

帝王学

集帝王领导术、权谋术、用人术精华的传世奇书

[唐] 赵蕤/原典 刘泗/注译

在中国古代浩如烟海的权谋著作中，唐代赵蕤的《帝王学》一书占有极为突出的地位，受到历代帝王的高度重视，其特点有三：一是全面。作者在前人相关著作的基础上，博采众长，从六个大的角度和多个侧面全面解析帝王学，是一部公认的集大成之作；二是深刻。



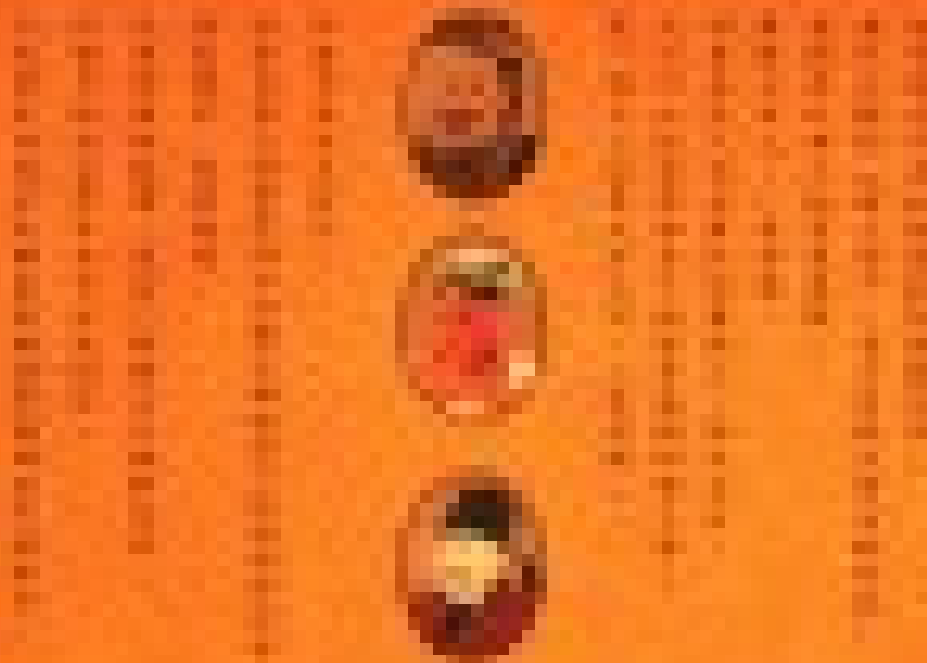
作者不是泛泛空论，而是在每个侧面和细节问题上都做深入的剖析和论证，旁证博引，层层递进；三是实用性极强。这是一般帝王之学的共性，但该书的突出特点在于以史证论，以大量生动的历史事实来验证和说明自己的观点。

中国档案出版社

齐工学

齐工学

齐工学



齐工学

中国档案出版社

帝王心学

〔唐〕赵蕤／原典 刘泗／注译

责任编辑：刘 琛

图书在版编目 (CIP) 数据

帝王学 / (唐)赵蕤著;刘泗注译. —北京:中国档案出版社,2005.2

ISBN 7-80166-497-3

I.帝... II.①赵... ②刘... III.政治—谋略—中国—古代 IV.D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099016 号

DI WANG XUE

出版：中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行：新华书店北京发行所

印刷：北京飞达印刷有限公司

规格：640×970 1 / 16 印张 / 27.625 字数 / 50 万字

版次：2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

定价：39.80 元

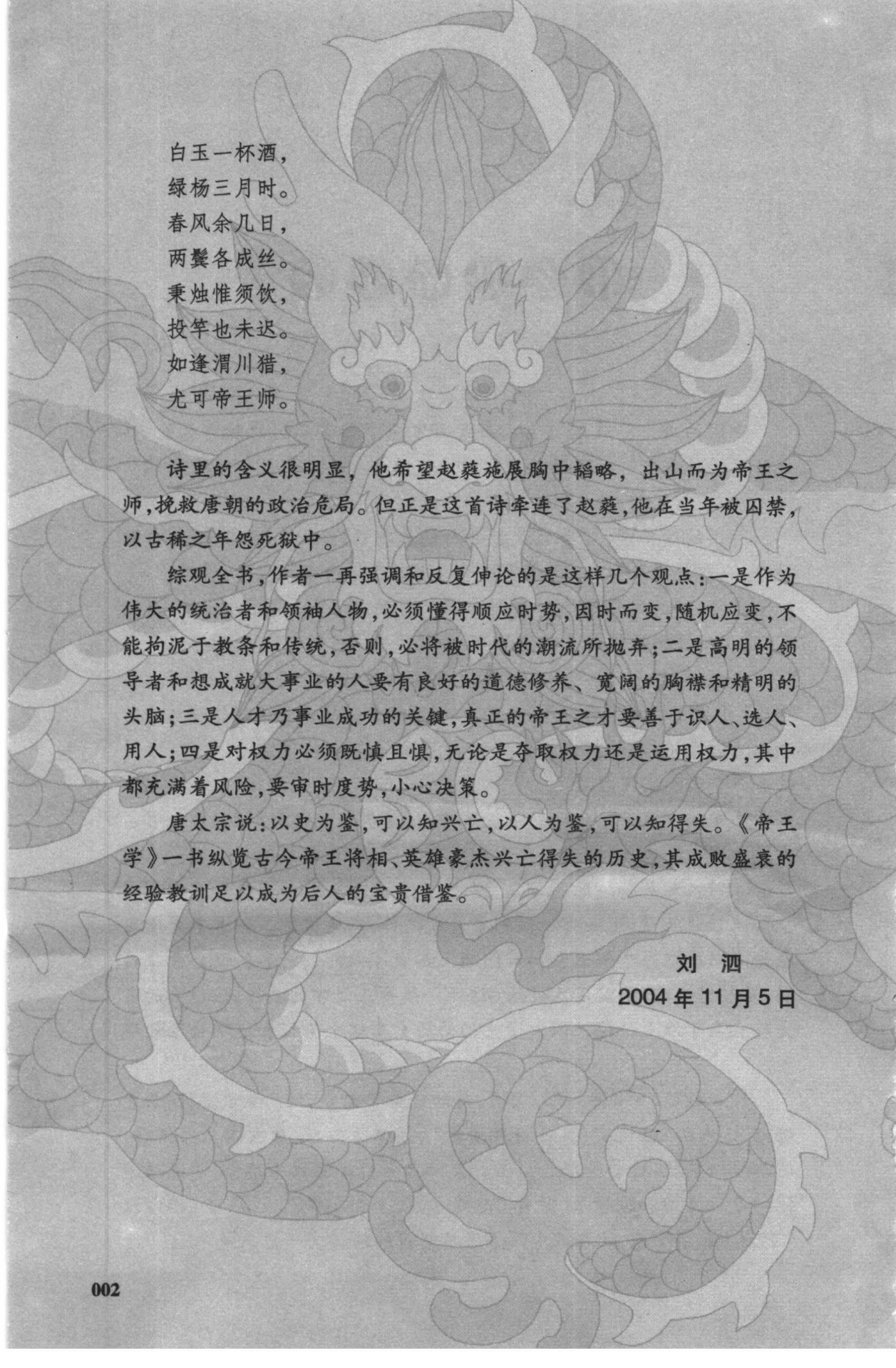
什么是帝王学

中国的历史和政治自古以来就有不同于世界各国的独特之处，其最鲜明的特征之一就是对政治权力的极端重视，而由此衍生出来的权谋之术、王霸之道、帝王之学就极为发达。

所谓的帝王学，其要旨是教导人们如何设计谋划、运用手段，击败对手，夺取最高权力，以及在夺取了权力之后如何巩固权力、管理国家、统治臣民，以达到长治久安、基业常青的目的。这是一套复杂多变、莫测高深，实用性和操作性极强的学问，它主张为达目的，可以不择手段。在这一点上，中国古代的帝王学与意大利著名政治学家马基雅维里在《君主论》中提出的统治思想是一致的——那就是彻底摆脱道德伦理对政治和权力的束缚，而纯粹以权力为核心，为最高领袖提供统治、管理、领导的有效手段和实用方法。

在中国古代浩如烟海的权谋著作中，唐代赵蕤的《帝王学》一书占有极为突出的地位，受到历代帝王的高度重视。其特点有三：一是全面。作者在前人相关著作的基础上，博采众长，从六个大的角度和多个侧面全面解析帝王学，是一部公认的集大成之作；二是深刻。作者不是泛泛空论，而是在每个侧面和细节问题上都做深入的剖析和论证，旁征博引，层层递进；三是实用性极强。这是一般帝王之学的共性，但该书的突出特点在于以史证论，以大量生动的历史事实来验证和说明自己的观点。

作者赵蕤（688年—757年），自幼好帝王之学，他“博学韬衿，长于经世”，并且“任侠有气，善为纵横学”，闻名于当世，唐玄宗多次征召，他都辞而不就，过着隐居的生活。大诗人李白对他极为推崇，曾经跟随他学习帝王学和纵横术，时称“赵蕤术数，李白文章”。757年，李白以“附逆”罪名下狱，他在狱中写下了给赵蕤的诗：



白玉一杯酒，
绿杨三月时。
春风余几日，
两鬓各成丝。
秉烛惟须饮，
投竿也未迟。
如逢渭川猎，
尤可帝王师。

诗里的含义很明显，他希望赵蕤施展胸中韬略，出山而为帝王之师，挽救唐朝的政治危局。但正是这首诗牵连了赵蕤，他在当年被囚禁，以古稀之年怨死狱中。

综观全书，作者一再强调和反复伸论的是这样几个观点：一是作为伟大的统治者和领袖人物，必须懂得顺应时势，因时而变，随机应变，不能拘泥于教条和传统，否则，必将被时代的潮流所抛弃；二是高明的领导者和想成就大事业的人要有良好的道德修养、宽阔的胸襟和精明的头脑；三是人才乃事业成功的关键，真正的帝王之才要善于识人、选人、用人；四是对权力必须既慎且惧，无论是夺取权力还是运用权力，其中都充满着风险，要审时度势，小心决策。

唐太宗说：以史为鉴，可以知兴亡，以人为鉴，可以知得失。《帝王学》一书纵览古今帝王将相、英雄豪杰兴亡得失的历史，其成败盛衰的经验教训足以成为后人的宝贵借鉴。

刘 泗

2004年11月5日

目 录

自序 001



卷一 帝王用人之术

一. 举天下人才为己所用 003
二. 善用人之所长 005
三. 鉴识人才之法 007
四. 关键的人才关系事业的成败 010
五. 考察人才的秘诀 014
六. 从面相看人才 020
七. 明主招纳英雄之法 027
八. 以制度管人 034



卷二 成功领袖养成之法

九. 历代帝王成败原因论 043
十. 历代名臣优劣论 066
十一. 明察官员的品质与才干 083
十二. 六种类型的领袖 087



卷三 提升领导能力之法

十三. 把握领导的“度” 093
十四. 突破教条的领导方略 102





帝王學

十五. 随机应变的领导方法 122

十六. 治理方法各有短长 132



卷四 夺取天下的雄才大略

十七. 帝王争霸术 149

十八. 乱世争雄术 204

十九. 三国逐鹿术 238



卷五 帝王权谋之道

二十. 君主御臣术 277

二十一. 君主应变术 311

二十二. 揣摩君主的心 318

二十三. 做官要善于权变 323

二十四. 君威难测 327

二十五. 化无用为有用 330

二十六. 看破人的心 331

二十七. 让敌人为我所用 332

二十八. 成功靠自己 337

二十九. 掌握自己的命运 340

三十. 做大事者不争小利 349

三十一. 化失败为成功 350

三十二. 防止昏乱的决策 352

三十三. 管理要符合人情事理 355

三十四. 眼光要放远 359

三十五. 爱之适则害之 361

三十六. 从行为看本质 363

三十七. 对人不能苛求 365

三十八. 时势造就人 367

三十九. 抬高别人的方法 369



四十. 名与实要相符 371



卷六 帝王兵法谋略之道

四十一. 选好大将 378

四十二. 人尽其才 380

四十三. 安营之法 382

四十四. 将军要以身作则 383

四十五. 杀伐有决断 385

四十六. 练兵之法 387

四十七. 把握天时 389

四十八. 抓住地利 392

四十九. 水攻与火攻 395

五十. 间谍之法 398

五十一. 为将之道 402

五十二. 不打无准备之仗 405

五十三. 以“势”取胜 407

五十四. 攻心之法 409

五十五. 各个击破 410

五十六. 掌握主动权 412

五十七. 机动灵活的作战方法 414

五十八. 创造胜利的条件 416

五十九. 放敌人一条生路 418

六十. 以假象迷惑敌人 419

六十一. 化害为利 421

六十二. 出奇制胜 423

六十三. 至柔之术 424

六十四. 全身而退之法 425



卷一

帝王用人之术



帝王學



○ 关键的人才关系网
○ 考察人才的秘诀

○ 从面相看人才

○ 明主招纳英雄之法

○ 以制度管人

一、举天下人才为己所用

做领袖的不能事必躬亲，要懂得用人。善于调动天下人才的积极性为己而用，这是王者的大道。国家不能与民争利，百姓都富裕了，国家也就强大了。这是真正的无为而治。

我听老子说：“以正治国，以奇用兵，以无为取天下。”荀子说：“做帝王的，善于管理别人才算有才能；普通人，以自己能干为有才能。”傅玄说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事，那么天子就容易统治天下了。”

为什么呢？

尧的时代，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益负责训练作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，却为什么能做帝王，而另外九个人就心甘情愿做臣子呢？因为尧懂得这九个人各自的才能，量才使用，让他们都成就了一番事业，尧用他们治理天下。

汉高祖刘邦说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、安抚百姓、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人，都是人中豪杰。但我能用他们，这就是我夺取天下的原因。”

所以说，知人，是君道；知事，是臣道；无形是有形之物的主宰；没有源头的东西，才是



尧



尧任命官员



帝王学

事物的根本。鼓不干预五音，却能作五音的统帅。掌握了大道的人，不去做具体事情，才可以成为领袖。做帝王的严守这一准则，政府官员知道他们自己应当做的事情，自古以来就是这样。

先王明察这一道理，所以才会把他人的智慧当作自己的一样使用，他们明白君道。

而那些不通此道的统治者就不是这样做了。事无巨细，都要亲自做，就不会信任、重用有才德的贤人。不用有本事的人，有本事的人就会讨厌和离开他。这样，不但个人的功名受损害，国家也会出现危机。



汤善于用人

从前商汤、周武消灭了夏桀、纣王，拥有了夏、商的全部财产，就把土地封给有功的大臣，天下人心悦诚服。用亡国者的财产赏赐功臣，天下的人才都争相效命。这就是善于利用他人的做法。

过去周厉王爱财，宠爱建议他实行专利的荣夷公，大夫芮良夫劝谏说：“难道周朝的王室要崩溃了吗？荣夷公喜欢国家专利，却不知大难就要临头了。利益，是世上万物自然产生出来的，是天下的公共财产。但偏偏有人妄图独占它，那可就后患多多了。天地万物是百姓的共同财富，怎么能独占呢？如果执意要这么干，天下怨恨他的人可就多了！人怨甚多而又不防备大难临头，荣夷公用这种方法来引导国王，这还能长久得了吗？”后来，周厉王果真完蛋了。

战国时魏文侯的仓库发生火灾，魏文侯穿上白衣，离开正殿，以示哀痛，大臣们也哭起来。公子成父却祝贺道：“我听说天子把财富藏于五湖四海，诸侯把财富藏于领地。你把国家的财富都储藏在庫里，显然藏得不是地方，这么做，不发生火灾也要发生人祸。幸亏没有人祸，不也挺好了吗？”

孔子说：“老百姓富裕了，作国王的能不同他们一起富裕吗？”因此，圣明的君王用他的土地分封诸侯，用他的财物赏赐功臣，不和老百姓争利，才算是懂得了做领袖的原则——那就是不能把什么都据为己有。

所以，设立官位，分配职务是国君的第一要务。委派官员，监督他们完成任务；喜欢运筹谋略而不知倦怠；有宽容大度的雅量；解决各种矛盾，消除各种隐患，这些都是最高领袖必须掌握的治国本领。领袖具备了领导别人的本领，文武百官就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就千秋大业的根本所在。

二、善用人之所长

领导者要善于识人、用人，充分发挥人才的长处，让天下人各得其所，才能成就伟大的事业。

我听说考察、衡量人的才能，是治理天下的第一要务。我们不是圣人，谁能通晓各行各业，懂得天下众多的道理呢？所以舜任用群臣，量才录用；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有称道。而对那些不如他们的人，怎么能求全责备呢？

性格刚正、志向远大的人，不善于做细小的事情，既要看到他志向远大的一面，也要看到他处理小事的粗鲁和大意；严厉亢奋的人，不懂得灵活，这种人可以做到有理有据，正直公平，而说到变通可能就会变得暴躁而不通情理；宽容大度的人，往往办事不讲效率，至于说到仁义，其为人则周全而宽厚，但对时势则不能迅速准确地把握；好奇心强的人，放纵不羁，追求怪异，运用权谋、诡计卓异出众，但从清静无为之道来看，这种人往往违背常规。

实行王道德化的统治，适合于统管大局，用来处理具体事务就显得迂阔；讲究权术的统治，适合于扶危救难，在太平的时局下就不会有显著的效果；匡正时弊的统治，适合于纠正奢侈的风气，靠它来治理严重的社会问题只会越弄越糟；苛刻严厉的统治，适用于纠正邪恶势力，靠它来治理不正之风就容易失去民众；威猛暴烈的统治，适合于讨伐内乱，靠它来治理和平时期就太残暴了；注重计谋的统治，宜于致富，但用来解决贫穷，只能劳民伤财，增加民众的困苦。

以上这些人，都是偏材。



汉高祖刘邦善用人才





帝王学



伊尹用人各得其所

从前伊尹大兴土木的时候，让脊力强健的人背土，独眼人推车，驼背的人涂抹……各得其所，各用所长。

管仲说：“进退有序的朝班礼仪，我不如阴朋，让他来作大行吧；开荒种地，发挥地利，我不如宁戚，让他来作司田吧；精通兵法，使三军将士视死如归，我不如王子城父，让他来作大司马吧；处理案件，秉公执法，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，让他来作

大理吧；敢于犯颜直谏，不畏权贵，以死相争，我不如东郭牙，让他来作大谏吧。你若想富国强兵，那么，有这五个人就够了。若想成就霸业，那就得靠我管仲了。”

黄石公说：“用智、勇、贪、愚之人，使智者争相立功，使勇者得遂其志，使贪者发财，使愚者勇于牺牲。根据他们的特长来使用他们，这就是用兵时最微妙的权谋。”

《淮南子》说：“天下没有比附子这种草药更毒的，但是高明的医生却把它收藏起来，因为它有独特的药用价值。麋鹿上山的时候，善于奔驰的大獐都追不上它，但下山的时候，牧童也能追得上。这就是说，才能有长短。胡人骑马方便，越人乘船方便，然而一旦交换使用，就不方便了。”

魏武帝曹操说：“有进取心的人，未必一定有德行。有德行的人，不一定有进取心。陈平忠厚吗？苏秦守信吗？陈平却奠定了汉朝的基业，苏秦却拯救了弱小的燕国。因为他们都发挥了自己的特长。”

由此看来，让韩信当谋士，让董仲舒去带兵，让于公去游说，让陆贾去办案，就不会立下那样大的功勋，也就没有今天这样的名声。

三、鉴识人才之法

要用人、管人，首先就要明确地区分出人才的种类，了解他们的长处和短处，才能做到人尽其用。

◎ 五个层次的人

治理天下，成就事业，没有比辨别人才之高下，并量才使用更重要的了。做到这一点，领导人就能安闲自在。

孔子说：“人分五个层次：庸人、士人、君子、圣人、贤人。能清楚地分辨这五类人，那么治国的艺术就全明白了。”

所谓庸人，内心没有坚定的信念，为人处事不能善始善终；满口胡言，谈吐没有修养；所结交的朋友三教九流，却没有君子。见小利，而忘大义，自己都不知道在干什么。随波逐流，把持不住自己——这是庸人。

所谓士人，有信念，守原则。虽不能精通万物的根本，但有自己的主张；做事不能十全十美，但必有值得称道之处。他不一定什么都懂，但对他所了解的，就务必彻底明了；话不一定很多，但只要是其所主张的，就务必一语中的；他做的不一定很多，但务必扎扎实实。他思想明确，言语得当，做事有根有据，犹如人的性命和形体一样和谐统一，外在力量是很难改变他的。富贵了，对他也没什么增益；贫贱了，也不会对他有什么损失——这就是士人。

所谓君子，说话诚实守信，心中对人存忌恨。秉性仁义但从从不向



孔子说人分五个层次



帝王学

人夸耀，通情达理，但说话从不专断。行为一贯，守道不渝，自强不息。在别人看来，似乎很平凡，然而真要超过他，却很难——这就是君子。

所谓贤者，品德合乎法度，行为合乎规范，其言论足以被天下人奉为准则而不伤及自身，其德性足以教化百姓而不损伤事物的根本。能使人民富有，却看不到天下有积压的财物；好善乐施，从而使民众没有什么疾病和贫困——这就是贤人。

所谓圣人，品德与天地融为一体，变幻莫测，通达无阻。对宇宙万物的因果彻底参透，与天下的一切生物融洽无间，而升华为自己的性情，道生如日月，变化如神明，芸芸众生永远不能明白他的德性有多么伟大，即使见到一点，也不能真正了解其德性的涯际在哪里——这就是圣人。

◎ 英杰之士与人的品类

《铃经》说：“品德足以让远方的人慕名而来，信誉足以把形形色色的人凝聚在一起，见识足以借鉴古人，才能足以冠绝当代，这样的人就是人中之英；思想足以成为教育世人的体系，行为足以引为规范，仁爱足以获得众人的拥护，英明足以烛照下属，这样的人就是人中之俊；形象可做别人的仪表，智慧足以决断疑难，操行足以警策卑鄙贪婪，信誉足以团结不同的人们，这样的人就是人中之豪；恪守节操而百折不挠，行义举受到诽谤而不发怒，见到让人唾弃的人和事也敢于挺身而出，见到利益不随便去获取，这样的人就是人中之杰。”

品行高尚，容貌举止可为人楷模，这种人叫做“清节”之士，延陵、晏婴就是这样的人。能创建法规、制度，使国家强盛，使人民富足，这样的人叫做“法家”，管仲、商鞅就是这样的人。思想与天道相通，计策谋略出神入化，变化无穷，叫做“术家”，范蠡、张良就是这样的人。其德行足以移风易俗，其方法足以匡正邪恶，其权术足以安定天下，改朝换代，这样的人叫做“国体”，伊尹、吕望就是这样的人。其品德可为一国之表帅，其方法能够改变穷乡僻壤，其谋略能够权衡政事，这样的人叫做“器能”，子产、西门豹就



范蠡的计策谋略出神入化