



领导者的德行  
领导与决断力  
统驭的妙谛与权术运用

XIAN DAI LING DAO XUE CONG SHU  
现代领导学丛书

# 领导统驭术

中国古代智慧与现代领导的完美结晶

叶童著



西苑出版社  
XIYUAN PUBLISHING HOUSE

现代领导学丛书

# 领导统驭术

中国古代智慧与现代领导的完美结晶

叶童著

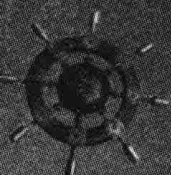
西苑出版社



领导者的德行

领导与决断力

统驭的妙谛与权术运用



## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导统驭术/叶童著. —北京: 西苑出版社, 1999. 9 (2013. 1 重印)  
(现代领导学丛书)

ISBN 978-7-80108-301-2

I. 领… II. 叶… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 43014 号

## 领导统驭术

---

著 者 叶 童

出版发行 **西苑出版社**

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 北京一鑫印务有限责任公司

经 销 全国新华书店

开 本 690mm×960mm 1/16

印 张 15

印 数 1—3000 册

字 数 198 千字

版 次 2013 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80108-301-2

定 价 29.80 元

---

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

# 前 言

领导学与统驭术含义相同而又有所区别。前者是一个现代概念，代表着一种建立在理性知识如生理、心理、管理等之上的决策科学；后者是一个传统概念，代表着一种建立在经验、情感、智慧等之上的控制艺术。二者在本质上都有控制、驾驭之意，但强调的方面存在差异。

作为一个现代领导者，不仅需要掌握有关领导学的知识，同时需要了解有深远传统背景和深厚历史积淀的古代统驭术。我们认为，领导学是现代领导艺术中原理性的、开放性的方面，统驭术则是经验的、内敛的方面。成功的领导者必须在领导实践中同时具有这两方面的素养，并加以融会贯通，才能把自己的领导艺术升华到一个全新的境界，实现领导方法的创新。

本书试图挖掘传统智慧中仍具生命力的统驭艺术，从与现代领导科学相结合的角度，探讨有中国特色的领导方法和领导艺术，为有关人员提高领导水平效绵薄之力。

# 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第 1 章 领导与决断力 .....     | (1)  |
| 1. 当断不断 反受其乱 .....     | (3)  |
| 2. 匹夫之勇 难成气候 .....     | (6)  |
| 3. 妇人之仁 必酿祸端 .....     | (10) |
| 4. 鼠目寸光者败 深谋远虑者胜 ..... | (11) |
| 5. 随机应变的决策素养 .....     | (13) |
| 6. 兼听则明 偏信则暗 .....     | (17) |
| 7. 感情用事是领导者的大忌 .....   | (19) |
| 8. 决策与信息 .....         | (22) |
| 第 2 章 领导者的德行 .....     | (25) |
| 1. 为政以德 .....          | (27) |
| 2. 与人为善 .....          | (30) |
| 3. 言而有信 .....          | (34) |
| 4. 公正无私 .....          | (38) |
| 5. “谦己拒谏” .....        | (44) |
| 6. 以身作则 .....          | (48) |
| 7. “仁”的力量 .....        | (53) |

|                |      |
|----------------|------|
| 8. “和为贵” ..... | (57) |
|----------------|------|

## 第3章 识人、选人之道 .....

(63)

|                    |      |
|--------------------|------|
| 1. 从项羽的失败说起 .....  | (65) |
| 2. 任人惟贤 .....      | (67) |
| 3. “惟才是举” .....    | (73) |
| 4. 筑巢引凤，口惠实至 ..... | (79) |
| 5. 八观六验 六戚四隐 ..... | (81) |
| 6. 六正六邪 .....      | (82) |
| 7. 孔子的人才观 .....    | (85) |

## 第4章 用人之道 .....

(87)

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 1. 慎子：“用人之自为，不用人之为我” ..... | (89)  |
| 2. 老子：“善用人者为之下” .....      | (92)  |
| 3. 韩非：“行制如天，用人如鬼” .....    | (96)  |
| 4. 唐太宗的用人之道 .....          | (103) |
| 5. 慎选与慎用 .....             | (112) |
| 6. 用人所长，避人所短 .....         | (115) |
| 7. 用人不疑，疑人不用 .....         | (118) |
| 8. 切忌任人惟亲 .....            | (120) |
| 9. 正确对待犯错误的人才 .....        | (122) |

## 第5章 权力的控制 .....

(125)

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 1. 权力之争充满血腥 .....    | (127) |
| 2. “杯酒释兵权” .....     | (131) |
| 3. “三年不鸣，一鸣惊人” ..... | (136) |
| 4. 平衡牵制之术 .....      | (143) |
| 5. 破党散众之术 .....      | (147) |
| 6. 替罪羊术 .....        | (151) |
| 7. 审时度势与秋后算账 .....   | (156) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第 6 章 统驭的根基：法与势 .....  | (163) |
| 1. 以道为常，以法为本 .....     | (165) |
| 2. 参伍之术 .....          | (168) |
| 3. 刑赏之术 .....          | (170) |
| 4. 用 势 .....           | (179) |
| 5. 因形造势 .....          | (186) |
| 第 7 章 统驭的妙谛与权术运用 ..... | (189) |
| 1. 说“术” .....          | (191) |
| 2. 法家的统驭之术 .....       | (194) |
| 3. 禁奸与备内 .....         | (201) |
| 4. 驭臣八柄与南面之术 .....     | (205) |
| 5. 利用人性的弱点 .....       | (214) |
| 6. 情感策动 .....          | (215) |
| 7. 利益驱动 .....          | (219) |
| 8. 红白脸的谋略 .....        | (222) |
| 9. “柔术”统驭法 .....       | (225) |

## 第 1 章

---

# 领导与决断力

决断力是领导者最重要的素质，是领导与统双的基础……  
缺乏决断力的人肯定不会成为一个优秀的领导者。



## 1. 当断不断 反受其乱

“当断不断，反受其乱”，语出《史记·春申君列传》。书中讲了这样一个故事：战国时代，楚国令尹（掌握军政大权的官职）春申君黄歇任职期间，有人劝他及早地把一个实力派人物李园除掉。黄歇犹豫不决，迟迟没有接受劝告，后来被李园派来的刺客杀死。这种封建士大夫之间的争权夺利，没有任何可取之处。但《史记》通过这个故事所揭示的遇事“当断不断”，犹豫不决，贻误时机，“反受其乱”的道理对今天的领导决策者仍有重要的意义。

三国时期的袁绍集团，其实力在诸雄中首屈一指，被公认为最有希望问鼎天下的。袁绍麾下，谋士如云，战将如林。但是由于袁绍的“多谋少决”，官渡一战，却败于曹操之手。“多谋少决”，是缺乏判断力的表现，这对一个统帅或决策人物来说，是致命的弱点。

袁绍手下谋士如云，这是一个极为有利的条件，但一到决策时，众谋士各抒己见，袁绍就失去了主心骨，不分良莠，不知取舍，优柔寡断。

刘备是当时袁绍潜在的竞争对手之一。白马之战中，袁绍听说有位赤脸长须使大刀的勇将（刘备的结义兄弟关羽）斩了他的大将颜良后，他大怒，谋士沮授乘机建议除去刘备。此时袁绍指着刘备说：“汝弟斩吾大将，汝必通谋，留尔何用！”说着就要将刘备推出去斩首。刘备从容地说：“天下同貌者不少，岂赤面长须之人，即为关某也？明公何不察之？”袁绍听后，马上改变了主意，反而责怪沮授：“误听汝言，险杀好人。”遂仍请玄德上帐坐，议报颜良之仇。接着，关羽又杀了袁绍的大将文丑，谋士郭图、审配人见袁绍说：“今番又是关某杀了文丑，刘备佯推不知。”袁绍听后大骂：“大耳贼！

焉敢如此!”命令将刘备拿下斩首。刘备又辩解道:“曹操素忌备,今知备在明公处,恐备助公,故特使云长诛杀二将。公知必怒。此借公之手以杀刘备也。愿明公思之。”毫无主见的袁绍听后,竟反过来责备郭图、审配等人:“玄德之言是也。汝等几使我受害贤之名。”袁绍两次欲杀刘备,而刘备都化险为夷,从中可看出刘备的机敏,更可反应出袁绍出尔反尔、多谋少决、谋而不断的性格特征。

“多谋少决”,使袁绍失去战机。在官渡之战的相持阶段,许攸曾向袁绍献计:“曹操屯军官渡,与我相持已久,许昌必空虚,若令一军星夜掩袭许昌,则许昌可拔,而操可擒也。今操粮草已尽,正可乘机会,两路击之。”但袁绍却顾虑曹操诡计多端,拒绝了许攸的建议,在最关键时刻贻误了战机。倘若袁绍能够当机立断,抓住有利战机,及时采纳许攸的建议,那么其结果很可能如曹操所说:“若袁绍用子远言,吾事败矣。”可见,当断不断,看起来似乎稳妥,实际却潜伏了更大危险。

“当断不断”,不仅会给像袁绍这种本身性格优柔寡断的人带来失败,就是本来性格坚毅、有魄力、有胆略的人,如果在某些重大问题上犹豫不决,同样有可能给他们带来杀身之祸。

1981年10月6日13点,埃及开罗盛大的阅兵式已进行到尾声。随着军事评论员饱含激情的声音:“看,这是我们的‘战争之神’!”人们向西望去。尘埃中,高射炮的炮管像森林一样耸立着,直指如洗的蓝天。紧接着,6架海市蜃楼喷气战斗机在空中出现了。这是阅兵大典的最后一个节目,也是最精彩的节目。炮车尚未过完,然而人们的注意力却放到天空上去了。埃及总统萨达特仰面望天,聚精会神地看着。这时,一辆炮车突然停下,从车上跳下3个端着冲锋枪的人,疾速向检阅台冲去。其中领头的一个大吼一声,向检阅台投出了一枚手榴弹,另外两个人也开始猛烈射击。观礼台上一片枪林弹雨,顿时陷入腥风血雨之中。长长的一串冲锋枪弹几乎全部击中萨达特。他倒下了。军事评论员目击此景,放声痛哭,用哽咽的声音道:“叛徒,叛徒,同胞们,埃及……”晚了,一切都晚了。

人们或许会指责埃及保安局护驾不力。公正地说,过不在他们。半年前,保安局就获得情报,国内“赎罪与迁移”等组织的活动猖獗。他们宣称:萨达特是个异教徒,必须干掉萨达特,用暴力推翻萨达特政权。保安局

还搞到一个“赎罪与迁移”组织头目集会的录像带。录像带真实地记录了宗教极端分子密谋除掉萨达特的情况。看完录像后，保安局头目建议，立即对宗教极端分子采取镇压行动。但萨达特却犹豫不决，不置可否。他想，那些人翻不起大浪，由他们去吧。可见，萨达特被刺，实属他当断不断导致的恶果。如果他在看了录像，听取了保安局的情报汇报后，当机立断，采取果断措施，怎会血溅纳赛尔城呢？

从袁绍的多谋少决、由盛及衰和萨达特当断不断、导致杀身之祸的教训中，不难看出，作为领导者不但要足智多谋，更要有魄力，能当机立断。在现实中，往往有很多天赐良机，稍纵即逝。作为决策者，就要善于抓住这些良机，充分利用这些良机。如何抓住良机呢？这就需要决策者具有果断的素质。所谓果断，是指把经过深思熟虑后的选择，能迅速明确地表达出来。果断，说明了决策者的思想高度集中，是他敏锐反应力的体现；他对信息的吸收和消化，对经验的综合和运用，对未来的估计和推测，都能在较短时间内完成，很快地凝聚成明确的指令。要达到这一点，作为决策者就必须对事件有迅速作出判断的能力和选择的能力；有敢于对事件的过程和后果负责的精神和魄力。顾虑重重，怕这怕那，畏畏缩缩，“一看、二慢、三通过”的人，不可能成为一个好的决策者。因为，在“看”和“慢”的过程中，时代在前进，情况在变化，在“等”的过程中，可能会产生更多更大的风险。美国有一著名的管理公司——麦克金赛，曾经对管理卓有成效的37家公司进行调查，结果表明，获得成功有8个条件，其中一条就是行动要果断，办事要有魄力。如果领导者犹豫不决，模棱两可，就无法动员部下和得到群众全力支持。只有自己坚定，才能使别人坚定。只有自己充满必胜的信念，部下才可能和你共同去奋斗。

当然，果断决不是草率，更不是鲁莽。草率和鲁莽是愚昧无知和粗心大意的伴生物，而果断则是对信息做了充分加工，作出十分迅速准确的反应，是“短、平、快”式的深思熟虑。草率和鲁莽与果断是格格不入的。

# 2. 匹夫之勇 难成气候

项羽是个了不起的英雄，司马迁在《史记·项羽本纪》里生动而形象地描绘了他叱咤风云的英雄气概。司马迁指出：秦失散政，陈胜首难，豪杰蜂起，相与并争，不可胜数。如果项羽没有本事，就不能在三年间率领楚军与齐、赵、韩、魏、燕五国军队灭秦。他分天下以封王侯，这时政由羽出，自称“西楚霸王”，这是近古以来未尝有的。因此，司马迁将为他写的传列入“本纪”，置于秦始皇的“本纪”之下，这是说他继秦而有天下，是当时全国最高统治者。这也是对项羽推翻暴秦的功勋的充分肯定。

项羽是淮水下相（今安徽省宿州市西南）人。参加反秦队伍时才 24 岁。他少时，学书不成去学剑，又不成。叔父项梁斥责他，他说：“读书不过能记姓名而已。学剑也只是一人敌，不足学，我要学万人敌。”项梁便教项羽兵法，项羽大喜，但略知其意，又不肯尽学。秦始皇最后一次巡游时，路过吴中，项梁与项羽都去观看。项羽说：“彼可取而代之也。”项梁忙掩其口，说：“不要乱说，这是要灭族的！”项梁以此认为他有大志，可雪国耻家仇。项羽身長八尺余，力能扛鼎，才气过人，吴中子弟都畏服他。

项梁响应陈胜，率领吴中八千子弟兵反秦，深得项羽力助，屡破秦军。项梁被胜利冲昏头脑，轻视秦军，脸有傲色，秦增强章邯兵力以攻项梁，大破楚军于定陶，项梁战死。章邯认为楚地兵已不足忧，便引兵渡河击赵，大破赵军，围赵王于巨鹿。章邯北上，是犯了重大错误，其时楚军还有项羽和刘邦所领的两支精锐部队，这使楚军得以整顿力量，重振旗鼓。

楚王怕秦灭赵后楚势孤，便议派兵救赵。因宋义曾预言项梁骄兵必败，楚王认为宋义知兵，便任他为上将军，项羽为次将，范增为末将，领兵救

赵。大军行到安阳，宋义却令停止进军，一直逗留了 46 天。项羽对宋义说：“秦军围赵王于巨鹿，应急领兵渡河，楚军击其外，赵军应其内，必破秦军。”宋义不同意说：“今秦兵攻赵，战胜则兵疲，我乘其疲取之；秦兵败，我则引兵西向必破秦。故不如让秦赵拼搏，我坐收渔人之利。冲锋陷阵，我不如你；运筹决胜，你不如我。”于是宋义下令：“敢违命者，皆斩！”派其子宋襄相齐，亲身送到监那个地方。回来后又召集诸将领欢饮。这时，天寒又下大雨，士卒冻饥。项羽入帐愤然对宋义说：“本应戮力攻秦，今却久留不行。今年欠收民贫，士卒食不饱，军中缺粮，却饮酒作乐，不去渡河与赵并力攻秦，而说‘乘其疲’。秦军强大，赵国新立，赵国必败。赵败秦更强，有何疲可乘？且楚军刚被秦军所破，王坐不安席，以倾国之师委将军，国家安危，在此一举。今不体恤将士而忙于儿子的私事，非忠于国家之臣！”项羽即于帐中斩宋义头，以号令军中说：“宋义与齐谋反楚，楚王密令羽杀之。”诸将慑服，不敢吭声，都说：“立楚是将军家，将军诛乱。”便共立项羽为假上将军。使人追宋义之子杀之，又派人向怀王报告，怀王只好正式任命项羽为上将军。

项羽杀宋义，威震楚国，名闻诸侯。乃使英布先率兵渡漳水击秦。项羽随即率全军渡漳水，“皆沉船，破釜，烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。”到则围秦将王离，九战九胜，绝其粮道，大破之，杀秦将苏角，虏王离。秦将涉间不降楚，自烧杀。在巨鹿之战中，楚军勇冠诸侯军。当楚军冲击秦军时，各诸侯将皆从壁上观。楚将士无不以一当十，楚兵呼声动天，各路诸侯无不人人恐慌。破秦军后，项羽召见诸将，他们进入辕门，都膝行而前，不敢仰看。项羽由是被公推为上将军，诸侯军皆由他统领。

接着，项羽屡败秦军，并利用其主将与赵高的矛盾，促其投降。于是率大军人关。这时，刘邦已先入关占领咸阳，因刘邦只有兵 10 万，而项羽兵 40 万，彼此力量悬殊，只好从属于项羽，天下权力终归项羽。

项羽在战争中是英雄，具有“力拔山兮气盖世”的大丈夫气概，但在政治上却是十足的侏儒。

秦对六国战争，每战大多无敌，当时秦兵确实厉害！张仪游说韩王时，就以秦兵的厉害进行威吓，说：“秦军有 100 万之众。六国军队作战，为保护自己，身披重甲，头戴铁盔，笨重，作战不灵。秦军却不怕死，一上战

场，就扔掉盔甲，拼命向前冲杀，左手提人头，右臂挟俘虏，争杀俘敌以争功得赏。六国兵遇着秦兵，好像儒夫对孟贲，怎能敌得过。秦以如此锐卒攻弱小的韩国，就像以千钧重压在鸟蛋上。”可是现在秦兵碰上楚兵，却倒转过来了。这是一场恶战，两军相争勇者胜，楚军把秦军打得落花流水。这是因楚国战士有“不生还”的意志，拼着命“以一当十”，“呼声动天”，可见士气之高，战斗之激烈。当然，秦卒是今不如昔，秦卒已不愿拼死为暴君二世卖命，而楚兵为推翻暴秦而战，也是为生死为正义而战，故勇气百倍！楚军取得这次使诸侯军惊得目瞪口呆的大胜利，除将士的拼死外，主要是项羽有“破釜沉舟”的决心，且指挥得宜。他的胜利使起义的领导者们畏服，晋见时都爬着不敢抬头。这一战，充分显示了他叱咤风云的英雄气概！

项羽在战争上是胜利者，在政治上却是失败者。

战争是政治的继续，战争是为一定的政治目的而进行的，战争与政治密切相关，战争脱离政治，要最后取得战争的彻底胜利或巩固取胜的成果是不可能的。历史的事实都证实了这点。秦灭六国，确是秦国胜利了，但秦始皇以至二世之失失在人心中。有了天下却不争取人心的归附，反而实行暴政，促使人民反对自己，从这方面说，秦统治者是鼠目寸光的。统治工作实质是“攻心”工作，也就是争取人心的工作，做好这一工作，才能取得人心归附，统治者的地位才能巩固。而人心向背是一切事业成败的关键。秦之速亡，是用暴政来满足其无穷的私欲，凭暴力来统治天下，结果适得其反，使人心厌秦恨秦，不亡何待。项羽推翻了暴秦，他没有做争取秦人的工作，使秦人心服归附，而是以屠杀为能事，把秦人推向其对立面。这位西楚霸王恃其有战无不胜的江东八千子弟为核心的楚军，东征西伐，想凭着武力以占有天下。历史上往往出现重复的现象，也是因一些人对前车之鉴熟视无睹，而是朝着前人覆车之辙跑去，同样翻车也就不奇怪。项羽不以亡秦为戒，而是仍想以暴力治天下，必然是步着亡秦的后尘走去。

由于国耻家仇，项羽恨秦是必然的。但“成大事者不计私怨”，为了有利于图天下，即使不共戴天之仇也要忘掉。而项羽从其狭隘的复仇思想出发，不论是在战争中，或是破城后以至经过的地方，甚至对已投降的敌军俘虏，一概加以屠杀。如项梁派项羽攻襄城，襄城将兵坚守，数攻不下，项羽破城后，全部坑杀；项羽攻破城阳，也照样屠城。项羽恨秦军杀其叔父项

梁，故怀王派刘邦西向攻秦老巢时，项羽也要求同往以复仇，怀王诸老将因项羽残暴不同意他人关，主张派一贯宽厚的刘邦前往，不侵暴秦人，得秦人心就可推翻暴秦。于是，不让项羽与刘邦西向攻秦，派他跟宋义北上救巨鹿。怀王诸老将对项羽的看法是对的，他对待秦人确是残酷得很。章邯率秦主力军向项羽投降，到新安时项羽对秦军进行了一场惨绝人寰的大屠杀。在秦统治时，各地被派徭役或戍边的吏卒、民夫经过秦地，常受到秦吏卒的侮辱，故甚恨秦人。现在秦军为降卒，六国诸侯军把秦降卒像奴隶般役使，且进行侮辱。投降的秦吏卒暗中议论说：“章邯将军诈骗我们投降诸侯军，今能入关破秦，那可以立功；如不能，诸侯军必虏我们东归，秦王必尽杀我们的父母妻子。”诸将听到了，便报告项羽。项羽便召英布等心腹大将计议说：“秦降卒多，其心不服，入关后不听命令，事必危，不如将之屠杀，而独与章邯、长史欣、都尉翳入秦。”于是，楚军在夜间坑杀秦卒 20 余万人于新安城南。

但是，项羽的残暴，并不到此为止，入关后为复仇仍然大肆杀人放火。先入关的刘邦因自料敌不过项羽而归附后，项羽便引兵“西屠咸阳”，就是说楚兵入秦国首都咸阳后见人就杀，其中包括秦降王子婴。过去秦兵屠杀楚人，现在楚兵屠杀秦人，各使敌国人与己之仇不共戴天，“楚人存下三户也足以亡秦”，楚兵不可能把秦人杀尽，秦人存下三户不也足以亡楚吗？后来刘邦正是在秦人的大力支援下打败了项羽。在屠城的同时，项羽还纵火烧秦宫，“火三月不灭”，可见其所烧的范围之大，所烧的之多了。秦灭六国，将天下财宝文物集中咸阳，以天下人之力建阿房宫，全国文化的精华聚集在此，而项羽竟一把火烧之，这是对中国古代文化的大摧残！项羽不保护祖国辉煌灿烂的文化，使之服务于楚国，并继续发扬光大，可见其愚蠢，而残暴与愚蠢是相通的。

项羽凭暴力行事，就不会考虑到其政治后果。因此，项羽入咸阳后还犯了一系列的政治错误。一是不定都咸阳而东归。咸阳当时已成为全国政治、经济、文化的中心，可以号令天下，因此有人向项羽建议说：“关中山河险阻，土地肥沃，在此建都可以称霸。”项羽见秦宫室都已烧毁，又舍不得离故乡而心思东归，说：“富贵不归故乡，如锦衣夜行，有哪个看见呢？”有个人说：“有人说楚人像个性暴躁的猴子一样，戴王冠是不会长久的，他说得

对啊!”项羽听到后把这人煮杀了。项羽不听劝，带着掠取到的珠宝和妇女东归，建都于彭城。而彭城缺乏建都条件，后刘邦趁项羽外出征伐一攻便把它攻破。二是分封诸王，孤立自己。项羽想自立为王，便先封诸侯为王。他对诸侯说：“天下初起义反秦时，都立原六国后以伐秦。而冲锋陷阵，三年间灭秦而定天下的，都是靠将相诸君与羽之力。义帝虽无功劳，也当分地封之。”诸将都赞成说：“好!”于是项羽乃分天下，分封 18 人为王，自立为西楚霸王。秦鉴于周国分封，使诸侯各自扩张势力而弱周室，造成尾大不掉，促使天下分裂，互相讨伐，故废分封而改为郡县，加强了中央集权。项羽不继承秦建郡县制度而沿用周的分封制度，尔后诸侯王纷纷叛变使己孤立，这是他失败的重要原因之一。三是杀义帝。诸侯王各到其封国后，项羽以“古之帝者地方千里，必居上游”为借口，派人迁徙义帝到长沙郴县，过江时将义帝杀害。义帝是项梁为号召楚人反秦而立，他确无功，迟早会被人除掉。但他是楚国人的象征，楚国人对他是有感情的。当时秦虽被推翻而天下尚未稳定，项羽不利用这象征以号令天下，反而杀之，是一大失策。后来刘邦为义帝发丧，以此为口实，声讨项羽之罪，动员楚人反对项羽。

项羽犯一连串政治错误，皆因仅凭暴力之故，而仅凭暴力行事是难成气候的。领导者的粗暴对外来讲会招致各种反对力量，对内来讲则会众叛亲离。一个领导者处于内外交困之中，又怎能成得气候，建立功业呢？

### 3. 妇人之仁 必酿祸端

项羽之所以缺乏政治眼光，是由于他不喜读书，认为读书只不过能记姓名而已，因而不懂历史，也就不能接受前人的经验教训。对秦的复仇思想使他不顾及政治后果，也是他犯错误的一个原因。他的另一些失策则归于他的