

全党都要学点历史。

——毛泽东

管理者读史

· 下册 ·

· 名人点评本 ·

在不同人的视野中，

历史会像神秘莫测的钟鼎

铭文一样表达着不同的涵

义。管理者眼中的历史，

是一种对传统历史的全新

解读。让我们穿过重重的

历史迷雾，解析帝王将相

的成功之道，发现那些隐

藏在历史细节的常人难以

发现的管理诀窍。

丁通 著



读史可以明智。——〔英〕培根

欲知大道，必先知史。——龚自珍

吾人读二十五史，《史记》至《清史稿》，法其可法，戒其可戒。——章太炎

中共中央党校出版社

管理者读史

丁通 编著

· 下册 ·



中共中央党校出版社

唐玄宗李隆基



少年英豪

唐玄宗（公元685～762年），名李隆基，又叫唐明皇，是唐睿宗李旦的第三个儿子。从公元712年到756年在位，他开创了唐朝的鼎盛时期，但从他开始唐朝也走上了下坡路，即从安史之乱开始，唐朝逐渐衰落下去。

李隆基出生的时候正是武则天主政要做女皇的时候，所以他小时候就经历了错综复杂的宫廷变故，这也许促使他形成了意志坚定的性格。他小时候就很有大志，在宫里自诩为“阿瞞”，虽然不被掌权的武氏族人看重，但他一言一行依然很有主见。

在他7岁那年，一次在朝堂举行祭祀仪式，当时的金吾将军（掌管京城守卫的将军）武懿宗大声训斥



武则天画像

武懿宗，字武懿，
武氏族人，武则天
之侄，武承嗣之弟，
中书侍郎，权倾朝野，
武懿宗自诩为“阿瞞”，
虽然不被掌权的武氏
族人看重，但他一言
一行依然很有主见。

武则天
武懿宗

毛泽东：

玄宗能容韩
休。（读《新唐书·
韩休传》的批语）

侍从护卫，李隆基马上怒目而视，喝道：“这里是我李家的朝堂，干你何事？！竟敢如此训斥我家骑士护卫！”弄得武懿宗看着这个小孩儿目瞪口呆。武则天得知后，不但没有责怪李隆基，反而对这个年小志高的小孙子倍加喜欢。到了第二年，李隆基就被封为临淄郡王。

在奶奶武则天死后，中宗懦弱无能，结果朝政大权落到了韦皇后和安乐公主之手，原来发动政变恢复唐朝的功臣、宰相张柬之也被他们贬官驱逐，太子李崇俊被杀。韦皇后效仿原来武则天的做法，让自己的兄长韦温掌握大权，对于女儿安乐公主的违法卖官鬻爵也不加制止，大加纵容。在公元710年，中宗终于死于韦皇后和安乐公主之手，被她们合谋毒杀。然后，韦皇后便想学习婆婆武则天，做第二个女皇。

没有等韦皇后动手，一直静观时变的李隆基和姑姑太平公主便抢先发动了兵变，率领御林军万余人攻占了皇宫，把韦皇后一派全部消灭。然后，由睿宗李旦重新即位，李隆基也因功被立为太子。

但父亲李旦也和中宗一样是个软弱的皇帝，不愿和太平公主发生正面冲突，总是忍让。而太平公主则认为自己是自己给了他做皇帝的机会，功劳巨大，所以她掌握了朝政大权。随着自己势力的强大，太平公主的野心也膨胀起来，想像母亲那样也做做女皇。

太平公主的主要对手便是太子李隆基，开始她没把他放在眼里，觉得他还年轻，但后来了解了李隆基的英勇果断之后，就开始防范他。她制造舆论说，李隆基不是长子，没资格做太子，更不能继承皇位。太平公主的目的是要废除李隆基的太子身份，为自己以后做女皇帝开路。

到公元712年，睿宗厌烦了做皇帝的生活，把帝位让给了儿子李隆基，但是仍然掌握了朝政大权：朝廷三品以上官员的任免权和军政大事的决定权。睿宗的让位加剧了李隆基和太平公主的矛盾。双方都在积蓄力量，准备除掉对方。

在公元713年的七月三日，唐玄宗李隆基果断地先下了手，亲自率领兵马除掉了太平公主和她的手下骨干几十人，将倾向太平公主的官员全部罢官废黜。唐玄宗终于掌握了皇帝应有的权力。当年，唐玄宗把年号改为开元，表明了自己励精图治，再创唐朝伟业的决心。

弱将手下出强兵

唐玄宗在当时纷乱的宫廷势力中，奋起相争，一举巩固了皇权，与中宗与睿宗相比，唐玄宗无疑是位颇有魄力的君王。他看到了父辈的软弱，让他产生了

奋发图强的愿望；也因为父辈的软弱，才养成了他英武决断的性格；也得利于父辈的软弱，他的能力才能在纷乱的各方势力中迅速彰显。

俗话说：强将手下无弱兵。但在一个弱将手下，更易出强兵。

诸葛亮和“阿斗”刘禅的关系可以说明弱将手下有时更能出强兵。刘禅在历史上是个典型的平庸型上司，基本上不懂得治国方略，完全依赖诸葛亮出谋定计。诸葛亮的确是一代英才，上通天文下晓地理，对治国安邦、指挥作战、发展经济都很有一套办法。诸葛亮的才能之所以发挥得如此淋漓尽致，与他所处的宽松环境和遇到两位能力平平的君主有很大关系。假如诸葛亮在曹操手下做幕僚，曹操是不会把军政大权让他“一把抓”的，历史上的诸葛亮也恐怕难以有今人的如此评价。

追随一个平庸的上司，并且还必须为他效劳，确实是件无趣的事，学不到半点东西，只是徒然浪费了宝贵的光阴。然而，对于平庸的下属来说，在能力强、领导有方的上司手下工作，固然能使自己的能力有较快的提高；但对于能力强的下属来说，在平庸的上司手下工作更能春风得意地表现自己，如果在能力强的上司手下工作，就不容易发挥出自己的才干。

由此可以看出，在平庸的上司手下工作，关键在于自己是否有能力、有水平，只要处理好和上司的关系，你照样能获得成功。

按照一般情况，在一个集体中，能力强者应为上

司，能力差者应做下属。可是，有时候却偏偏不是这样，能力最强的却有可能做了下属，能力最差的也有可能当上上司。

在《西游记》中就是这样，能力最差的唐僧当了师父，而能力最强的孙悟空却做了徒弟。《西游记》是文学作品。但是，艺术是反映现实生活的。

不但如此，由于唐僧这个上司“人妖颠倒，是非混淆”，糊涂固执，乱念“紧箍咒”，还使孙悟空吃苦头。这种情况，也反映了生活现实。越是无能的上司，越对有才干的下属进行打击。

尽管孙悟空能耐很大，但他不能够一个跟头到西天，把经取回来，因为他不是皇上亲封的取经人，“名不正，言不顺”，所以，他只能在唐僧上司领导下去西天取经。这就是说，一个才干超过上司的人，也还是要在上司指挥下去工作的。

当然，他们师徒同舟共济，克服种种困难，也是取经成功不可少的条件。从多方面看来，无才能的上司也有他的优点，有才干的下属，像孙悟空那样为上司服务，大显身手，也是成功不可缺少的。

范文澜：

唐玄宗在开元年间，是励精图治的皇帝。但是，比起唐太宗、武则天来，就显出他是弱点最大的一人。唐太宗经常以“守成难”、“慎终如始”警戒自己，武则天执持政柄，权不下移，唐玄宗恰恰相反，在励精图治，取得成就以后，便精疲力尽，骄侈心代替了求治心。唐朝到开元时期才达到极盛的顶点，也就在这个时期的季年，造成了天宝时期的乱源。（《中国通史》）

善用宰相

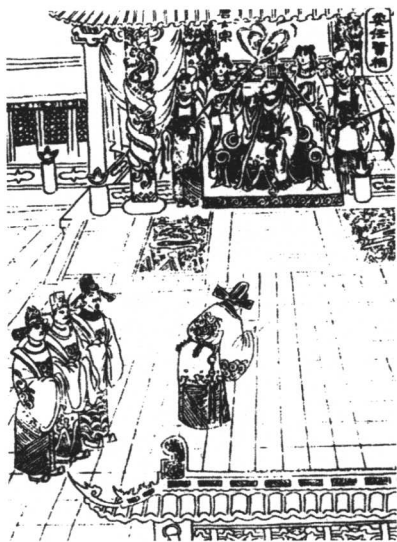
唐玄宗在清除太平公主之后，彻底巩固了皇权，但当时的形势不容乐观。兵变大大地伤了朝廷元气，吏治的混乱、腐败亟待治理。所以，唐玄宗表示要量才任官，提拔贤能人做宰相。在这方面唐玄宗还是有伯乐眼光的。如著名的宰相姚崇、宋璟、张九龄都是唐玄宗时期的宰相，著名大臣。

姚崇办事果断，他因为向唐玄宗提出了十条建议而被器重，做了宰相。十条建议包括了勿贪边功、广开言路、奖励正直大臣、勿使皇族专权、勿使宦官专权等，唐玄宗基本上都按照姚崇的建议执行了。

对于皇亲国戚，姚崇也不进行照顾。当时薛王李业的舅舅王仙童欺压百姓，为非作歹，姚崇奏请玄宗批准后，惩办了王仙童。

姚崇还主持了开元初年的对蝗灾的治理工作。当时在黄河的南北地区都发生了严重蝗灾，蝗虫飞起来遮天蔽日，对庄稼的破坏异常严重。姚崇深知如果不能及

时消灭蝗虫，不仅会导致经济的重大损失和百姓的灾难，而且对于国家稳定也至关重要。他亲自指挥，下令各郡县要全力以赴消灭蝗虫，有功的进行奖励。在他的大力推动下，蝗灾没有再继续蔓延，很快被制止住了。



姚崇拜相

姚崇之后是宋璟，他也很重视对人才的选拔任用，虽然他掌握朝政大权，但他决不徇私枉法，相反，对自己的亲属还更加严格地要求。一次，他的远房叔叔宋元超在参加吏部的选拔时，对主考官说了自己和宋璟的特殊关系，希望能予以照顾，弄个好官儿做做。结果被宋璟得知后，不但没有给他说话，反而特地关照吏部不给他官做。

张九龄是广东人，当时的广东被称为岭南，还不是发达地区，犯罪的人也经常被流放到那里，以示惩罚。所以在人们眼里，那里是荒凉、艰苦的地方。出



宋璟画像

身于广东的人由于历代在朝中做官的很少，所以那里出来的人很难在朝中做到宰相这么高的官。但是张九龄却凭借着自己出众的才华被玄宗相中。

张九龄在做宰相之后，也像玄宗那样看重人的品德和才干，

而不是看重其背景。在吏部参与选拔官吏时，他一直主张要公正选才，量才使用。同时，对于玄宗的过错，他也及时地指出，加以劝谏，不因为玄宗对自己有知遇之恩就隐瞒实情。

此外，玄宗所用诸相张嘉贞、张说、韩休等亦堪称贤良，各有所长。唐玄宗对宰相的正确任用是实现开元盛世的一个主要方面。

团队中的“中流砥柱”

宰相在封建政权中扮演着一个极为重要的角色，他们总领朝政，处理国家大事，可以这么说，他们是

封建政权的骨干分子，“中流砥柱”，一个国家的兴衰存亡都掌握在他们的手里。唐玄宗是看清了这一点的。

同样，在现代企业中，一个企业就如同是一座大厦，需要上至老板，下至普通员工的共同支撑。这样一座大厦中，除了领头的老板之外，还需要一个或者多个“中流砥柱”式的人物。只有这样，整个企业的重担才不至于全部压在老板一个人身上，老板在处理许多企业内外的问题时，尤其是在遇到一些关乎企业生死存亡的大事的时候，才能够有可靠而又坚实的后盾。

“中流砥柱”，俗称为骨干人员。所谓“骨干”，也就是企业发展的中坚力量。他们是一个企业进步的坚实基础，是企业运转的重要推动者。技术部门有技术骨干，管理部门有管理骨干，销售部门有销售骨干。这些骨干人才，熟悉本部门的业务知识，有相当多的工作经验。每当企业、部门有什么工作任务，有什么难啃的硬骨头，领导首先想到的是这些人。他们做工作，老板放心，因为他们是骨干，所以一定能把工作做好。

“骨干”们也很辛苦，因为他们的才能比别人高出一等，工作总要领头去干，就像上阵打仗，班长们总要带着士兵向前冲一样。所以骨干工作总是特别忙，休息的时间少，干活的时间多。

“骨干”们也很“心苦”，每天有许多重繁的任务压在肩上，喘不过气来，但也要拼命顶着。“骨干”一

黄仁宇：

自武则天太后

至玄宗李隆基，唐帝国对边境的政策大致上出于被动。……这几十年内未曾有过一次歼灭战的出击，又没有大规模全面攻势，也缺乏永久性的规划。只是我们也要承认，在这时代采取以上诸步骤并不适合于大局。

（《中国大历史》）

般都有很强的责任感，上面交代的任务，一定要完成，而且不能出半点差错，否则既对不住公司，又对不住上级的信任。没有骨干，一个企业就不能发展；没有骨干，部门业务就不可能做好；没有骨干，最终就得要累死老板。

“骨干”们是企业的中流砥柱，任何大风大浪，都要有中流砥柱来承受。而他们所工作的环境往往是这样的一种情况：狼烟四起，腹背受敌，左右为难。在这样极端艰苦的环境下，我们的骨干人员不愧为中流砥柱，坚若磐石，顽强挣扎，决不放弃。这是“咬定青山不放松”的坚定决心，是“任凭风吹浪打，我自岿然不动”的豪迈气概，是“架海紫金梁，擎天白玉柱”式的巨大作用！

开元盛世

唐玄宗知人善任，赏罚分明，办事干练果断，这是他能开创开元盛世的主要原因。

唐玄宗不仅慧眼识贤相，还对吏治进行了整治，提高官僚机构的办事效率。他采取了很多的有效措施，第一，精简机构，裁减多余官员，把武则天以来的许多无用的官员一律裁撤，不但提高了效率，也节省了政府支出。第二，确立严格的考核制度，加强对地方官吏的管理。在每年的十月，派按察使到各地巡查民情，纠举违法官吏，严惩不贷。第三，重新将谏官和史官参加宰相会议的制度予以恢复。这本是唐太宗时期的一种制度，让谏官和史官参与讨论国家大事，监督朝政。到了武则天主政之后，提拔了许敬宗和李义府等人做宰相，有的事不敢再公开，因此将这种制度也就废除了。第四，重视县令的任免。唐玄宗认为郡县的官员是国家治理的最前沿，和百姓直接打交道，代表了国家形象。所以，玄宗经常对县官亲自出题考核他

们，确切地了解这些县官是不是真正地称职。如果考试优秀，可以马上提拔，如果名不副实，也会马上遭到罢黜。

唐玄宗不仅对内政进行有效的治理，对于边疆也进行了有成效的治理，将原来丢失的领地重新夺了回来。

早在唐玄宗即位之前，北方边境已是危机四伏。在武则天做皇帝的初期，即公元696年（万岁通天元年），契丹的李尽忠利用当时的民族矛盾，煽动部下反叛唐朝，而且攻占了营州。武则天派兵反击，结果失败。此后，在公元703年，安西地区的碎叶镇也被突厥攻占，致使丝绸之路最后断绝，严重影响了唐朝的声誉和外贸经济。

北方的领土在唐朝初年曾经统一，而且设置了单

于、安北都护府，分别管辖长城内外到贝加尔湖的广阔地区。到了武则天主政以及做皇帝时期，突厥人经常骚扰边境，还攻占了蔚州（现在河北的蔚县）和定州（现在河北定县），迫使唐朝将安北都护府南迁。

为了重新统一北方，唐玄宗采取了很多措施，为收复北方领土做准备。这主要



胡人面俑

是对于兵制进行了改革。原来的府兵制由于均田制的破坏，致使农民逃亡，影响了军队的兵源。高宗和武则天时期，对于军事不太重视，到了唐玄宗做了皇帝时，士兵逃跑现象极为严重，军队战斗力也很低，无法和强悍的突厥军队抗衡。

在公元723年，即开元十一年，唐玄宗接受了宰相张说的改革主张，建立雇佣兵。从关内招募到军士12万人，充当卫士，这就是“长从宿卫”，也叫做“长征健儿”，这次改革是从府兵制到雇佣兵制的转变。此后经过十多年的努力，玄宗将这种制度推广到了全国。这种制度使原来的府兵轮番到边境守卫的做法取消，解除了各地人到边境守卫之苦。同时，这种雇佣兵还为集中训练、提高战斗力提供了保证。

除了对兵制进行改革之外，唐玄宗还采取了其他很多的整军措施，如颁布了《练兵诏》，命令西北的军镇扩充军队，加强训练。同时，任命太仆卿王毛仲为内外闲厩使，全力负责军用马匹的供应，这使短缺的马匹及时得到了补充，提高了战斗力。另外，为彻底解决军粮问题，玄宗又命令扩充屯田范围，在西北和黄河以北地区大力发展屯田，增加粮食产量。

在做好了充分准备后，唐朝逐步把营州等地收复，长城以北的回纥等族也自动取消了独立割据的称号，重新归附唐朝。安北都护府也恢复了，唐朝重新行使对

鲁迅：

譬如吧，关于杨妃，禄山之乱后的文人就都撒着大谎，玄宗逍遥事外，倒说是许多坏事情都由她，敢说“不闻夏殷衰，中自诛褒姒”的有几个。……女人替自己和男人伏罪，真是太长远了。（《花边文学·女人未必多说谎》）