

秦失其鹿，群雄共逐之。市井之徒刘邦无师自通，悟到了管理学的真谛，凭借其过人的智慧一统天下，也为后人留下了宝贵的思想财富。

本书将管理学大师刘邦的成功之道，

汇总成十二字心经，学会了这十二个字，

就能深切领悟驭人之术的精华，

在任何时候，任何地点，占尽先机，功成名就。

最权威的 管理学大师

刘邦

管理者不可不知的十二字刘邦管理箴言

义明忍审敢诈才帅亲断名情



陈旭光 著

农村读物出版社

刘邦

义明忍审敢诈才帅亲断名情

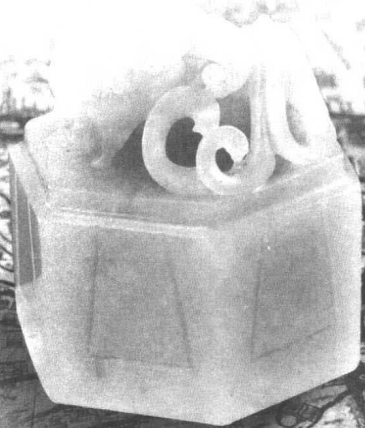
管理者不可不知的十二字刘邦管理箴言

最权威的
管理学大师

农村读物出版社

陈旭光 著

义明忍审敢诈才帅亲断名情



图书在版编目 (CIP) 数据

最权威的管理学大师刘邦/陈旭光著. —北京: 农村读物出版社, 2004.3

ISBN 7-5048-4415-2

I. 最... II. 陈... III. 汉高祖 (前256~前195) — 谋略 — 应用 — 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第012042号

出版人	傅玉祥
责任编辑	张鸿燕
出版	农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)
发行	新华书店北京发行所
印刷	中国农业出版社印刷厂
开本	850mm×1168mm 1/32
印张	7
字数	120千字
版次	2004年4月第1版 2004年4月北京第1次印刷
印数	1~12 000册
定价	18.00元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前言

未央宫盖好后，刘邦在前殿大开筵席。他捧着玉杯为太上皇祝寿时，得意洋洋地说：“您常责怪我无赖，不能操持农务，添置田产，不但没有老二勤快，对家里更没有什么贡献。现在您看看，我添置的家业和老二相比，是多还是少？”群臣大笑不止。

就是这个“无赖”，横扫群雄，逼得力拔山河的项羽在乌江自刎，开创了一介平民成为九五至尊的先例。中国历史上只有两个出身卑贱的开国之君，一位是明太祖朱元璋，另一位就是汉高祖刘邦。在秦末农民起义中，刘邦的队伍最弱，最不被看好，恐怕也最没经验。然而，最后意气风发，建立霸权的，却是刘邦。

刘邦如何取得成功？他成功的奥秘为何？

也许班固对他的评价，可以让人略窥其致胜的关键：“高祖不修文学，而性明达，好谋，能听，自监门戍卒，见之如旧。初顺民心作三章之约。天下既定，命萧何次律令，韩信申军法，张苍定章程，叔孙通制礼仪，陆贾造新语。又与功臣剖符作誓，丹书铁契，金匱石室，藏之宗庙。虽曰，不暇给，规摹弘远矣。”



这一段话提及刘邦个性明理通达，注意谋略，也能够听取下属的建议。即便是守门的士卒，他也能够以故旧相待，并不看轻。以上的描述，粗略地概括了刘邦在管理方面的才能，凸显出明、诈、亲、审、才、帅等管理要素，解释了刘邦取得天下的原因。

如果再进一步分析刘邦成功的过程，可以发现他有下列与众不同的特点：深明大义，勇担重责（义）；从谏如流，走人之不曾走（明）；韬光养晦，忍人之不能忍（忍）；笼络人心，顺潮流而进（审）；对下属宽厚容让（敢）；虚与委蛇，留得青山在（诈）；重才尊贤，赢得能人助（才）；知人善用，调度如高手下棋（帅）；身先士卒，上下亲如一家人（亲）；当机立断，该处罚时决不手软（断）；注重名誉，可为善处就为善（名）；人情练达，事业发达口碑不损（情）。

以上就是刘邦功成名就的十二字心经，忽略其中任何一字，都会有损刘邦在史书中的崇高地位。

古有明训：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。”因此，吸取前人的经验，我们能得到更有效率的方向。有鉴于此，本书旨在挖掘刘邦思想中最能予人启发的部分，以及管理方法的成功处，以求古为今用，为今日企业的领导者提供一些有益的思考途径。如果把十二字心经与当前的商业特点结合起来，进行一些尝试性的比

较，将更能使这些历久弥新的智慧，在现代重新绽放光彩。

先讲“义”。如前所述，“义”是事业成功的前提和基础。秦朝末年，皇帝穷奢恶极，统治残暴，民不聊生，自陈胜首举义旗以来，全国各地的起义此起彼伏，势如燎原，在这样的背景下，沛县父老也群起响应，他们杀死县令，迎进刘邦。在当时，刘邦无论声望、地位、学识，都远不如萧何、曹参。刘邦能够脱颖而出的原因在于他的勇气。虽然群众一开始推戴萧何、曹参作首领，但他们循规蹈矩，担心一旦起义失败，将被秦诛灭全族，因此坚决推让刘邦为首。无首之军不成军，刘邦毅然挑起了起义军的大梁，奠定了他一生事业的初步基础。

“明”是一切成功者的基本特征和必备要素。实践“明”的关键是广纳谏议，从善如流。刘邦一生纳谏无数，弥补了学识上的不足。他纳谏的渠道很多，不同层次、不同身份、不同阵营的人，都向他劝谏过。刘邦总能小心采纳对方的意见。如果一味地依照别人的建议行事，只听信一面之辞，就不能被称为“明”。只有综合多方面的意见，才能得出正确的认识和结论。这也是人们通常所说的“兼听则明，偏信则暗”。

“忍”是东方人的哲学。许多日本老板的办公室里，都长年悬挂着巨大的“忍”字；中国普通老百姓也喜欢将“忍”字裱装起来，挂在显眼的地方。刘邦更是将“忍”发挥得淋漓尽致。

创业途中，肯定有许许多多的诱惑、困境，甚至别人的刁难。此时应该谨记“拿得起，放得下”的原则，不要在乎一时的得失和荣辱。非忍不能成就大业，当你身处困境，进退维谷时，不妨想一想刘邦在两千多年前是如何实践这个字的。

“审”就是“观察潮流，做出正确合理的决定”，它和“明”是不可分开的孪生兄弟，有“明”必有“审”。刘邦接受樊哙和张良的劝谏，还军霸上后，与关中父老约法三章，深得民心，刘邦一生虽然几经惨败，但总能迅速地恢复元气，实与民心向背有密切的关系。

“才”也就是为刘邦效力的各种人才，是刘邦帝业的工程师，也是汉帝国的规划者和开拓者。在刘邦势微时，他们无怨无悔，有中流砥柱的作用。刘邦慷慨大方，对每一位立有大功的人才重赏厚赐，这是物质方面。在精神方面，他尊重人才的意见，对他们提出的正确建议总能虚心采纳，不但对自己很有助益，而且也能使这些提建议的人才在精神上得到满足，借此感受到自己的价值，获得成就感。

“帅”本质上是才，是最大的才，帅最大的特征是知人善用，调度有方。就像下象棋，帅自己不必亲自出马，南征北讨的是他身边的将士。然而，如何使自己的军队发挥最大作用，则是每一位将将之帅必须考虑的问题。刘邦就是这样一个成功的统帅，所以如果我们为他冠上管理学大师的名号，也毫不为

过，而且他也是第一个有资格冠上此头衔的中国人。

“亲”就是一个管理者在不失威严的同时，又具有一种亲和力和，让下属愿意和自己交往。班固曾经提及刘邦“自监门戍卒，见之如旧”，也就是说他与普通士兵的关系很好。高高在上的刘邦，并没有脱离自己的士兵，与普通士兵有共同语言，所以更是深受士兵爱戴。另一方面，他透过与士兵的直接交往，可以了解士兵的需要及境况，以此制定出正确的决策。这样做的好处是：一方面可以防止高级官员垄断视听；另一方面，也能够增强普通士兵对人君的向心力，提高他们作战的积极性。

“断”，是当机立断的能力。“当断不断，反受其乱”，在战场争雄时固然需要当机立断，在企业管理中也需要明断是非。刘邦与项羽划定楚河汉界，中分天下后，背弃盟约，对项羽穷追猛打，逼死霸王，夺取天下，就是胜在这个“断”字上。

“名”，也就是管理者如何保有企业和本人的良好名声，同时通过名声来为自己的企业创造效益。人们总喜欢把“功”和“名”放在一起，功成名就这句话，对我们而言可谓朗朗上口。细细一想，“功”和“名”不一定成正比，“功成”不一定会“名就”。刘邦以小小的泗水亭长起家，最后却能“功成”并且“名就”。探讨其中的奥妙，我们不难发现，刘邦在日常



生活中，能够将许多成功的要素都彻底实践。他尤其注意自己的名声，务使自己的行为符合社会的期待。

“情”也是一个伟大的管理者不可或缺的因素。刘邦有人称他为“无赖”。从“无赖”到皇帝，似乎是件不可思议的事，但仔细一想，却又觉得并非难以想像，而且十分理所当然，因为他自始至终都是那么平易近人，这一点对臣民而言，有相当大的凝聚力。

所有的成就，都不是靠一个人单打独斗就能达成的。正所谓“千金之裘，非一狐之腋也；台榭之榱，非一木之枝也；三代之际，非一士之智也”。使刘邦成为成功领导者的十二字心经浑然一体，无论忽略任何一字都会有损他的功名，或者将他的成就降到与项羽同等的地位。

艰难困苦，玉汝于成。环境带给刘邦的磨练，才是他最后能够冲着镜子狡黠地一笑，戴上皇帝冠冕的原因。正所谓“疑今者察之古，不知来者视之往”，刘邦的十二字心经，为今天的管理者提供了一面察古审今的镜子。深究刘邦发达的轨迹，以为企业管理者之殷鉴，就是本书努力追求的目标。

目录

前言

第一篇 成为管理者的首要条件…………… 1

管理者身居高位，必然会比下属承担更大的责任。敢于承担责任就是“义”的表现。责任往往与机会并存。担负的责任越大，意味着成为伟大管理者的几率越高。敢于承担别人不敢承担的责任，这是管理者之所以成为管理者的首要条件，下属只会尊重那些不推诿责任的管理者。刘邦是一个流氓，但决不是无赖。义释民夫，使他获得自己的第一批手下；勇挑大梁，使他得到萧何、曹参等治世名臣的尊敬和忠心。

第二篇 随时随地打开自己的耳朵…………… 21

“兼听则明，偏信则暗”，是人人懂得的道理。在一般情况下，听取别人的意见并不是难事。但有时，接纳建议会变得十分困难。例如：建议的人不懂得进谏方式，因而使管理者难堪；或者建议内容与管理者的意见违背，使人为难；又或者时地不对，使众人感到尴尬。在这些情况下，管理者如果还能冷静客观地听取他人的意见，才称得上是真正的英“明”。刘邦在他的一生中从不讳言自己的错误，总是能够听取他人的意见。这个特征使他能够获取天下，也使他成为一代明君。

第三篇 培养包容下属的雅量..... 39

很多人对上级或者同事的敌意能够忍气吞声，但是下属稍有不敬，便暴跳如雷。其实作为一个管理者，对下属的行为应该具有更大的包容力，原因只是因为他们是“下属”。管理者只有具备容忍下属不敬行为的度量，才算是一个合格的管理者。一个人当上管理者后，不是考虑自己在这个位置上能得到什么好处，或者是应该得到下属什么样的尊敬，而应该思考如何协调下属之间的关系，带领大家为了共同的目标努力。刘邦手下有很多人才，有的个性特异，有的才识卓越，远胜刘邦；因此，刘邦受手下的气，可谓在所难免，但刘邦总能一笑置之。如果不是这种宽宏的器量，刘邦又凭什么管理这些才能胜于自己的“人杰”？

第四篇 管理方针依形势变化而定..... 53

管理者必须对自己管辖的事物了如指掌，才能因时而动，制定切实可行的管理方针。明确了解自己必须完成的目标及下属的需求后，制定出来的计划，才可能成为最佳的管理方案。按刘邦的说法，就是：“上察天心，下体民意。”刘邦之所以能够取得最后的胜利，重要因素之一，就是他能够根据形势，制定合适的管理方针，牢牢抓住人心。

第五篇 敢用别人不用之人..... 69

奇人往往有奇行，甚至令人难以忍受。因而，管理者需要胆量，才能运用这些人才。他们的能力以及对集团的损益难以测度，所以运用这

样的人才也存在很大的风险。气魄宏大的管理者能够运用非凡之人，进而成就非凡之业。刘邦正是如此。他手下的奇人异士颇多，很多都是别的管理者不敢用的危险人物，刘邦正是借助他们的能力，成就了他的非凡事业。

第六篇 管理有时也要使诈..... 83

管理者和下属由于身份不同，因此他们能够得知的消息、资讯，也有程度上的差别。在管理学上，这种情形被称为“资讯交流的不对称”。“资讯交流的不对称”并不是一件有害的事情，对管理者而言，并非所有的讯息，都必须让所有员工知道；有时为了集团的利益，管理者必须对下属使用一些小谋略，或者对下属隐瞒某些资讯，这就是管理时所谓的“诈”。但“诈”不仅适用于内部管理，还有另一层面的意义，就是针对自己的对手，采取某些策略，使对方的管理出现问题，借此取得胜利。刘邦和他手下的谋士，就十分擅长运用此类谋略。这种以谋略取胜的情形，就是所谓的“上兵伐谋”。

第七篇 把人才变成自己的..... 99

并不是所有的人才都能脱颖而出。虽然很多人才有治理天下的能力，但如果没有发挥的机会，他往往只能终其一生默默无闻。因此，管理者应淘选出如黄金般珍贵的人才。刘邦就具备这种能力。刘邦自己也承认，他在处理具体事务方面的能力，远不如韩信、萧何、张良等人，但最后却由他一统天下。用刘邦自己的话来说，就是：“吾能用



之，此吾所以取天下也。”

第八篇 帅 如何成为人才的统帅…………… 123

管理者身边不乏能力超过自己的下属，只有管理者具备“帅”的能力——也就是优秀的领导特质时，他们才会愿意服从管理。此外，管理者还会面对一个问题：如果下属的能力十分高强，如何才能保有“统帅”的位置，不被别人取而代之？刘邦自己很少打胜仗，他能一统天下，可以说完全是手下将领的功劳。谁愿意为他出生入死？为什么愿意？这些问题，都能在本篇中找到答案。

第九篇 亲 少一分威严，多一分亲和力…………… 147

高高在上的管理者，不会受到下属的拥戴。部属总是希望管理者能一面为自己承担责任，一面以平等的态度对待自己。即使管理者认为平等对待部属只是表面功夫，也有必要表现自己“可亲”的一面。刘邦一直没有高高在上的威严，但也正因如此，他的下属才能感受刘邦平易近人的一面，进而效忠于他。

第十篇 断 赏罚分明，建立管理者的威信…………… 163

所谓“亲则庸，疏则威”，就是说明管理者应该处理好亲疏之间的关系。对下属一味宽容，就无法建立管理者的威信。管理者可以容忍下属对自己的无礼，这是“忍”；但是当下属的行为已损害团体利益时，就应该处罚，这是“断”。处罚时，应该持平对待，不避亲疏，才

能令下属心服口服，也才能够建立威信。刘邦成就帝王霸业，将领谋士居功至伟，但许多功臣便因此倚仗自己的功绩，不服法令，矜功自满，对刘邦的治理工作造成诸多不便。此时刘邦一方面重情重义，大肆封赏；另一方面则大刀阔斧，对违法者严惩不贷。他公正的态度，开启了汉朝数百年的治世。

第十一篇 世界上最无可限量的资产…………… 179

名誉是一种无形的资产，能够产生难以估计的效益。管理者除了要让我的企业信誉优良外，管理者本人的声誉也十分重要。管理者可以招收有才但声誉不佳的下属，但自己却必须声誉良好，才能为企业带来最大的利益。刘邦便很擅于维护自己的名誉，经常为了名誉牺牲实际利益。因为实际利益只能惠及与自己亲近的人，但名誉却能使天下认同自己，人才愿意归附。

第十二篇 和下属博感情…………… 195

缺乏感情的人往往会被描述为没有人情味。没有人情味的人，即使本事再大，也难以得到别人的欣赏与拥戴。因此，在管理中，千万不能忽视感情。管理者之所以能凝聚一个企业，不仅依赖“利”，还依赖“情”。刘邦在管理手下的将领时，就很重视“情”。正因为刘邦和将领之间存在“情”，所以将领不会因为“利”而背叛他。

第一篇 成为管理者的首要条件

管理者身居高位，必然会比下属承担更大的责任。敢于承担责任就是“义”的表现。

责任往往与机会并存。担负的责任越大，意味着成为伟大管理者的几率越高。敢于承担别人不敢承担的责任，这是管理者之所以成为管理者的首要条件，下属只会尊重那些不推诿责任的管理者。刘邦是一个流氓，但决不是无赖。义释民夫，使他获得自己的第一批手下；勇挑大梁，使他得到萧何、曹参等治世名臣的尊敬和忠心。

刘邦管理学第一字：义

体谅别人的苦处，敢于承揽责任——

当自己负责某个企划案，由于下属的过失而导致企划案失败时，不能一味地责备下属，因为这对解决问题并没有实质的帮助。即使向上级抱怨下属的无能，也不会减轻自己的责任，因为自己就是整个案子成败与否的负责人。真正伟大的管理者应该谨记在心并付诸实践的信条就是：下属的错误可以原谅，但自己身为管理者，则必须负起责任。这一点，刘邦一直做得很好。平时刘邦显得散漫不羁，但在下属出错时，他总是勇于负起责任，这也正是一个管理者必须具备的基本素质。

秦始皇三十六年（公元前211年），刘邦参与修建骊山陵墓的工程。由于工程进度吃紧，沛县县令从监狱中拨出一部分刑徒，连同强行征调的民夫一起交给刘邦，让这些人成为工程的援手。

但是尚未到达骊山，就有许多人逃跑。刘邦对此束手无



策，心里很是烦闷。

行至丰邑西边的泽中亭时，刘邦一行人停下休息。此时天色已黑，刘邦一个人喝着闷酒。他身边的刑徒则因遭到绑缚而痛苦不堪。刘邦因而想到家中的妻儿，心中十分矛盾：“这些刑徒，他们也有父母妻子啊！秦朝对百姓苛刻暴虐，剥削已极，我还送人为他造墓，岂不是助纣为虐？再说，现时逃跑者人数众多，即使剩下的人能够顺利抵达骊山，我也会因为人数不足而受罚。与其自投罗网，还不如放了这些刑徒，让他们自己逃命去。”于是刘邦心念一转，将刑徒叫醒，为他们解开绳索，对他们说：“你们都走吧。到了骊山，你们不是累死，就是被打死。即使侥幸活下来，也不知何年何月才能回到故乡。”

刑徒们一个个睁大眼睛愣在那儿。刘邦又说：“我放你们走，自己也得赶紧逃离这个地方。”刑徒们此时才如梦初醒，知道自己确实自由了。但他们还是半信半疑地盯着刘邦，不敢相信他真的能够做出如此大胆的决定。此时刘邦再次对所有人说：“你们走吧。”刑徒们才相信刘邦出于真心，很快就走了一大半。但也有十几个人为刘邦的侠义行为感动，坚持要求和刘邦同生死，共患难。刘邦推辞不过，只好带他们一起走。

这些人就是刘邦的第一批手下。没有他们对刘邦死心塌地的追随，刘邦的帝王事业不过是痴人说梦。从刘邦的作为中，