

学习历史是一件非常有意义的事。历史能培养正确的判断力与分析力。历史的好材料。人生的一个奇妙之处就是不断重复。即使是两千年前。历史人物的经验，仍然能够启迪和帮助你，让你的人生与众不同。

读史学谋略



知识能改变人的性格；数学使人精密，哲学使人深刻，伦理学使人有修养，读史使人明智。

读懂历史，就能学到生存的谋略；以史为鉴，方可做出明智的抉择。



郑德 编著

九州出版社
JIUZHOU PRESS

读史学谋略

狡诈者轻鄙史事，
学习者和运用史事者，
自己的思维，
读唯



郑德 编著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

读史/郑德编著. —北京:九州出版社, 2005.2

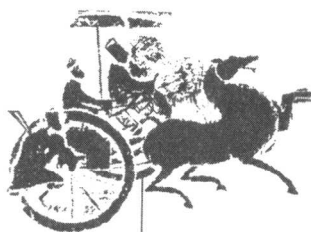
ISBN 7-80195-280-4

I. 读… II. 郑… III. 历史故事-作品集-中国-当代
IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 008635 号

读 史

作 者 郑 德 编著
责任编辑 梁小玲
责任校对 贾 兰
出版发行 九州出版社
出 版 人 徐尚定
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号
邮政编码 100037
发行电话 (010)68992192/3/5/6
邮购热线 (010)68992190
电子信箱 jiuzhoupress@vip.sina.com
印 刷 九州财鑫印刷有限公司
开 本 640×960 毫米 1/16 开
印 张 16
字 数 220 千字
版 次 2005 年 3 月第 1 版
印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-280-4/C·98
定 价 58.00 元 (全二册)



蒙地有个猎人，大大小小的动物打了不少，
家里有各种各样的兽皮。有一次，他要去野外办
些事情，刚一出门，让风一吹，颇有些寒意。于
是他又返身进门，想找件兽皮挡挡寒，顺手抓了
一张狮子皮，披在身上就上路了。

到了野外，蒙人越走越觉得不对劲。一阵风
吹草动，他预感到有事要发生。果然只听得一声
长啸，一只吊睛白额大虎跳了出来。蒙人手边没
带什么厉害的武器，心里暗想：糟糕，要躲也来
不及，这下可完了。于是他干脆不逃了，只是闭
着眼睛站在原地等死。

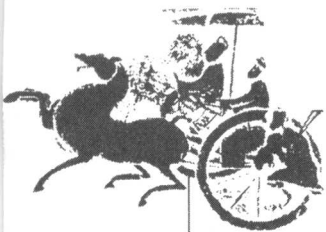
再说那只老虎，早已饿了多时，一见有东西
过来，就要往上扑。可仔细一看，原来是只大狮
子！于是赶紧溜开了！

蒙人站了半天，还不见老虎来吃他，大着胆
子睁开眼一看，老虎夹着尾巴在往回跑，一闪就
不见了，蒙人给弄糊涂了。但又一想，对了，老
虎肯定知道自己是个好猎手，因害怕自己而跑掉
的。蒙人非常得意，丝毫也没往自己披的狮子皮
上去想。他趾高气扬地回到家，逢人就夸耀说：
“连老虎都知道我是打猎的好手，一见了我就马上
逃走了！”

又过了几天，蒙人又要去野外了。这一回，
他随便拿了一张狐皮挡风，像上次一样，走了没

前言





前言



多远就又碰上了老虎。蒙人一点不怕，大摇大摆地走了过去。

老虎见是狐狸，连扑都懒得扑，就站在原地斜着眼睛瞧着他走过来。蒙人走到老虎跟前，见老虎还不让路，不由大怒，高声威胁说：“畜生，见了我还不滚开，当心我扒了你的皮！”老虎猛地跳将过去，可怜的蒙人，就这样成了老虎的一顿美餐。

蒙人错在盲目地自以为是，不考虑客观因素，最终才落得个葬身虎腹的下场。

蒙人连狮子都能捕获，说明他是有技术和力量的；之所以最终被老虎吃掉了，主要是因为缺乏谋略，不懂得根据外界条件的变化调整自己的行为。

怎样才能避免受到别人的伤害呢？怎样才能做出正确的决策，得体地把握人生中的进退取舍呢？

《读史学谋略》一书中为我们提供了全面、完美的答案。

狡诈者轻鄙史事，愚鲁者淡漠史事，唯聪明者善于学习和运用史事启发自己的思维。

读懂历史，就能学到生存的谋略；以史为鉴，方可做出明智的抉择。

读史学

目录 CONTENTS



第一章 思维灵活，眼光独到 / 001



- 转移对手的注意力 / 003
- 利用人们的思维定势 / 004
- 弱示之强，以愚困智 / 006
- 巧言劝说，不取反予 / 008
- 略施小技以顺利达成自己的目的 / 010
- 巧妙地运用自己的优势 / 012
- 不着边际的事情也可能与你有关 / 013
- 眼光独到、长远者容易成功 / 015
- 借神佛之灵鼓舞士气 / 016
- 在错综复杂的矛盾面前立于不败之地 / 017

第二章 多谋善断，正确决策 / 021



- “谋”与“断”是抓住机遇的关键 / 023
- 以充分及时地掌握客观情况为基础 / 025
- 集众人的智慧为己用 / 026
- 采用多种策略 / 028
- 注意比较，提高决策准确度 / 030
- 不以个人的好恶为标准进行判断 / 032



- 正确分析，知己知彼 / 033
从弱处下手，各个击破 / 037
隔岸观火，不战而屈人之兵 / 039
不能生硬照搬前人的经验 / 041
不能见异思迁 / 042

第三章 目光长远，进退自如 / 045

- 藏器于身，待时而动 / 047
不该仁义的时候就要凶狠 / 055
不鸣则已，一鸣惊人 / 056
重人事而不信天命 / 058
善于忍耐和等待时机 / 059
采取曲折的方式进取 / 065
“名正言顺”地实现野心 / 068
该进退时就进退 / 070
“走为上”的计策 / 071
功成身遂，及时隐退 / 072
不入虎穴，不得虎子 / 077

第四章 正确抉择，取舍得当 / 079

- 不可好大喜功、骄傲自大 / 081
舍不得花钱就可能因小失大 / 084
权衡利弊，抓大放小 / 087
不可逞匹夫之勇 / 088
人无远虑，必有近忧 / 089
欲擒故纵，铲除祸患 / 092



法律大于个人信用 / 094

良臣择明主而事 / 095

管好自己该管的事 / 097

第五章 灵活有效地解决问题 / 101

冷静分析，从容应对 / 103

采纳正确的建议 / 106

治标不如治本 / 110

找到某种现象的真正原因 / 112

设计了解事情的真相 / 114

巧妙平息事端 / 115

不露声色地把危机消解于无形 / 116

意志顽强，善于应变 / 117

处于危险之中要敢于采取有效措施 / 121

抓好典型，安抚人心 / 123

从侧面着手刺探信息 / 125

抓住问题的关键和要害 / 126

善于利用各种关系解决问题 / 128

巧妙“借刀”，消除心腹之患 / 130

利用别人的弱点达到自己的目的 / 133

充分利用敌人内部的分歧 / 135

从感情的深处瓦解敌人 / 140

先让对方出主意对付他自己 / 141

第六章 准确识人，正确选人 / 143

从开始就把握好用人的标准 / 145

- 推荐和重用德才兼备的人 / 146
不可以貌取人 / 149
识人时充分考虑“人之常情” / 151
选用人才时不能求全责备 / 153
本领不分大小 / 156
应该善于发现身边的人 / 158

第七章 不拘一格，合理用人 / 161

- 成就大业离不开杰出的人才 / 163
依靠众人之力成就大业 / 164
大胆使用而不是压制人才 / 166
任何一种形状的木材都有用 / 169
善用人者无废人 / 170
不拘一格，唯才是用 / 172
人尽其才，适时用人 / 173
唯才是举，知人善任 / 177
敌将先赦，仇者先封 / 180
用人不疑最难得 / 183
善于借助“小人物”的力量 / 189
从人之短处中挖掘出长处 / 189
对于有缺点的下属也要重用 / 191
礼待有污点的人 / 192
合理的安排才能留住人才 / 194

第八章 恩威并济，有令则行 / 197

- 用恩莫如用仁 / 199





- 用宽大辅之严厉 / 201
让下属成为和自己肝胆相照的知己 / 203
以身作则才能做到有令则行 / 205
对下属的过错采取宽容的态度 / 208
适当地给下属施加压力 / 211
把琐碎之事交给下属去办 / 212
赋予下属更大的权力 / 215
把更多的事情指使别人去做 / 216
让每个下属都尽职尽责 / 218

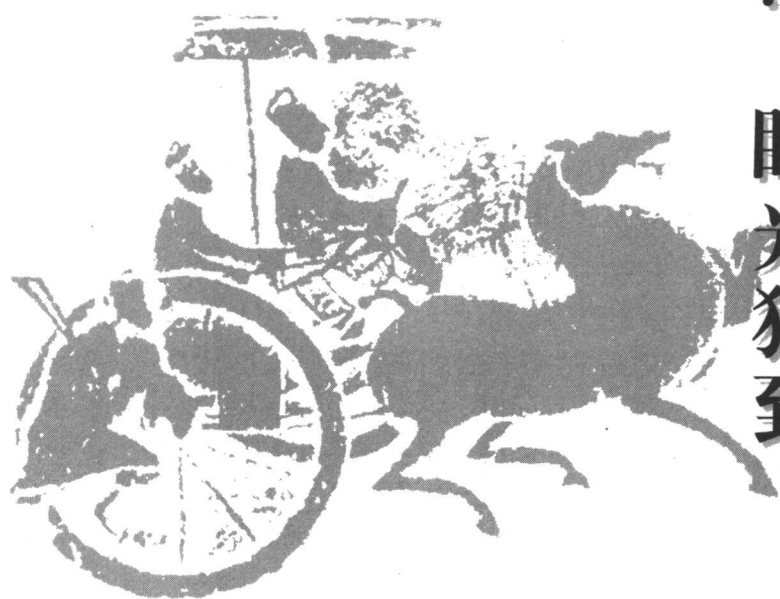
第九章 加强管理，严肃法纪 / 221



- 没有规矩，不成方圆 / 223
以惩贪为治吏之本 / 225
出重拳刹住贪污腐败之风 / 229
刹住挥霍浪费的吃喝风 / 235
标本兼治，不能投鼠忌器 / 236
执法必严，违法必究 / 237
重用下属但不能失去控制 / 241
不能只赏不罚 / 244

第一章

思维灵活，
眼光独到





转移对手的注意力

真正的成功属于那些谋略超群的人。这世间许多“非常的成功”，是以“非常的手段”达成的，在实现自己目标的过程中，我们既要知道努力，也要知道思考，运用适当的谋略，寻找达成某种目的的最佳途径。

公元前207年，秦朝发生起义。两个对立的起义军首领互相争斗，意在控制秦朝的战略要地关中。刘邦早已征服了关中。但另一位更强大的起义军首领项羽，也对这片土地虎视眈眈。因为项羽的兵马强于刘邦，刘邦被迫割让关中。

虽然刘邦有条件地投降了，但项羽对刘邦的野心仍不放心。他想让刘邦离关中越远越好。他把王土分成18份，让刘邦去最远的西端为王。为进一步隔绝刘邦的潜在威胁，他把首府与刘邦之间的封地划成3块，指定三名将军分管每块封地。其中一块封地叫陈仓。

刘邦本来就对放弃最初征服的王土心怀不满，此刻更对被贬至荒芜之地怒火中烧。当他率军撤离关中首府时，一位谋士建议，他们应该毁掉连接西部新家与首府之间的木道。这会让项羽放心，认为刘邦不再返师东进，寻求复仇。刘邦认可了。于是，刘邦的士兵拆毁了他们走过的路和桥。

一旦到达新领地，刘邦命令将军们重建军队。当军队强大到足以打败项羽时，刘邦召集了将军们。他们讨论了如何最好的进





行东征，夺回王土。途中面临两个障碍。第一，三位将军统治的封地，包围着他们的新领地，横亘在他们和首府之间。第二，通往项羽那里的木道已成废墟。刘邦和他的将军们足智多谋。他们设计了一个聪明的计谋克服障碍，并从中汲取力量。

刘邦命令一个小分队去重修木栈道。它对刘邦的对手产生两方面的冲击。首先，它使他们放松警惕。刘邦的人手太少，要几年才能修复栈道，至少对手这么想。其次，他的计划把对手的注意力吸引到“明显的”道上来。项羽和陈仓的将军们都认为，即使刘邦修复栈道，他们也只需集中兵力封锁狭隘口，便能轻易阻止他的进攻。

刘邦压根就没想过用栈道。他的这个项目仅仅是颗烟幕弹。他计划通过另外一条非正规道路袭击项羽。

当对手还在盯住栈道时，刘邦命令部队攻击邻国陈仓。他令陈仓的将军大吃一惊的同时攻克了这块封地。这一举动让对手猝不及防，巩固了刘邦的权力。它为决战奠定了基础，随后刘邦不断扩充势力，打败横在他和关中首府之间的各国，直到击溃项羽。刘邦最终收复关中，重新指挥起义，统一了中国，成为汉朝的始祖。

刘邦大胆思维，巧妙设计，把对手的注意力，吸引到明显的、正规的路上。他利用了对手的注意力转移，选择非正规道路的谋略，令对手吃惊，取得胜利。

利用人们的思维定势

一位科学家说过：“构成我们学习最大障碍的，是已知的东西，不是未知的东西。”已知的东西往往使人们产生思维定式，促使人们做出错误的判断。但，“思维定式”是一把“双刃剑”，关





键在于我们如何把握和利用它。

唐朝中叶，安禄山发动叛乱。叛军一路上势如破竹，这一天来到了雍丘。著名将领张巡率领雍丘军民进行了积极的抵抗。守卫战坚持了四十多天，城中的箭都已用完。张巡叫士兵们扎了一千多个草人，给草人穿上黑衣，系上绳子。晚上，叫士兵提着绳子把草人从城墙上慢慢放下去。围城的叛军以为是唐军偷越出城，一阵乱箭射去。等草人身上扎满了箭，士兵们再把草人拉上城来。这样反复好多次，得到了十几万支箭。秘密泄露出去，叛军才知道张巡用了草人借箭的计策。又一天夜里，只见又有好多人从城上吊了下去。叛军将士都哈哈大笑，嘲笑张巡愚蠢。有个将领说：“张巡还想用草人来赚我们的箭呀，弟兄们，别上当啦！咱们不理它，让他们自等着吧！”

过了一阵子，有人报告城墙上的草人不见了。那个将领说：“咱们不射箭，张巡准是等得不耐烦，把草人收回去了。没事啦，大家都睡觉去吧。”夜深人静的时候，突然跑出一支唐军，直向叛军兵营杀来。城里唐军也擂鼓呐喊，就要杀出城来。叛军将士早已进入梦乡，遭到这突然袭击，立刻大乱。叛军将领从睡梦中惊醒，以为是唐朝的增援大军杀来了，不敢抵抗，慌忙下令放火，把那些工事壁垒一齐烧毁，然后逃跑了。原来这又是张巡用的计。这次吊下城来的不是草人，是唐军的敢死队。敢死队下城以后就找地方埋伏起来，到深夜发动突然袭击，城里再呼应助威，好像增援大军从天而降。其实敢死队一共才五百人。等叛军惊慌逃跑，敢死队和城里的唐军乘胜追杀十多里，取得大胜利，才收兵回城。

这是充分利用思维定势的谋略，就是主人公利用了人们习以为常的心理，先频频以假象示敌，从而使敌人麻痹，再在适当的机会动真格的，给敌人以打击。

在这方面，太史慈的做法也非常巧妙。

东汉末年，黄巾军揭竿而起，起义队伍日益壮大。北海太守



孔融被围困在都昌城中，黄巾军的围攻则越来越紧，孔融只好让太史慈带兵突围，去请皇叔刘备前来援助。

黄巾军把城围得如铁桶一般，怎样才能冲出去呢？太史慈想了一个计策。太史慈骑马持弓出了城，后边还有几个人拿着箭靶跟着。外面围城的黄巾军十分惊骇，马上严阵以待，准备厮杀。而太史慈则到城下的堑壕内，支好箭靶，往来驰射。射了一会儿，便回城去了。过了几天，太史慈又出城射箭，围城的人大都不以为然，只有少数人还站着观看。这样十来天过去了，围城的人也都习以为常，他们躺在地上，一动也不动。

又一天早上，太史慈照例出城射箭，突然跃马扬鞭，冲出重围。等黄巾军想追赶时，已来不及了。不几天，太史慈搬来救兵，解了困城之困。

做一些表面看来毫无意义甚至愚蠢的事情，可以麻痹敌人，分散敌人的注意力，然后趁机行动。这种蒙蔽方法着眼于扰乱对手视线，就好像是虚晃一枪的障眼法。太史慈正是此中高手。

弱示之强，以愚困智

虽然有许多理论教导我们，如何拓展思路，但在实际应用中，并无固定的模式可循，实际上如果死板地循规蹈矩，就谈不上思想的“开拓”。但从那些成功的具开拓型特点的成功者的经验中，我们可以借鉴许多。李广“弱示之强”的谋略就非常值得赞赏。

西汉名将李广有一次与匈奴骑兵遭遇，见匈奴有数以千计的骑兵。而匈奴发现李广后，以为是引他们出击的诱饵，都感到很恐惧，纷纷撤回山上摆开阵势。李广带领的百多名骑兵见到这种形势都很害怕，想要纵马逃走。李广说：“我们距离大部队还有几十里地，如果现在这样逃跑的话，匈奴很容易追上来把我们全





读史学谋略

思维灵活，眼光独到

部射杀。现在我们停留不动，匈奴一定会以为我们是我方军队派来引诱他们的，所以一定不敢来攻击我们。”于是李广命令部队前进，一直来到距离匈奴的营帐不足二里的地方才停下来。接着又命令部下全都下马，并把马鞍解下。

手下的骑士说：“匈奴人数众多，距离我们又如此接近，如果有什么紧急情况该怎么办呢？”严李广说：“匈奴们以为我们会逃走，如今我们解下马鞍向他们表示我们没有逃走之意，以此来使他们坚信我们是大部队派出的诱饵。”这样一来，匈奴的军队果然不敢向他们进攻。

后来，匈奴军中有个骑白马的将领出来巡视监护他的军队，李广飞身上马，率领手下十几个人冲上前去射死了此人，然后从容归队，取下马鞭，还命令部下全部解开马匹，躺倒休息。这时已到了黄昏时分，匈奴兵感到十分诧异，更加不敢出击。等到半夜，匈奴兵又疑心汉军军队埋伏在附近，会趁着夜色偷袭他们，便悄然退兵离去了。

李广正是凭借自己过人的胆识，才得以在敌众我寡的不利局面之下，揣摩清楚了对方的心理。这样不仅保全了自己的性命，还吓退了数十倍于己方力量的匈奴军队。“飞将军”的威名震慑边陲几十年，这和他的魄力与胆量有着极大的关系，绝非偶然。

相比之下，宋太祖“以愚困智”的高招与“弱示之强”的谋略颇有异曲同工之妙。

南唐广陵人徐铉、徐锴兄弟和钟陵人徐熙，号称“三徐”，在江南名声卓著。三人都以学识渊博、见多识广、通达古今闻名于北宋朝廷，其中又以徐铉的声望最高。有一次恰好江南派徐铉来纳贡，照例要由朝廷派官员去作押伴使。满朝文武都因为自己的辩才不如徐铉而生怕中选。宰相赵普也不知究竟选谁为好，就去向宋太祖请示。太祖说：“你暂且退下，朕亲自来选择。”

过了一会儿，宦官命令殿前司听旨，要他写出十个不识字