利己的“外圣”的业绩来。

本书不仅仅教人从中学会治人治事的“哲学道理”，而是从文化的深处出发，考察历史上的成败得失，寻找民族的“优根”和“劣根”，提高广大领导者的内在素质。在这里，历史不再是枯燥的事例和说教，而是我们心灵深处的情感 and 需求。当灵根深种的时候，历史和现实的智慧就犹如泉源汨汨而出。

编者



目 录



第一章 以柔克刚的哲学道理

有句俗语叫“四两拨千斤”，讲的正是以柔克刚的道理。俗话说：“百人百姓，百人百心。”有的人性格内向，有的人性格外向，有的人性格柔和，有的人则性格刚烈，各有特点，又各有利弊。然而纵观历史，我们不难发现，往往刚烈之人容易被柔和之人征服利用，为人处世更需要善于以柔克刚。

好比一块巨石落在一堆棉花上，则会被棉花轻轻地包在里面。以刚克刚，两败俱伤，以柔克刚，则马到成功。

◎刘秀：以柔胜刚是为官处世的至高境界 /2

◎涂爰：以柔克刚的为官之道 /4

◎曾国藩：能柔能刚兴变弱为强 /6

◎商容、子产：以柔克刚，刚柔相济 /9

◎刘邦：以屈求伸的生存之道 /12

◎谷正纲：政治家是最善用眼泪的 /14

第二章 知己知彼的哲学道理

古时打仗的时候，有句话说，“知己知彼，百战不殆”。而许多武将也说过：“虽为敌人，其人表现却颇杰出，令人敬佩。”这句话昭示我们，对自己和敌人都要给予正确真实的评价。

我们要是能够体悟到“虽为敌，亦可师”这句话的真髓，了解对方也了解自己，那或许就能够对你我存在的价值，有正确的认识与评价。为官处世能做到这一点，实乃人间伟丈夫矣！

◎子贡：审时度势，各个击破 /18

◎诸葛亮：好货卖给识货人，大才卖给识才人 /20

◎曹操：决断领先一步，行动领先十步 /21

◎刘秉忠：没有金刚钻，别揽瓷器活 /23

◎张全义：到什么庙里拜什么神 /26



第三章 获取地位的哲学道理

穷则独善其身，达则兼济天下。地位的获取与巩固变成了中国历史人物比拼个人智慧的角斗场。正道、邪道、中庸之道，八仙过海，各显神通。在一些研究古代官场学的人看来，中国的历史说到底是一部地位的争夺史。

其实，无论获取地位的方式道德也罢，不道德也罢，对于现代人而言，时过境迁，事异时移，多用一些理性和批判的眼光去衡量，历史的旧经验总要变成现实的大智慧。

- ◎王士俊：逆向思维的为官之道 /30
- ◎廉丹：取上得中，取中得下 /31
- ◎司马懿、曹操：给对手一条生路，给自己留条后路 /34
- ◎贾诩：跳槽讲究技巧，升职少走弯路 /35
- ◎周延儒：看清形势，不急于明确表态 /38
- ◎童贯：吹喇叭是讲究技巧与谋略的 /41
- ◎曹丕、杜受田：文饰不如情饰 /43
- ◎胡雪岩：送礼要送到人心坎上 /45
- ◎于谦：不吸取历史教训的大忠臣 /47

第四章 谋取人心的哲学道理

人与人之间的关系，是循序渐进、久而弥笃的。俗话说：“路遥知马力，日久见人心。”不到一定的“火候”，人们之间的感情就不可能变深厚。

与人交往，不可刚一见面就表现得仿佛相交多年似的，更不要说话口无遮拦，太过随意。这种人际交往上的“揠苗助长”倾向，常常会导致彼此的关系早早夭折。“心急吃不得热豆腐”，人们之间的感情是慢慢培养起来的，也只能随着时间的推移而变得越来越熟悉，越来越深厚。这是一条不可违背的自然规律。

- ◎曾国藩：为人之道有四知 /51
- ◎丙吉：知止是一种人生智慧 /53
- ◎鲁肃：“雪中送炭”永远比“锦上添花”好 /55
- ◎张之洞、李鸿章：小不忍则乱大谋的生存境界 /57
- ◎袁术：不得人心的事不可强为 /60
- ◎盖宽饶：不要让自己四面受敌，孤立无援 /61

第五章 修身养性的哲学道理

中国人历来讲究“修齐治平”，以修身为核心，然后顺势后推，也就有了治国、平天



下。这种内圣外王的思想观念是古代知识分子最大的人格魅力所在。

海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。恭谦礼让，韬光养晦，读书明志，淡泊宁静。处事做人，修身第一。

韬光养晦、深藏不露自古以来就是政治家的一种博大情怀，他们即使遭到巨大的人格、精神侮辱，对自己“雄济天下”的凌云壮志，也从来不怀疑。他们咬紧牙关，从不逞一时之勇而毁掉自己的美好未来，以一种“咬定青山不放松”的精神将自己的政治生涯推向更高的境界。

- ◎司马光：俭朴是一生平安的护身符 /65
- ◎郭子仪：低调保全自己的处世哲学 /66
- ◎崔挺：真君子的典范 /68
- ◎吕端：大事不糊涂 /70
- ◎吴隐之：清者自清，浊者自浊 /73
- ◎屈原：万不可世人皆浊唯我独清 /75
- ◎左师触龙：做人要多点人情味 /77
- ◎王秀之：与人无争，无人能与之争 /79
- ◎朱博：抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄 /81
- ◎吴三桂：“冲冠一怒为红颜”是否值得 /82
- ◎元纥：握蛇易咬手，骑虎怕难下 /85
- ◎徐阶：小心行得万年船 /88
- ◎郑庄公：韬光养晦的生存谋略 /90

第六章 声东击西的哲学道理

老子说：“大智若愚，大巧若拙。”麻痹对手最关键的在于掩饰自己的真实意图和目的。不能让人发现，更不能让人预见，所以在麻痹对手时，常玩的把戏便是声东击西。假装瞄准一个目标煞有介事地佯攻一番，其实暗自瞄准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上是在骗取他人的注意和信赖，目的在于突然发难而出奇制胜。

- ◎汉文帝：不费一刀一枪，降服南越 /94
- ◎韩信：明修栈道，暗渡陈仓 /95
- ◎司马昭：一箭双雕，坐收渔翁之利 /99
- ◎朱棣：装疯卖傻有大智慧 /101
- ◎王翦：有话当面说，不放“马后炮” /105
- ◎姚崇：趁对方未作出反应，快速出手 /107
- ◎公孙弘：要做到内精明而外浑厚 /109



第七章 以逸待劳的哲学道理

以逸待劳就是要努力压住对对方有利的形势，采取“托而不战”的战术，因为这会减弱强势而加强弱势。

当对方气势正盛时，或已占据有利形势时，不可一味强攻硬打，而应避开对手的锋芒，一边积极防御，一边养精蓄锐。待对方锐气渐消、疲惫不堪时，再后发制人，这才是聪明人的处世哲学。

- ◎伍子胥：以逸待劳，得报大仇 /112
- ◎李斯：“明黑”斗不过“暗黑” /114
- ◎吕不韦：“放长线钓大鱼”的人生哲学 /120
- ◎李夫人：收尾工作一定要做得漂亮 /123
- ◎冯道：掩藏真实意图，才能得到想要的一切 /125

第八章 釜底抽薪的哲学道理

古时有句谚语曰：“扬汤止沸，不如釜底抽薪。”釜是做饭的锅，薪是烧饭用的柴火，当满锅沸腾的时候，要想不让锅里的东西漫溢出来，恐怕没有比抽出锅底的柴火再好的办法了。这是来自于现实生活的常识，而这个常识的意蕴却是丰富而深邃的。

做人做事一定要讲究策略，为官处世更是不能不小心谨慎。

- ◎汉宣帝：釜底抽薪，逐削其势 /129
- ◎李沆：扬汤止沸还不如釜底抽薪 /131
- ◎努尔哈齐：伤其十指，不如断其一指 /133
- ◎项羽：留得青山在，不怕没柴烧 /135
- ◎郭德成：祸从口出时圆场有方 /137

第九章 借刀杀人的哲学道理

借，就是自己不出面，利用其他力量打击对方，这是一种为了保存实力巧妙地借力使力，充分运用各种矛盾的艺术，是为了撬起成功的杠杆而寻觅的良好支点。借刀杀人虽然难免阴险毒辣，但是政治斗争和它的延伸战场，你死我活无所不用其极，哪还顾及什么君子小人之类的褒贬臧否。

借刀杀人，恐怕会与时长存。正人君子，即使不学会使用它，也得学会识破它，防范它，更不能莫名其妙地被人当刀使！

- ◎晏子：以二桃杀三士 /141



- ◎韩侂胄：朝中有人好做官 /143
- ◎曾国藩：他山之石，可以攻玉 /145
- ◎曹振鏞：巧借上司之势排挤对手 /147
- ◎石显：借刀杀人的生存谋略 /148
- ◎陈汤：没有东风可自造东风 /152
- ◎李义府：送顶高帽，平步青云 /154
- ◎太子丹：朋友不是用来背叛的 /156

第十章 反客为主的哲学道理

反客为主是争取主动地位，是斗争的一个最高原则。能主动就可控制大局，被动则始终任人摆布。在敌优我劣的情况下，无论如何都要想办法掌握主动权，没有主动权，就无法取得胜利。

反客为主，用在军事上，是指在战争中，要设法变被动为主动，争取掌握战争主动权的谋略。千方百计想法子钻空子，插腿进去，控制它的首脑机关或者要害部位，抓住有利时机，兼并或者控制他人。以前的人用这个计策的时候，多半是用在盟友兄弟身上，往往都是借别人来帮自己的时候乘机取得其控制权。

- ◎刘秀：攻心为上，兵战为下 /159
- ◎李渊：反客为主是讲究谋略和技巧的 /161
- ◎崇祯：被“反间计”整垮的落寞皇帝 /164
- ◎陈平：不要让自己的“后院”起火 /166
- ◎小德张：要善于表现自己 /169
- ◎安禄山：溜须拍马，反客为主 /171

第十一章 虚张声势的哲学道理

在我方力量尚且弱小，羽翼尚未丰满的时候，为了防止对方乘机扼杀我们于发展之中，我们可以借别的势力、名声、声望等来展现自己的强大，以此来争取时间和机会谋求发展。可以看得出来，虚张声势也只是权益之计，最重要的还是发展自己的力量。

《百战奇法·虚战》云：“凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”所以，虚张声势也是在面临危机时的一种应变哲学。

- ◎武则天：虚张声势，引导舆论 /176
- ◎宋江：好钢要用在刀刃上 /178
- ◎张仪：无风也能起大浪 /180



◎包拯：两全其美的“空手道” /182

◎盛宣怀：趁火打劫宜速战速决 /183

第十二章 欲擒故纵的哲学道理

很多人喜欢应用“欲擒故纵”之计，也就是说这些人对本来能得到的东西表面上不闻不问，任其自然，却在暗中谋划，紧紧跟踪，一旦捕到有利时机，就进行激烈竞争，以达到自己欲擒故纵、欲揭故掩的目的，这正是“欲擒故纵”之计的奥妙所在。

◎曾国藩：宁干是绝对不行的 /187

◎康熙：网开一面，该松手的时候松一下 /189

◎朱由检：假客气换来真皇位 /194

◎赵广汉：摸透底细，该出手时再出手 /196

第十三章 抛砖引玉的哲学道理

用非常相似的事物去诱惑敌人，使其懵懵懂懂地上当受骗。

引诱和欺骗的方式有很多种，让敌人着了你的道儿是最终目的。然而无论要得到什么都必须先付出什么，空手套白狼的欺骗方式不是每次都能够奏效的，牺牲一点小小的物质，从对方那里得到更大的回报还是很划算的一件事情。抛砖引玉是欺骗和引诱的至高境界，运用得好的话既能得到玉还能捡回自己的砖。

◎吴用：设下圈套，抛砖引玉 /200

◎曹操：隔岸观火，坐收渔翁之利 /202

◎杨修：聪明要让上司显 /204

◎晋献公：人不贪心才不会上当 /206

◎班超：在关键时候要拿出勇气和魄力来 /209

第十四章 随机应变的哲学道理

官场犹如没有硝烟的战场，你通常没有那么多时间去深思熟虑。这时，你就要敢于冒风险，去为自己赌一个灿烂的未来。生命也是如此，所以，即使是好习惯也有一个度的问题，也有随机应变的必要。

善于见机行事，处世变通，是一个人在为官处世中人情操纵水平的重要表现。

◎刘统勋：左右权衡，找到不败的安全点 /212

◎袁子才、晋文公：处事圆融，灵活变通 /215

◎陈平：随机应变好撑船 /218



- ◎刘墉：随机应变保全自己 /220
- ◎东方朔：见机行事，游戏人生 /223
- ◎姜太公：灵活变通，识人有术 /227

第十五章 以退为进的哲学道理

有句话说得好：“进，固然需要努力；退，更需要智慧用心。”“退”并不是真正意义上的妥协和退却，而是通过退步来达到自己的最终目的。有时候，让步其实只是暂时的虚拟的退却，为了进一尺有时候就必须先做出退一寸的忍让，这其实是最为高明的韬晦之计。

退避三舍，不是消极地退、被动地退，而是主动地退。通过退让而寻找进的机会，积累进的力量。所以，有经验的谋略家，首先算的是政治账和全局账，是不会以初次交手的形势去论高说低的。

- ◎康熙：退避三舍是为了后发制人 /231
- ◎龚遂、王浚：功高震主，让名远害 /234
- ◎司马懿：以退为进，装傻夺权 /236
- ◎邹元标：退一步海阔天空的处世哲学 /239
- ◎萧何：功高震主之人是没有好下场的 /240
- ◎崇祯皇帝：即位之初要善于忍 /242

第十六章 居安思危的哲学道理

人生在世，有顺境也有逆境，有幸运也有厄运。顺境中往往潜藏着失败的可能，逆境中常常包含着成功的因子。成功不是永远的标签，失败也不是终身的注册，关键在于把握。一个人在比较顺利的时候要居安思危、头脑清醒，始终保持一种如临深渊、如履薄冰的清醒和谨慎；一个人在经受挫折的时候，要坚定信心，看到光明，不气馁、不悲观，始终保持旺盛的精力与勇气。

- ◎颜真卿：惹不起要躲得起 /246
- ◎李林甫：把潜在对手“暗杀”在摇篮里 /248
- ◎李鸿章：办事留余地才能左右逢源 /249
- ◎商鞅：知进也要知退 /252
- ◎孙武、范蠡：功成身退不失为明智之举 /253
- ◎祁渐：在人屋檐下，不能不低头 /255
- ◎孟尝君：吃一分亏，增一分福 /258
- ◎范文程：别在道义上失去正义的力量 /260



第十七章 软硬兼施的哲学道理

作为一个成熟的领导，更应善于节制自己的感情。很多时候，他们都面临着一触即发的局面，这种时候，如果不做一些软处理，而是以硬制硬，那就很容易点燃一把大火，后果将不堪设想。驾御悍将，无外用借计的手段，或软硬兼施，或外严内宽。这样，就可以人尽其才。

- ◎刘备：一忠一奸，相互制衡 /263
- ◎李鸿章：对于权力，两手抓，两手都要硬 /265
- ◎刘邦：领导要善用奖励这根胡萝卜 /268
- ◎邹阳：难办的事，不妨“迂回”去解决 /270
- ◎孙策：如何牵住对方的“牛鼻子” /272

第十八章 明哲保身的哲学道理

一般而言，“明哲保身”一词在世人心目中算不上多么高尚，许多人认为明哲保身是一种不思进取、没有出息的处世哲学，更有甚者，还有人将明哲保身与损人利己等同起来。如此一来，明哲保身就显得即使不是十恶不赦，至少也是不能登大雅之堂的见不得人的私货了。

其实，“不偏不倚”是为中庸。封建官场上的中庸之道不仅是处理同僚关系中的润滑剂，还是明哲保身的护身术。

- ◎张禹：在其位而不谋其政是为中庸 /275
- ◎曾国藩：全身而退的生存策略 /277
- ◎司马熹：随机应变，一石三鸟 /279
- ◎王曾：向对手示弱时的生存哲学 /281
- ◎韩雍、唐伯虎：巧施伪装以避祸 /284
- ◎杨继盛：有所为而有所不为 /286
- ◎曹参：萧规曹随，中庸之道 /288
- ◎叔孙通：不要“哪壶不开提哪壶” /290

第
一
章

以柔克刚的哲学道理



有句俗语叫“四两拨千斤”，讲的正是以柔克刚的道理。俗话说：“百人百姓，百人百心。”有的人性格内向，有的人性格外向，有的人性格柔和，有的人则性格刚烈，各有特点，又各有利弊。然而纵观历史，我们不难发现，往往刚烈之人容易被柔和之人征服利用，为人处世更需要善于以柔克刚。

好比一块巨石落在一堆棉花上，则会被棉花轻轻地包在里面。以刚克刚，两败俱伤，以柔克刚，则马到成功。



刘秀：以柔胜刚是为官处世的至高境界

柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才是中国人为官处世的正宗。这一理想化的处世方式，一个小小的太极图表现的最为形象。在一个圆圈中有一个白色的阳鱼和一个黑色的阴鱼，阳鱼头抱阴鱼尾，阴鱼头抱阳鱼尾，互相纠结，浑融婉转，恰成一圆形，无始无终无头无尾，无前无后，无高无下。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互促生。

柔能克刚，是中国人处世的坚定信念，以柔胜刚，是中国人处世的至高境界。然而，在中国历史上，到底有几个人能够做到这一点呢？

刘秀是一位以柔开国、以柔治国的皇帝。他以“柔”为主，在政治、军事诸方面也都体现出了这种精神，应该说他把中国的“柔道”发挥到了一个很高的境界。

刘秀认为“柔能制刚，弱能制强”，他多以宽柔的“德政”去收揽军心，很少以刑杀立威，这一点，在收编铜马起义军将士时表现得最为突出。当时，铜马起义军投降了刘秀，刘秀就“封其渠帅为列侯”，但刘秀的汉军将士对起义军很不放心，认为他们既属当地民众，又遭攻打杀掠，恐怕不易归心。铜马起义军的将士也很不安，恐怕不能得到汉军的信任而被杀害。在这种情况下，刘秀竟令汉军各自归营，自己一个人骑马来到铜马军营，帮他们一起操练军士。铜马将士议论说：“肖王（刘秀）如此推心置腹地相信我们，我们怎能不为他效命呢？”刘秀直到把军士操练好，才把他们分到各营。铜马义军受到刘秀的如此信任，都亲切地称他为“铜马帝”。

在消灭王郎以后，军士从王郎处收得了许多议论刘秀的书信，如果究查起来，会引起一大批人逃跑或者造反。刘秀根本连看都不看，命令当众烧掉，真正起到了“令反侧者自安”的效果，使那些惴惴不安的人下定决心跟随刘秀到底。

公元25年，刘秀势力十分强大，又有同学自关中捧赤伏符来见，说刘秀称帝是“上天之命”，刘秀便在诸将的一再请求下称帝，年号建武，称帝之后，便和原来的农民起义军争夺天下，此时，他仍贯彻以柔道治天下的思想，这对



他迅速取得胜利起到了很大的作用。

刘秀轻取洛阳就是运用这一思想的成功范例。当时，洛阳城池坚固，李轶、朱鲂拥兵三十万。刘秀先用离间计，让朱鲂刺杀了李轶，后又派人劝说朱鲂投降。但朱鲂因参与过谋杀刘秀哥哥的事，害怕刘秀复仇，犹豫不决。刘秀知道后，立即派人告诉他说：“举大事者不忘小怨，朱鲂若能投降，不仅决不加诛，还会保其现在的爵位，并对河盟誓，决不食言。”朱鲂投降后，刘秀果然亲为解缚，以礼相待。

公元27年，赤眉军的樊崇、刘盆子投降，刘秀对他们说：“你们过去大行无道，所过之处，老人弱者都被屠杀，国家被破坏，水井炉灶被填平。然而你们还做了三件好事：攻破城市、遍行全国，但没有抛弃故土的妻子；第二件是以刘氏宗室为君主；第三件事尤为值得称道，其他贼寇虽然也立了君主，但在危急时刻都是拿着君主的头颅来投降，惟独你们保全了刘盆子的性命并交给了我。”于是，刘秀下令他们与妻儿一起住在洛阳，每人赐给一区宅屋，二顷田地。就这样，刘秀总是善于找出别人的优点，加以褒扬。

刘秀极善于调解将领之间的不和情绪，决不让他们相互斗争，更不偏袒。贾复与寇恂有仇，大有不共戴天之势，刘秀则把他们叫到一起，居间调和，善言相劝，使他们结友而去。对待功臣，他决不遗忘，而是待遇如初。征虏将军祭遵去世，刘秀悼念尤勤，甚至其灵车到达河南，他还“望哭哀恸”。中郎将来歙征蜀时被刺身死，他竟乘着车子，带着白布，前往吊唁。刘秀这种发自内心的真诚，确实赢得了人心。

刘秀实行轻法缓刑，重赏轻罚，以结民心。他一反功臣封地最多不过百里的古制，认为“古之亡国，皆以无道，未尝闻功臣地多灭亡者。”他分封的食邑最多的竟达六县之多。至于罚，非到不罚不足以惩后才罚，即便罚，也尽量从轻，决不轻易杀戮将士。邓禹称赞刘秀“军政齐肃，赏罚严明”，不为过誉。

在中国历史上，往往是“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国灭，谋臣亡”，但惟独东汉的开国功臣皆得善终，就这一点，就足以说明刘秀“柔道”治国的可取性。

刘秀算是善用柔道了。关于柔之为用，《老子》早就有过经典的论述，汉代刘向《说苑》中记载的韩平子与叔向的对话也意味深长。韩平子问叔向：“刚和柔哪个更坚固？”叔向回答：“我年纪已经八十岁了，牙齿已经完全脱落，而舌头还存在。老子曾经说过：‘天下最柔弱的，能够进入到最坚固的境地。’又说：‘人活着的时候是很柔弱的，死了以后变得坚硬。万物草木活着的时候柔弱脆嫩，死了以后就干枯。’由此看来，柔弱的是属于活着的一类，强硬的



是属于死了的一类。活着的如果被损毁就一定能够复原，死了的被破坏就更加趋向毁灭。由此看来，柔弱比刚强还要坚固。”平子说：“说得好！那么你顺从哪一点呢？”叔向说：“我是活着的。为什么要顺从刚强呢？”平子说：“柔弱难道不是脆弱吗？”叔向说：“柔弱的东西打成结不至折断，有棱角也碰不掉，怎么能算是脆弱呢？上天的意旨是让微弱的取胜。所以两军相遇，柔弱的一方一定会战胜另一方；两仇互相争利，柔弱的一方能够获取。《易经》上说：‘天象的规律是损满盈以增益谦虚，地上的规律是改变满盈而流向谦下，鬼神降灾给满盈而赐福给谦让，人世的规律是厌恶骄傲而喜欢谦逊。’只要能抱着谦逊不满的态度。虽然柔弱，也会得到天地鬼神的帮助，哪里能不得志呢？”平子说：“说得好。”



刘秀“柔道”兴汉，少杀多仁，不论是军事、政治还是外交等方面都治理得很好。曹操以奸诈成功，刘秀以“柔道”而得天下，看来，儒、道理论并非迂腐之学，只要运用得当，完全可以比别的方法更有效、更好。只是千百年来，儒、道之学在这方面的光辉，已被凶残狡诈的人性给掩盖涂篡得不成样子了！

徐爰：以柔克刚的为官之道

做

事要看最终的结果，刚强如果导致失败，那么就毫无可取之处了。柔弱并不是劣势，只要善加运用，自己首先不放弃，任何刚强都难以抵挡。

南北朝时，刘宋王朝的大臣徐爰精于谄媚，一时很受太祖刘义隆的宠信。

有人嫉恨他，于是向皇帝揭发他的劣迹，说他欺骗君主，奸诈凶险。刘义隆亲自责问他，徐爰没有一点自辩，痛快地承认了自己的错误，刘义隆感到十分的意外。

刘义隆问他说：“你善于言辞，人也机敏，难道就不想为自己解脱些吗？”

徐爰说：“我是干过一些错事，如果不承认，那么就是更大的错事了。皇