

全党都要学点历史。

——毛泽东

管理者读史

· 中册 ·

· 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

· 中册 ·



中共中央党校出版社

汉武帝刘彻



金屋藏娇

武帝出生于公元前156年，父亲就是汉景帝刘启，碰巧这年又是景帝登基之年。等他出生时就已经是皇子了。武帝的母亲是王美人，美人是嫔妃的一种等级。后来传说在武帝母亲怀孕时梦见了太阳钻入怀中，汉景帝听说了，很高兴，认为是个吉利的梦，预示着小孩子将来会有大作为。

但刘彻的母亲因为不是皇后，所以她生的儿子按照封建时期的规定不能继承皇位，不过，后来他还是通过姑姑长公主的帮助，当上了太子，最终登上了皇位。

在武帝四岁时，景帝封他为胶东王，做太子的是他的哥哥刘荣。后来，武帝的命运转折靠了景帝的姐姐长公主的帮助。长公主有个女儿叫陈阿娇，开始长公主是想把自己的女儿许给太子刘荣，将来太子一即位，女儿就是皇后了。但是太子的母亲栗姬却不领情，这使长公主非常生气，从此与栗姬作对。这使武帝成了获利的“渔翁”。

长公主将目光转向了平时也很喜欢的武帝，但武帝的父亲景帝不太支持。长公主便想办法促成了此事：有一次，她在景帝的面前故意问武帝愿不愿意要阿娇做他的妻子？武帝也很喜欢阿娇，见姑姑问，便很大方地说：“以后如果能娶阿娇做妻子，我就要亲自建造一栋金屋子送给她。”父亲景帝见武帝和阿娇也很般配，便同意了这门亲事。

长公主并不是一般的公主，她在景帝时也算得上是个很有地位的人物，她对景帝的影响不容忽视。由于她的极力策划和帮助，加上武帝自己的表现，景帝最终选择了武帝这个才华出众的儿子做了太子，同时，武帝的母亲王美人也被升为皇后。此时的武帝刚刚七岁。

成大事要善于借力

汉武帝的登基很大程度是借助了他的姑姑长公主的势力，看来，长公主还真是他的贵人。看到这里，不由得又想了狐假虎威的故事：

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人敬畏的老虎密切交往，狐狸可以伴

随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知狐狸与老虎交往甚密，也足以保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸不能够与老虎交朋友，那么这只狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着笃深的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。

狐狸这种做法，便是典型的借力。狐假虎威，原指狐狸仗着老虎的威风吓唬别的野兽。一般指仗着别人的威力欺压人。从谋略学的角度来看，也可以指借助外力增长自己的势力威风，达到欺压战胜对手的目的。

翻开历史，古往今来的成功者，谁也不是一生下来就大名鼎鼎，一出山就风光耀眼，一呼百应。他们大多总是先隐蔽在某些大人物的后面，借他的面子来笼络各路豪杰，借他的声望来壮大自己的声势，一旦时机成熟，或者另起炉灶，或者踩着别人的肩膀往上爬，或者反客为主，把别人吃掉。但在做到这一步之前，他们还是先把自己的狐狸尾巴藏了起来，拉一面大旗作虎皮。

黄仁宇：

刘彻谥号汉武，他在位于公元前141年至公元前87年。这54年的御宇期间，在全汉朝是最长久的，对以后的影响也最深远。（《中国大历史》）

改革受阻

到了公元前140年，十六岁的汉武帝正式继承了皇位，他雄心勃勃地想将文景之治的盛世继续下去，但在初期却遇到了阻力。这主要是当时的太皇太后窦氏，即武帝的爷爷汉文帝的皇后。从她做皇后到这时，已经有了四十年，本家族在朝廷的势力很是庞大。按照规定，分封的一些王与侯都要到各地自己的封地去，但窦氏的亲属们都不愿意到那些边远的地方去，都留在京城。他们互相勾结，违法乱纪的事经常发生。

而且对于窦氏来说，她和武帝的治国思想也有很大的区别。窦氏喜欢的还是在汉朝初年很盛行的黄老思想，即远古的黄帝和近世老子的思想，主要是“无为而治”，这是汉初与民休息政策的基本治国思想，这使国家的经济得到了恢复和发展，促成了“文景之治”盛世景象的出现。但到了武帝时期，因为分封的诸侯王们对抗中央，所以迫切要求加强中央的权利来压制地方势力。这是武帝和窦氏太皇太后的思想分歧。

武帝即位后便开始实行自己的政治方略：安排自己信任的人掌管朝中大权，如让舅舅田蚡做太尉，掌握军权。同时，许多的儒生也被他重用。为了更多地选拔人才，武帝还下诏命令全国官吏向中央推荐人才，当时叫做“贤良方正”。有名的董仲舒就是在这次推荐考试中得了第一名。武帝召见他，探询治国的良策。董仲舒便将自己的一整套经过发展的儒家治国思想说给武帝听，武帝非常赞赏。

但武帝此时还没有力量和自己的奶奶窦氏较量，在他任命的重臣赵绾提出窦氏不应在干涉朝政时，惹恼了窦氏。窦氏逼迫武帝废除了刚刚实行的一系列的改革措施，自己任命的丞相和太尉也被迫罢免，有的大臣被逼死狱中。然后，窦氏宠信的人接替了这些重要职位，听从窦氏的命令。这对武帝是一个打击，但武帝有年龄的优势，他没有从此消沉，而是养精蓄锐，等待着时机。

四年之后，即公元前135年，窦氏去世，时机终于来了，武帝马上将窦氏的人一律罢免，将田蚡重新重用，做了丞相。治国思想也采用了儒家的主张，开始加强中央集权，对付地方的豪强势力。

忍耐是一种控制生命力的能力

汉武帝虽然在改革的初期受阻，但他并没有放弃改革的信念。他看到当时窦氏家族的庞大势力，知道自己还没有足够的能力与之抗衡，他唯一的办法就只有忍耐和等待。只有等他奶奶死了以后，那才是他的天下。所幸的是，他很快就等到了这一天。

对于忍耐，恐怕百人百口，每个人都会有不同的看法。说到忍耐，人们首先想到的可能是默默无闻、埋头劳作的老黄牛，可能是百无聊赖、失去斗志的垂暮老人，也可能是个性懦弱、游手好闲的小青年。

有许多人把忍耐和怠惰、不关心、懒散混为一谈。后者都是缺乏生命力的精神状态。相反的，忍耐是一种控制生命力的能力，而且是毫不混乱地把生命诱导到目的地的能力。在人生面临困难的时刻，我们必须倾全力、不屈不挠地追求目标。

显而易见，对于每个人来说，忍耐是人生必须掌握的一门课程。许多人貌似强大，才干出众，可是最终却无法取得重大的成就，甚至平平淡淡过了几十年，就是因为他们缺乏忍耐精神。

忍耐并非人人都能拥有。年轻人更多的是冲动、易怒，不顾一切。不论在什么时候，他们急于证明自

己比别人高出一头，迫不及待地想要打败对手，为自己的人生增添光彩的一笔。

反之，缺乏耐性而焦躁的人经常给周遭的人带来迷惑与困难，最后所有人都将成为他的敌人。

但是，耐性绝不是一味的退让，毫无代价的忍受。相反的，忍耐是为了在忍让中抓住新的机会，闭门思过，寻找适合于自己不断进步的途径。忍耐是以退为进，是为了求得更大的成功。

最好的例子，是春秋时的越王勾践。越国被吴国战败后，作为一国之君，他忍辱负重，卧薪尝胆，在常人想像不到的困苦中暗觅复兴越国的机会。最终，他带领军队灭了吴国，杀死了不可一世的吴王夫差，报了当初的一箭之仇。

可想而知，要想成为一个有所作为的君王，没有过人的毅力，没有坚不可摧的耐性，如何能取得名垂千古的业绩。换了另一个人，不是在碌碌无为中潦倒一生，就是在忧愤难平中结束自己的生命。

黄仁宇：

汉武帝继承了汉高祖以来，数十年休养生息所累积的国家资源，对内以“罢黜百家，独尊儒术”，奠下中央集权官僚体制运作的理论与方法，对外则连年发兵征讨匈奴，开拓四裔，使大汉声威远播，国势达于顶峰。而在一片繁华景象中，财政短绌、外戚干政的乱源却悄然伏下。（《中国大历史》）

厉行改革

汉武帝的政绩主要包括了加强中央集权、官僚制度改革，以及经济制度和对外关系。

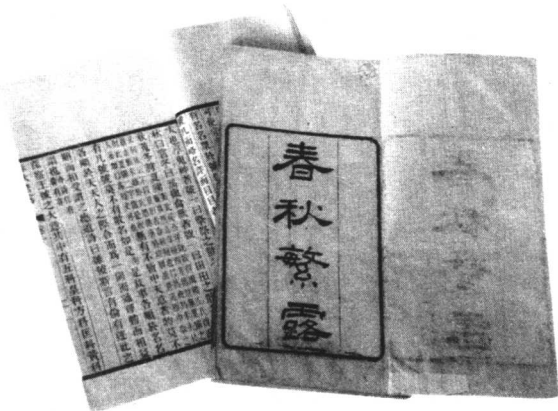
在加强中央集权方面，汉武帝做了很多工作。

当时的丞相负责管理文武百官，实权很大，所以皇帝有时就不如丞相的权力大，这是皇帝们所不能忍受的，所以，在武帝即位后，在加强中央集权方面主要是削弱相权。

武帝削弱丞相的权力还有一个很有利的条件，这就是原来做丞相的都是开国的功臣，而现在他们基本上都已经年老，或者去世。武帝便利用这个有利的时机来让众多的儒生代替元老们，掌握国家政权，同时通过打击丞相来加强自己的权力。在公元前124年，武帝便让平民出身的儒生公孙弘来做丞相，这样就改变了以前总是由贵族来做丞相的惯例。

还有一个比较有名的措施就是颁布了“推恩令”。在高祖刘邦时期，曾经封了很多刘姓的王，叫做同姓王，但

后来这些同姓王的后裔却横行乡里，对抗中央，不肯听从中央的命令。为了彻底削弱诸侯王的势力，武帝就颁布了这项命令，内容主要是：诸侯王的王位除了由嫡长子继承以外，还可



《春秋繁露》（西汉·董仲舒）

以用“推恩”（也就是广布恩惠，让更多的人来享受特权）的形式把其他的儿子在本侯国内分封。新的侯国就脱离原来王国的限制，地域独立，而且政治权力也基本被剥夺，受当地郡县官吏的管辖。这样，就使原来独立的地方王国自动地将权力上交给了国家。此后，地方的王与侯仅仅享受物质上的特权，即享用自己封地的租税。但是没有了以前的政治特权。

为了进一步加强君主权力，武帝用派御史的方式对地方的豪强、官吏进行监督。公元前106年，武帝将全国分成了十三个监察区，每个区叫做部，每部派出一名刺史，中央的刺史叫做司隶校尉，其他十二个州都叫刺史。刺史在六个方面对地方进行监督，即“以六条问事”：一是豪强占田超过了限制数量，而且恃强

凌弱；二是郡守不遵守诏书、法令，欺压百姓，横行地方，贪污腐败；三是郡守审判案件不体恤百姓，草菅人命，随意赏罚，被百姓所嫉恨；四是选拔任命官吏不公平，排斥贤能之人，任用小人做官；五是郡守的子弟们仗势欺人，郡守也为子弟向下属求情，使下属枉法办事；六是郡守不忠于皇帝，而是和地方的豪强们勾结，搞权钱交易，损害国家利益。

刺史的作用主要是为了防止郡守和地方的豪强们相互勾结、对抗中央，重蹈原来同姓王犯上作乱的局面出现。同时，刺史也要负责向中央推荐认为较好的官吏，对于政绩不好的还可以罢免。

刺史的地位在当时是相当高的，相当于钦差大臣，而且是常年的，在地方还有自己的办公地点。就“刺史”名字本身来说，其实它已经具备了这种特点。“刺”即是刺举，也就是侦视不法，“史”是指皇帝派出的使者。

在官僚制度上的改革主要是通过官吏的选拔制度改革来实现的。当时还没有隋唐时期以后的科举制度，主要是推荐制，即察举制。但原来的并不理想，推荐的人亲属占了绝大部分，贤才却不多。这对于急需人才治理国家的武帝来说起不到应有的作用。所以，武帝在继续推行汉初的察举制的同时，扩大了察举的范围。在汉朝初期只有贤良和孝廉两科，武帝增加了儒学、明

法（即明习、通晓法令）以及德行、学术等科。

武帝命令郡守向中央推荐贤才，否则就以不举孝廉罪处罚。同时允许官吏和百姓上书评议政事。武帝通过这种方式最大限度地选拔出了有德有才的人。

武帝又听从了董仲舒的建议，在京城设立了“太学”，成为封建官吏的培养文官的学校。这也是中国历史上第一所国家设立的大



董仲舒画像

学，以儒家的经典为主要讲课内容，学生是国家选拔的杰出青年和各地郡国推荐的青年。在太学学习一年之后，再通过考试的，依照成绩分等级来任命做官。从此，儒士们开始大量地进入政权体系。中国封建时代的统治思想和民间的封建思想意识逐步建立巩固。到宋代，特别是在明朝和清朝时，专制中央集权发展到了顶峰，封建枷锁对人民特别是对妇女的压迫也到了顶峰。

经济制度方面的改革在加强经济管理权力、打击商人的同时也贯彻了加强中央集权的指导思想。



主父偃画像

首先，武帝将有巨大利益的盐、铁、酒这些有关百姓生活和国家稳定的商品的专卖权收归中央，从煮制、冶炼、酿造直到销售，都由国家来负责经营，并制定了法令来严格限制私人的经营。

盐铁的专营起因于战争。当时，由于对外战争较多，国家财政比较困难，但是那些富有的商人们并不想对国家做些贡献，而且其富有的程度使他们有了和郡县及国家对抗的力量。最后，武帝听从了经济学家桑弘羊的建议，将这些都收归国家来经营，一是打击了商人势力，同时国家的收入也会大幅度地增加。

第二，是推行均输令和平准令。这是武帝时期封建国家运用行政的手段来干预市场、调剂物价的重要措施。平准就是由中央大司农的属官平准令来负责京城和其他大城市的物价平抑工作。在丰收的季节，因为粮食价格比较低，为了保护农民的利益，由国家以高价来收购，等到第二年粮食贵时，再由国家平价卖出，

毛泽东：

倒是汉武帝雄才大略，开拓刘邦的业绩，晚年自知奢侈、黩武、方士之弊，下了罪己诏，不失为鼎盛之世。（1957年4月同《人民日报》负责人及有关领导的谈话）

达到平抑物价的目的。这使大商人们失去了囤积居奇、牟取暴利的机会，同时也稳定了国家的政局。

第三，是推行告缗令。公元前119年，武帝推行“算缗”，这是向商人征收的一种财产税，规定商人们都要向官府申报自己的财产数，然后根据财产征税，每二千钱征收一算，即一百二十钱。但商人们为了少交或者不交，就隐瞒不报或者少报。所以，在公元前114年，武帝又下令实行“告缗令”，即鼓励人们告发不遵守“算缗”的人。告发的人可以得到被告发商人财产的一半作为奖励。命令一下，全国的商人遭到了沉重打击，中等以上的商人基本上都破产了。

武帝的这种抑商政策虽然增加了国家的收入，但严重打击了商人的经商积极性，使当时的商业发展受到了严重阻碍。在武帝时期，还有其他的抑商措施，如商人不能坐车，不能穿丝绸衣服，不能携带武器，他的

敦煌壁画《张骞出使西域》

