

集中国两千年  
领导智慧之大成

潘岳◎编著

读

史

学

领

导

# 读史学领导

一部中国历史，不乏“帝王将相，才子佳人”们施权弄谋过程中恩怨错杂，诡谲难测、真真假假、虚虚实实的诸多精典故事，其中大与小、远与近、明与暗、进与退、刚与柔、直与曲、顺与逆等因素在“领导与被领导”这一矛盾关系中的转变与演化，对今天的诸多领导者们仍有这样或那样的启示和借鉴作用……



帝王将相的成败得失  
管人用人的智慧韬略  
成事败事的经验教训  
诸子百家的领导学问

企业管理出版社



# 读史学领导

潘岳 / 编著



企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

读史学领导/潘岳编著. - 北京: 企业管理出版社, 2004. 7  
ISBN 7-80197-091-8

I. 读… II. 潘… III. 企业领导学  
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063196 号

---

书 名: 读史学领导  
编 著: 潘 岳  
责任编辑: 赵志民 技术编辑: 许 燕  
书 号: ISBN 7-80197-091-8/F·092  
出版发行: 企业管理出版社  
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044  
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>  
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com  
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司  
经 销: 新华书店  
规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 17 印张 250 千字  
版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷  
定 价: 28.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

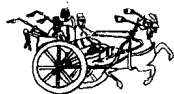


## 前言

中国人爱读史，这是尽人皆知的事实；从高官到平民百姓，无不对那些留传至今的历史故事耳熟能详。有学问或“自视甚高”的人读《史记》，读《春秋》，读《左传》，读《资治通鉴》，读“二十四史”，并在读的过程中睥睨群雄、藏否人物，颇有一股子“谁都不在话下”的味道。一个大字不识的贩夫走卒，对历史的兴趣似乎也一点不含糊；君不见，出租车里收听最多的节目似乎也是“评书联播”，而那所播的也不外是“隋唐演义”、“说岳全传”之类。这一方面说明了中国人对历史的浓厚兴趣，另一方面也说明了“读史”或“听史”有它的娱乐功能；传媒时代历史题材电视剧的大受欢迎进一步证明了这一点。

当然，读史的最大功用还是从那些历史事件中汲取经验和教训，为自己正在做的事提供借鉴。君不知，“历史的经验值得注意”；现实中的许多事情之所以能够发生，就因为我们有这样的历史，有这样的文化和传统；尤其在中国做领导这样的“营生”，不了解历史真可以说是寸步难行！在这里，我们可以深切领会“不了解中国的历史，就无法了解中国的现实”这句话的真实含义。管理和领导这样的活动，是深扎在一个民族的文化土壤里的。为什么国外舶来的许多所谓管理制度和法则，到了中国却派不上用场呢？正所谓“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，这都是其中的文化因素在起作用，而了解文化最好的方式就是读史！

读史学领导，这话说得不错。现时代的领导，确实迫切需要学习历史；在当前传统文化急剧升温的氛围下，它不仅是提升个人文化修养和素质的基本要求，更何况还能从丰富多彩的



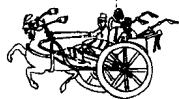
历史事件中学到许多实用有效的工作方法和领导方法，且不说“读史”本身的乐趣了。

有很多事情，你没有经历过，就不知道怎样做。你要是没有读到唐太宗“房谋杜断”这样的故事（唐朝房玄龄擅长谋划，能提出许多精辟的见解，却不善于整理和决断；而杜如晦却与此相反，虽不善于想事，却精于审视和决断。唐太宗重用二人，把他们搭配使用，密切合作，组成合力来辅佐自己），你怎能想到人才可以搭配着使用？现在的 MBA 课程讲究案例教学法，读史不就是活生生的领导案例课堂吗！毛泽东的救国智慧、治国方略和领导艺术，无不可从中国历史中找到其渊源。

一部中国历史，大都是“帝王将相”你上我下的权场争夺故事，所以宋代的司马光就把这样的无数故事编成一本《资治通鉴》，用他自己的话说，就是“专门撷取事关国家兴衰存亡，情系百姓喜怒哀乐，善良可以成为楷模，邪恶可以成为借鉴的材料，撰为编年体的一部书”，写成后即献给当时的顶级领导宋神宗。这位大领导当时还为这部书写了一个序，足见其重视程度。

我们今天编这部书的意思，也有点像司马光所说的那个样子；今天的大小领导也都日理万机，没有多少时间读书，更不用说读对他们最有用的“史”。我们本着“要读就读最有用的”这个原则，编成这本《读史学领导》；按照时下最热门的话题，选取中国历史上的相关史实，希图以这样的方式给现今的领导者以这样或那样的启迪。当然，我们在这样做的时候，还没有忘记趣味性和可读性，否则，“读史”成了一件枯燥乏味的事情，那就太对不起我们的“列祖列宗”了，因为他们在中国这个大舞台上表演的“领导与被领导”的大戏，有时实在是太精彩了。

编者



# 目 录

## 第一章 领悟权力之妙

1. 韩非用权之三术：利用权力，巧妙驾驭下属/2
2. 曹刿论战：收心无迹，善听者得焉/6
3. 战国之计然九策：思谋以观其道，运谋以观其效/9
4. 关羽大意失荆州：凡事应知大局是一体/12
5. 权谋之道：千招会不如一招熟/15
6. 诸葛亮因马谡失街亭：让自己立于不败之地/18
7. 荀子坚凝之道：以权谋成事业，以坚凝固根基/21

## 第二章 有威信才有领导力

1. 收买人心固权位：无私无畏树权威/24
2. 未雨绸缪先造势：不怒而威/28
3. 大权在握执牛耳：威在上立/32
4. 孙武“约法四章”：惩罚以整肃，警戒以号令/35
5. 姜子牙信赏必罚：赏要赏个大方，罚要罚个明白/38
6. 稍缓行事，待价而沽：永远占据主动的弹性策略/42

## 第三章 掌握统御之道

1. 曾国藩知人善任：慧眼识人才/46
2. 王莽之治：保持势力平衡，磨光出头棱角/50
3. 武则天用人之术：纵横捭阖，制约平衡/53
4. 燕昭王筑“黄金台”：招贤纳士贵在诚/60
5. 倾巢之下求完卵：施加压力，让他发挥到极点/63
6. 赵匡胤调官策略：调来调去，打破小“圈子”/67



7. 石显御上之术：“管理”你的上级/70

## 第四章 决断的玄机

1. 刘邦斗智不斗力：妙算多者胜/76
2. 朱元璋集思广益：开诚布公肝胆倾/80
3. 刘邦群策群力：善采臣下之议/84
4. 海瑞以工代赈：一举求多得/87
5. 高洋显才智：快刀斩乱麻/90
6. 吕瑞难得糊涂：志在清楚，不甘糊涂/93

## 第五章 把大家拧成一股绳

1. 刀切豆腐两面光：以诚赢人，以信立本/98
2. 顺应大势抓关键：得道者多助/101
3. 无为才能无所不为：新官上任三把火/106
4. 齐威王与臣民“对话”：收揽多少心，扎下多深根/111
5. 背靠大树好乘凉：激发凝聚力/115
6. 刘仁瞻怒斩逆子：赏罚分明/120
7. 彭越贯彻纪律：军中无戏言/124
8. 巧用心机之术：适度分权/128
9. 当让则让，当取则取：善于控权/131

## 第六章 让人际关系畅通无阻

1. 营造气氛：能容天下之大的逍遥境界/136
2. 幽默效应：诗以言志豁达胸襟/139
3. 秦王设渑池之会：针锋相对/141
4. 孙衍五国相王：攥紧拳头力量大/144
5. 子贡奉命出访：动之以理，晓之以利/148



6. 相交之道:买卖不成仁义在/151
7. 王顾之应变术:顾左右而言他/154
8. 赵高试探群臣:打颗烟幕弹/156

## 第七章 制敌之道

1. 谢躬征讨王郎:打击对立派/160
2. 李世民得先机成太子:先发制人/164
3. 曹操避开对手锋锐:釜底抽薪/167
4. 康熙平定“三藩之乱”:各个击破/170
5. 陈轸一举杀两虎:隔岸观火/173
6. 吴王一举破三军:分化瓦解/176
7. 陈平之反间术:挑拨离间/178
8. 曹操奇正互变策略:出奇制胜/181
9. 多尔衮以迂为直策略:迂回制胜/184
10. 齐景公运用美人计:攻其不备/186
11. 曹沫逼迫齐桓公立誓:擒敌先擒王/189
12. 宋太祖杯酒释兵权:调虎离山/192
13. 张仪的游说策略:利用矛盾/194
14. 林冲棒打洪教头:后发制人/199
15. 康熙帝除鳌拜:欲擒先纵/202

## 第八章 保位之道

1. 冯谖智营之权术:狡兔三窟/206
2. 荀攸避招风雨之道:明哲保身/209
3. 严嵩以柔克刚之道:温柔一刀/212
4. 萧何毁誉:规避利害,化险为夷/216
5. 王凤假病于家中:以退为进/219
6. 王翦老将挂师:欲扬先抑/222





7. 范蠡辞官为民：功成身退/226
8. 郭子仪的处世之法：君子有道/230

## 第九章 历代王朝统治者权术实例解析

1. 楚庄王攻心为上/234
2. 司马喜借力制胜/236
3. 卫宣公移花接木/239
4. 李林甫鼓舌升官/245
5. 鲁肃收拢人心/247
6. 刘邦金蝉脱壳/251
7. 杨广巧施连环计夺位/255
8. 王钦若虚张声势/260



## 第一章 领悟权力之妙

古今中外，无数事实充分证明了一条道理，没有权力，就不能驾驭，驾驭和权力不可分离。因此，权力是驾驭下属的前提，是成就事业的基础。失去了权力，也就放弃了驾驭，丢失了领导地位。

——《利用权力，巧妙驾驭下属》



# 1

## 韩非用权之三术：

利用权力，巧妙驾驭下属

“权利相依无二致，得一者得其势。”

中国历史上有一个著名的人物，名字叫做韩非，韩非是先秦法家的集大成者。他对领导者驾驭下属的谋略，阐发过精辟的见解。其中影响最大的便是“法”、“术”、“势”三者相互结合的理论。

韩非认为：聪明的领导者，应该“背法”、“处势”、“执术”。法即法令规章，势是权力，术是计谋。法、势、术三者统一起来，相互配合，就能居万人之上，维持统治秩序。

法、术、势三者比较起来，韩非更加强调“势”。在领导者的驾驭活动中，权力的作用更为紧要。

韩非说：“尧为匹夫，不能治三人；而桀为天子，能乱天下。”尧是古代的圣明之君，可当他没有取得帝王地位的时候，连三个人也治理不了；桀虽然昏聩无能，可他坐在天子的位置上，却可以搅得天下大乱。这就说明能否驾驭下属，最关键者，是权势。有权势，就能驾驭人，无权势，就不能驾驭人。韩非还举例说：

“飞龙乘云，腾蛇乘雾，云罢雾霁，而龙蛇与蝼蚁同类，则失其所乘也。”

飞龙与腾蛇之所以能够在万里高空腾云驾雾，飞来游去，变化无穷，就因为有了云雾作依托。一旦云消雾散，失去赖以生存的条件，便再也没有那样神奇的光彩了，这时，它们与蚂蚁、蚯蚓没有什么区别。对领导者来说，所依托的东西，就是



权力，没有权力，只能“泯然众人”，有了权力，便可以居万人之上，驾驭下属，左右局势。由此，韩非得出这样一个结论：运谋活动的成功与失败，不在于运谋者本人的德能的高低善恶，而仅仅在于是否具有权力。为此，聪明的领导者，应该遵守这样的原则：

“不养仁爱之心，但增威严之势”。

即是说，不必讲求仁义道理。要把驾驭的中心放在维护和增加自己的权力上面。为此，要把兵权、财权、赏罚、任免之权，全部集中在自己手里，谨防枝强干弱、尾大不掉。韩非还提出了许多防止臣属侵权、夺权的办法，诸如深藏不露、设置暗探、甚至暗杀等等。

韩非堪称中国权谋之祖。他对权力的高度重视，在中国历史上产生了广泛而深刻的影响。必须指出，韩非对于权力的认识，是从极端自私自利的立场出发的。因此，他的很多思想以现在的眼光看，是不可取的。同时，他将领导驾驭活动放在单纯的、赤裸裸的权力基础上，否认其他因素对驾驭活动的作用，这虽然是一种比较片面的认识。但是从驾驭之术的角度去全面考察，韩非的思想也有许多合理之处，是中国智谋史上一笔不可多得的精神财富。

古今中外，无数事实都证明一条道理，没有权力，就不能驾驭，驾驭和权力不可分离。这在政治领域表现得最为明显，没有权力，就无权决策，无法参与权力游戏，无法左右时局，自己的才华抱负也就无以施展。

诸葛亮说过：“夫兵权者，三军之司命。主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势而临群下，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海，随所欲而施之；若将失权，不操兵势，安如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也。”

没有兵权，就像鱼龙离开海洋一样，纵使有天大的本领，



韩非像

也无从施展，没有职权，便更是如此了。

领导者的驾驭之权，简而言之，无非是四项：任、免、赏、罚，其中每一项都与人的利益密切联系。依行为科学的研究，人对利益的需求是丰富多彩的，有物质的，也有精神的，有经济的，有思想文化的，也有政治的等等。满足需求，是人行为的动力。领导者若想获得一种行为，就必须首先设

法使这种行为与相应的利益联系起来，使人通过这种行为，获得一定的利益。

晋升和奖赏，对一般的从政人员来说，都是愿意得到的，并且是比较强烈的需求。没有人喜欢政绩平平、不能晋升、不能受奖；人们也不会有愿受惩罚、愿被免官去职的嗜好。领导者将任免奖惩之权掌握在手里，或惩罚、或奖赏、或提升、或免职，掌握着是否满足以及在什么程度下满足下属的需求，这就从根本上控制了下属。

从这个意义说，韩非的思想是值得继承的。权力，既是个好东西，又是个坏东西。中外历史上有许许多多的野心家依靠权力，做出伤天害理的勾当，但伟大的领导者们，从不因此而放弃对权力的追求，容忍权力旁落。因此，权力是驾驭下属的前提，是成就伟大事业的基础。失去了权力，也就放弃了驾驭，丢失了领导自身。本文所举例证，就说明了这个道理。



在现实生活中，总有这样一些人，他们利用自己作为领导者和其下属之间联系人的身份，利用领导者的奖惩任免等驾驭行为必须通过自己实现的方便条件，动用权术，使权力转移到自己手中来。其一般的办法是，向群众作出一种姿态：你得到奖赏和晋升，是由于我的作用；你长期得不到的提拔，还常受到批评和指责，那是因为没有得到我的帮助和周旋。这样，既可以收买人心，培植亲信，又可以威胁恐吓，树立自己的威风。十分明显，这正是侵权的行为，如果一个领导者手下有这样一批人物，大权旁落是很自然的。

因此，聪明的领导者总是十分注意，是否发生了权力旁落的现象，是不是有人在侵权。一旦发现，立即禁止，保证属于自己的权力紧抓在手、不致旁落，即大权在握。

**【领导妙语】** 你可以把钩放到不同的水域中，但竿一定要自己握牢。





## 2

### 曹刿论战：

收心无迹，善听者得焉

“世事洞明皆学问，留心听处有妙招。”

以形式而论，领导艺术是无固定格式可依，无万能诀窍可循的。这是因为，事情总是处于各种关系的综合作用之下，任何一点微小的变动，都可能改变事情发展的方向，人心难测，利害无常。因此，应对现实情况的权谋不是一成不变的，所谓运权之妙，存于一心。那么，领导者如何才能因时而动，应运而行呢？这一方面取决于你的观察力、判断力，另一方面，也取决于你的用人、听谏的胸怀和能力。

齐桓公二年（前684年），齐国军队攻打鲁国。一位叫曹刿的平民百姓去见鲁国国君要求为战争出谋划策。有人劝他：“国家大事，自有那些达官显贵们参与，你又何必去过问呢？”曹刿回答：“那些大人们目光短浅，不能远谋”。后来，曹刿真的去见了鲁庄公，并且参与了这场著名的战争。现在流行的成语“一鼓作气，再而衰，三而竭”就是曹刿那时候说的。曹刿明辨大局，掌握时机，一举打败了齐国军队，为鲁国立下了大功。

为政经商、立身谋事，任何人都不能脱离团队，脱离社会关系，相反，如果他想取得成功，就必须置身其中，妥善处理各种关系。对于一个领导者而言，你的任何意图、计划都必然是通过各种联系来实施，在各种联系中实现的。一个优秀的领导，总是能把自己的意志与他所率领的这个团队的利益结合得天衣无缝；而他的属下，也会为切身利益、团结的凝聚力所



鼓舞，从而积极主动地献计献策。

如果你领导的团队中出现这种现象，你会做何感想？感到厌烦？无奈？气愤？欣喜？是的，你应该感到欣喜，这是一个好兆头。但能不能虚怀若谷，不耻下问，这是问题的关键。因为对你来说，作为“当局者”，很可能固执于某种成见，无法自拔，因而忽略了很多重要的问题。而你的下属，则因为更加接近实际，因而有更好的建议。一个聪明的决策者，决不会拒绝听取一名职员的建议——即使他的建议是百分之一百二十的不顺你的心（实际情况往往是，领导者的妄自尊大常使他们把宝贝当垃圾），你也应该真诚地听取，并且对他表示感谢。千万注意，这样做的意义不在于建议本身，而在于它的昭示性作用。如果你诚恳地听取一种建议，你的职员会备受鼓励，他们会说：“咱们的头儿真棒！”下一次或再下一次，价值连城的策划就会从你的职员中产生出来。

相反，如果你对职员的建议表示出不屑一顾或不耐烦，那你真无异于往自家地上泼脏水——它会让你在某个时刻摔跟头，并且使那些本来会扶你一把的人弃你而去。到那个时候，也许你还不明白，这一切是因为什么！千万注意，保持你谦虚宽广的胸怀，时刻聆听并采纳好的建议。这不是你的善恶问题，而是关于事业成败的问题。

“曹刿论战”给我们以很多启示。比如，国人中尽管有许多许多的“张刿”、“王刿”，但鲁庄公拒不接见，或接见后而不采纳其意见，再或有心采纳而又没有能力对意见进行判断、辨别，那么“曹刿”们又能发挥什么作用呢？那不是“智囊纵然多妙计，主人不用也枉然”吗？再者，庄公会见曹刿，采纳其意见，固然难得可贵，但是，为什么鲁国官场中却没有一个曹刿式的人物，齐国来犯是被打退了，秦国来了怎么办？燕国来了怎么办？平时的国事呢？



在曹刿晋见庄公时，曾有一段对话，很能说明问题。曹刿问庄公，凭籍什么来应付齐国的挑战。庄公回答说，“衣食财物，我从来不独享，一定要把它分给大家；祭祀神灵的物品，从不以次充好，也不谎报。我想，百姓会效忠我，神灵会保佑我吧。”曹刿却一针见血地指出，小恩小惠，不能人人得到，百姓不会跟从你；小诚小信，感动不了神灵，神灵不会保佑你。最后，庄公说，“大大小小的案件，虽然不能一一查明，但一定要尽心尽力的去处理。”曹刿才赞许地说，这才是尽职尽责啊。

从这一段对话可以看出，鲁国统治者的运筹思路集中在“小惠”、“小信”上，只是一种软弱的仁慈，而没有从善如流的气度。这种小恩小惠下的臣宰也都具有“肉食者鄙”（享受肉食，见识鄙陋）的特色。所以，鲁国在整个春秋战国时期始终是一个弱国。可见，领导者及参政者谋划水平的高低，听谏策略的取舍，直接决定着一个团体乃至一项事业的兴衰成败。

我国历史上，凡是虚心纳谏的君王，都能使国家振兴，如齐威王、唐太宗等等；凡是不听意见，独断专行的君王则必遭覆灭，如商纣、周厉王等等。资治之略，变幻不拘，资治之道，则是千古一致的。虚心听取一个好点子，你就离成功更近一步。

需要提醒的是，虚心听取可不等于“一概采纳”。如果你接受了两条或两条以上的建议，它们之间又彼此排斥，那么你选择哪一个？这时候，你作为领导者的判断力就应该发挥作用了。记住，兼听则明。因为，事实只有一个，从事实出发，多听多谋，择优而用，则事必成。

**【领导妙语】** 群众的头脑中也闪烁着圣人的火花。