

国内第一部小说版管理读本

唐王的袈裟

管理一个国家如同管理一个超大型企业

阅读本书，你会惊奇地发现，现代西方著名的管理经验，
早在1300多年前圣僧玄奘的嘴里就已道出，
并在唐王李世民的手中逐一实践。

大唐盛世 管理真经

洁岛◎著



知识出版社



唐王的哭哭

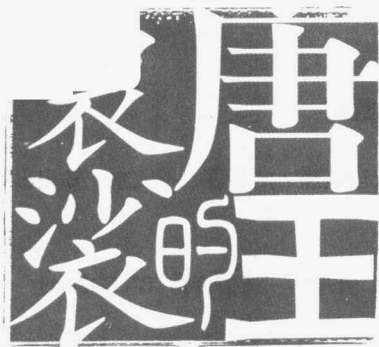
100

Abstract

100

大馬路地產有限公司





《大唐盛世管理真经》

洁岛◎著

唐僧凭着这些管理真经 率领他的徒弟最终取经功成
唐王凭着这些管理真经 带领他的国家走向繁荣昌盛

「内容提要」

能征善战的李世民，凭着自己的勇猛与果断，策马扬鞭打下了一个血淋淋的江山，当上了梦寐以求的大国元首。登基伊始，国事初定，原本一介武夫的李世民，由于对管理一窍不通，深感万事无从插手。在他的虚心求教下，一代法门领袖玄奘大师向他传授了一系列的管理真经。李世民深悟其言举一反三，终成前无古人的管理鼻祖，而他所上了梦寐以求的大国水到渠成地成了国事初定，原本一

对一些问题，由于对管理一窍不通，如放手、插手。在他的虚心境、规划等，袖玄门领袖玄奘大师向他图在继承传统，管理真经。李世民深有所突破，不啻，终成前无古人的管理佳作。

本书写作视角独特，切入方式灵活，通篇以故事讲述，读来生动有趣。这里既有信手拈来的身边小事，又有众所周知的史上名典，熔古今轶略和今人智慧于一炉，汇阳春白雪与下里巴人于一体，没有生硬的说教，只有会意的莞尔，在轻松阅读的同时，一个个深刻的管理理念在不知不觉间已然根植于心……

图书在版编目 (CIP) 数据

唐王的袈裟：大唐盛世管理真经 / 洁岛著. —北京：知识出版社，2006.5
ISBN 7-5015-4591-X

I. 唐... II. 洁... III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 005577 号

唐王的袈裟——大唐盛世管理真经

作 者：洁岛
责任编辑：李毅
选题策划：海默
封面设计：小崔
出版发行：知识出版社
地 址：北京阜城门北大街 17 号
邮 编：100037
印 刷：北京朝教印刷厂
经 销：全国各地新华书店
开 本：730 × 1070 1/16
印 张：13 印张
字 数：120 千字
版 次：2006 年 5 月第 1 版
印 次：2006 年 5 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 7-5015-4591-X
定 价：24.80 元

版权所有·侵权必究
如有印装质量问题，请直接与承印厂联络

序言

管理其实很简单

管理没有终结答案可寻，惟有恒久规律存在。

从某种程度上来说，在竞争日益激烈的今天，在市场经济大潮席卷各个领域的当下，管理比其他任何力量都更强烈地影响着我们的日常生活。

千百年来，我们就在不断地探索这种强大力量的源泉，我们梦想能够通过研究找到它的终结答案，直到一劳永逸地揭示出：什么样的管理是最好的管理？又是什么决定了管理的成功？管理到底有没有规律可循？但遗憾的是，直到今天，它仍旧躲藏在神秘的面纱之下，像一个害羞的初嫁少女一样，若隐若现，不发一语。

管理的难处在于，它时时刻刻都在受到不断演进的经营环境的影响而变化——诸如客户需求、最新技术、下属的期望的改变，竞争对手的发展等因素的强烈影响。但毋庸置疑的是要不断适应和调整管理的视角，而不去抱残守缺，墨守成规。那是不是说，管理就有一定之规了呢？不，管理像世界上任何事物一样，也自有它的规律存在，我们缺少的是发现、是挖掘，而不是当闪电进入瓶子的一瞬间，去告诉人们你所见到的那短短的一瞬，并把它当做一种永恒的至理去喋喋不休的向人诉说。

于是有人叹息，我们注定只能捕捉到成功关键的一瞬，而永远找不到它的永恒规律。但这项工作的前景是耀眼而充满诱惑力的，虽然很困难，但这条道上还是挤满了行人，他们孜孜以求，不舍不弃。

但那些试图掌握管理规律的人会发现，他们面临着多么大的困难。这种困难是多种原因造成的，有外在的，有内在的。也许我们需要客观冷静地用一种理性的目光来寻找管理的命门，探寻它永恒的规律。

综观中国历史，唐朝的兴盛是以往任何一个朝代所不能比拟的。而在大唐王朝中，唐王李世民亲力而为的“贞观之治”恰似漫漫历史长河中一颗璀璨的明珠，直到今天还闪耀着它瑰丽的光芒。

本书就是通过研究“贞观之治”的缔造者唐太宗李世民的管理经验，力图总结出一个合理的管理规律。

通过虚构，《唐王的袈裟》里的李世民，凭着自己的勇猛与果断，策马扬鞭打下了一个血淋淋的江山，当上了梦寐以求的大国元首。登基伊始，国事初定，原本一介武夫的他，由于对管理一窍不通，深感万事无从插手。整个朝廷的结构都在建设与调整之中。唐太宗殚精竭虑地在思考，把手下的有用之才分别放在什么位置才能够成为一个最合理、最有效的管理团队呢？在他的虚心求教下，一代法门领袖玄奘大师向他传授了一系列的管理真经。李世民深悟其言，举一反三，终成前无古人的管理鼻祖。房玄龄善谋国政，孜孜不倦任为中书令；魏徵刚毅耿直，虽无尺寸之柄，却敢犯颜直谏，任为谏议大夫；李靖文韬武略，出将入相，任为刑部尚书兼检校中书令。房玄龄、魏徵、李靖共同主持朝政，取长补短发挥了各自的优点，共同构建起大唐的上层组织。除此之外，唐太宗还把房玄龄和杜如晦合理地搭配起来。李世民在房玄龄研究安邦定国时，发现房玄龄能提出许多精辟的见解和具体的办法来。但是，房玄龄却对自己的想法和建议不善于整理。他的许多精辟见解，很难决定颁布哪一条。而杜如晦，虽不善于想事，但却善于对别人提出的意见做周密的分析，精于决断，什么事经他一审视，很快就能变成一项决策、律令提到太宗面前。于是，他们俩搭配起来，密切合作，组成合力，辅佐自己，从而形成了历史上著名的“房谋杜断”的人才结构。而他所带领的大唐王朝，则水到渠成地成为了当时的世界老大。

唐太宗的“房谋杜断”的用人搭配体系是非常高明的。用人不仅表现在人的量的多少，而且还在于其人才的合理搭配，质量则既取决于其规模，又取决于结构合理，并且后者更高于前者。在一个众多人才的群体中，不仅要有个体的优势，更需要有最佳的群体结构。“全才”是极少有的，“偏才”是绝大多数，但“偏才”组合得好，就可以构成更大的“全才”。优秀的管理者不苛求全才，他们尽力去做的是将一个有效的人才群体，通过合理的结构组合，让它迸发出新的巨大的集体力量。

管理者的任务在于发挥每个人的长处作为共绩效的建筑材料来建成组织的大厦，这几乎是人之常识。试想一下，哪个企业的绩效不是各个成员发挥各自的长处共同做出来的？因此，管理者在用人时，首先要把着眼点放在人的长处上，弄清这个人有什么长处，如何用他的长处。唐太宗李世民曾说：“我成功的原因很简单，一个人做事，不能样样都会，我用人总是用他的长处，避免他的短处。”

在写作手法上，本书视角独特，切入方式灵活，通篇以故事讲述，读来生动有趣。这里既有信手拈来的身边小事，又有众所周知的史上名典，熔古人韬略和今人智慧于一炉，汇阳春白雪与下里巴人于一体，没有生硬的说教，只有会意的莞尔，在轻松阅读的同时，一个个深刻的管理理念在不知不觉间已然根植于心。对一些我们现在经常遇到的管理难题，如放权、用人、制度建设、环境、规划等，作者都逐一破解，并力图在继承传统优秀管理理念的基础上有所突破。

在农业社会，是看你有地无地；在工业社会，是看你有资无资；而在当今的知识社会，则要看你有知无知了。可以这么说，在知识经济新时代，那些能够成为管理赢家的人，都是能够及时接受新思想和领悟管理规律的人。为应对各种管理中各种因素的变化，管理者必须学会改变他们习惯的观念必使用的工具，把握一些永恒规律，以更好地适应当前变化万千的趋势。

不讲什么深奥的理论，也不谈什么玄乎的前沿学术，故事情节简单、语言清新流畅是本书的特点。相信喜欢明快风格的人一定会对本书爱不释手。

古人说“弱水三千，我只取一瓢饮”，唐王李世民的20条管理秘诀在此，你需用多少，尽管拿去就是了。



唐 王 的 袈 裟

Contents 目录

序言	1
引子	1
曲直相斥	3
长与短	13
毛毛虫的领队哪去了	22
河边的孩子	31
清水之源	41
分粥的启示	51
创造一个好环境	61
王老四的鸡	70
第一扇窗	79
拔钉子	87
鸟的忠告	102
他们要的是什么	110
跳高冠军	120
雪地爬行的私塾先生	128
与下属保持距离	136
控制是一种限制	144
燕子和乌鸦	153
转瓶子游戏	161
资源互补	171
高歌猛进还是按部就班	181
尾声	193



引

子

引 子

I

公元620年8月间，一个恃才傲物胸怀江山的青年偶识一僧，交谈之下，惊叹其词论典雅、风彪贞峻、见识远大、思想深邃，认为此人足堪辅弼重任，顿有收归之意，于是劝其还俗辅政。然高僧志在佛法，无意朝廷，固辞不就。

这个青年就是唐高祖的次子、“贞观之治”的缔造者、名垂千古的皇帝楷模唐王李世民；而那位高僧，则是后来从长安出发经西域前往印度取经，并顺利而归的一代法门领袖玄奘大师。

光阴荏苒，日月如梭，转眼间已过了四年。李世民在一手制造了“玄武门政变”后，唐高祖不得不下诏将李世民立为太子。公元626年八月，唐高祖禅位而为太上皇，李世民登上帝位，是为唐太宗，史称唐王。第二年年初，唐王改年号贞观。

话说唐王得了天下后，就犯了愁，要说带兵打仗，那是他的拿手好戏，可是作为一个国家的元首，就不那么简单了。

首先让他困惑的是用人问题，唐王深知，刚开始时，人才的使用尤其重要。他没有效法以前那些小鼻子小眼的帝王，在喜得皇位后，就草草地将各个重要的职位和部门赐给最亲近的人。他知道那样的结果肯定也会像其他那些短命的皇帝一样，来也匆匆，去也匆匆，他的目标是成为一个前无古人后无来者的大皇帝。

他想到了玄奘。自从与玄奘相识后，他就为其博深的思想和超脱的个性所吸引，大有相见恨晚之意。他相信以玄奘的超世才能，定能为他指点迷津。主意打定，于是派人去请玄奘。





曲直相斥



风和日丽，晴空万里。

豪华奢靡的皇宫一隅，一个小型马场赫然在目，马场旁边是个精致的马棚，里面不时传来一阵阵嘶鸣，这一切显得与皇宫的氛围格格不入。更让人惊奇的是，马棚内，一个身着龙袍的人正手抚马鬃，满脸笑容，亲切之情溢于言表。

此人正是刚刚登基不久的唐王，他正在巡查自己的爱马。这些马大都从民间精挑细选而来，其中有好几匹都是伴其南征北战立下汗马功劳



的，所以唐王专门为这些马在皇宫中特设了一个马场，把他喜爱的马圈在一起，自己常来看爱马，甚至亲自喂马。

玄奘到来时，得知唐王在马棚，就对欲去请驾的太监说：“不必了，贫僧过去就是了。”

玄奘赶到马棚时，唐王正手拿草料在喂马。

唐王见玄奘亲自来到马棚，就忙迎上前去，笑道：“圣僧，朕失礼了！”

玄奘道：“贫僧乃一介布衣，怎当得起圣上如此说。”

两人稍事寒暄，唐王就道：“朕也不拐弯抹角了，今天请圣僧来，是想请教用人之道的，还望圣僧指点一二。”

玄奘道：“圣上此言，贫僧实不敢当。圣上乃一国之君，一个国家的命运就掌握在您的手中，而贫僧乃出家之人，休说什么管理之道，就是一个人，也从未支使过的，又何谈管理，圣上万莫取笑。”

唐王见玄奘如此谦虚，就有些不悦，道：“以前邀圣僧共谋朝政，知圣僧一心向佛，坚辞于朕；现在朕遇到为难之事，请您为朕明示一二，圣僧还是不依。想朕虽贵为一国之君，却还做这一厢情愿之事，实在可笑！”

玄奘忙道：“贫僧不是不肯，实是无能为力。”

唐王道：“圣僧的才华，朕是了解的，亦是钦佩的，自四年前相识以来，每每有相见恨晚之憾。朕今恳请圣僧前来，实是为大唐众生着想，圣僧不会不知，朕之用人，必将关乎大唐众生的命运。圣僧向以慈悲为本，博爱天下，还望圣僧应允为要。”

玄奘道：“圣上对贫僧礼敬有加，贫僧岂能不知。然贫僧孤陋寡学，见识肤浅，若是大胆放言，错说一句话，都会直接影响到大唐的前途和命运。若歪打正着，尚好；若是南辕北辙，岂不成了千古罪人。如

此种种，让贫僧如何敢说。”

唐王道：“圣僧多虑了。朕既然请圣僧来，就信得过圣僧，否则朕为何不请别人，而专请圣僧？其实，朕的谋士很多，但他们久居宫廷，身在其中，并不能辨真相、明是非。而且，群臣与谋士之间，亦多有瓜葛。有此故，朕又如何敢相信他们的建议？圣僧不必多虑，尽管直说就是。”

玄奘知推辞不脱，就只得答应唐王的请求。唐王又向玄奘表明了要做杰出皇帝的心愿，并发誓将为此献出毕生的精力。玄奘深为其言所感动，叹道：“圣上如此专心于朝政，实乃天下苍生之幸。”

唐王看了看玄奘，突然岔话道：“圣僧有如此超世之才，不做一番大事业，却遁入空门，可惜啊可惜！”

玄奘道：“陛下此言差矣！我们所做的事情虽然不一样，却都同是为解救天下苍生，只是所走的路不同罢了。贫僧现在虽然不直接参与朝政，但置身事外，更容易看清事情的真相，对事情的判断可能才会更合理些。”

唐王笑道：“此言极是。路虽不同，但殊路可同归，就让我们为共同的理想携手共进吧！”

玄奘颌首微笑。

唐王道：“古往今来，能坐上皇位的虽然不多，可也不计其数，但却大都短命。朕想他们在用人时是有很大错误的，他们大多在建国或袭位之初，按功领赏，论资排辈，不管是否适合，都将最重要的官职或权势分给他们，以至到后来产生恶性循环，导致国家灭亡。朕不想重蹈覆辙，而是想成就一番大业啊！”

玄奘叹道：“古来皇帝登基，想到的都是迫不及待地把所有的大官分出去，以笼络人心，认为那是小事，其实这才是真正的大事呢。圣上

能够在登基之初就想到这个问题，看来已比他们高出一筹了。”

唐王道：“这也正是朕邀圣僧此来的用意啊，请圣僧直言。”

玄奘看了看马棚，沉思半晌后，就问马棚里的官员：“这马棚里的什么工作最难？”

马棚里的官员不知如何回答，玄奘便自答道：“贫僧曾经问过一个马夫，他说编排供马站立的棚栏最难。”

唐王满脸疑惑，不解其意。

玄奘继续说：“为何编棚栏最难？这是因为，如果先用弯曲的木料编排，以后就都要求用弯曲木料；若弯曲木料都编上了，笔直的木料就都用不上了。同理，如果先用直木料编，以后就都要求用直木料；若直木料都编上了，弯曲的木料也就都用不上了。”

唐王道：“这和用人有什么关系啊？”

玄奘道：“曲直不相容而相斥。”

唐王沉思不语，俄尔又脸露笑容，开悟道：“圣僧是说用人之道贵在慎始，在开始的时候就必须慎重选择。开始时若用了君子，小人就难以进入；开始时若用了小人，则君子就会被挡在门外。”

玄奘道：“贫僧正是此意。为政之要，惟在得人；为官择人，不可造次。用一君子则君子皆至，用一小人则小人竞进。这是颠扑不破的真理。”

唐王击掌道：“妙！妙！太妙了！”

玄奘道：“所以圣上一定要任人惟贤，不能意气用事。”

唐王道：“可是，那些能耐不大，但确实立下过大功的人该如何安排呢？”

玄奘道：“有功之人当然要奖赏，但不能让其担任他不能胜任的职务，那不是知恩图报，而是在拿大唐的江山开玩笑。其实圣上可以换一



曲

直

相

斥

种奖赏方式，比如，赏赐他良田万顷与花不完的金银皆可。”

唐王道：“要是他很有能力，但人品卑劣，心胸狭窄，用还是不用呢？”

玄奘道：“这种人当然可用，有能力的人都要用，但这样的人却不能大用，特别是一些重要的职位一定不能让其镇守。”

唐王道：“担任要职的人要是能力不太强，总是不能让人放心。”

玄奘道：“担任要职的人必须是胸怀宽广的人，即使他的能力不太强，但他大度惜才，这样更多更好的人才就容易进去；否则，即使他的能力很突出，但一遇到能力比他强的人来了，就会把精力转到对付这个才能比他强的人身上。再说，一个人的能力再强，也不能凭借个人之力把重任担起来，因为，往往越重要的职位，越需要集体的力量才能支撑起来。”

唐王道：“圣僧的话，让朕茅塞顿开，这些日子苦苦困惑朕的，就是这件事啊！”

管理箴言

用人之道贵在慎始，在开始的时候就必须慎重选择。
开始时若用了君子，小人就难以进入；开始时若用了小人，
则君子就会被挡在门外。

史实链接

唐王曾公开对大臣们说：“朕如今孜孜以求贤士，想专心政事，治理好国家，听说有好人才，就想设法加以提拔任用，而旁人却说



那些人多是宰臣的亲戚故旧。只要你们行事公正，做事不要害怕这些流言，便是表露心迹。古人所谓‘内举不避亲，外举不避仇’，就是因为举得其人。只要举得贤才，虽是亲戚子弟或有仇嫌者，也举荐无妨。

唐王在不同场合一再教导各个官员用人要慎重。在慎重的同时，唐王还提倡大胆用人，只要是人才，不论出身，不问资历，都坚决任用。其中，唐王对魏徵、马周和刘洎的重用最能体现其不拘一格惟才是举的用人思想。

魏徵原来是李建成的亲信，曾多次出谋划策，建议李建成尽快除掉唐王。唐王在武德九年六月发动政变杀死李建成等人后，七月即将魏徵招至身边任职，八月唐王即位后任命他为正五品的谏议大夫，一年多后即贞观二年，便提拔为秘书监兼宰相之职。

马周直到贞观五年，还是中郎将常何家的食客，因代常何上书而被唐王发现是个不可多得的人才，立即召见加以任用。十年之间，他就升到中书侍郎的宰相职位。

刘洎原来是萧铣的部下，降唐后，只是一个小小的州都督府长史，因上书切直有政见，受到唐王的器重，也在十年间被提拔到宰相的职位上。

· 常言说：英雄爱英雄。魏徵、马周和刘洎，这些人豁达大度，爱才惜才，对他们的任用，也为更多的人才被其广招麾下提供了客观可能。人才济济的贞观，兴盛的种子已然埋下。

为了扩大选拔人才的渠道，使更多的人才进入国家政权机关，唐王还继续通过科举制度来选拔人才，并兴办各级教育机构，大力推崇儒学，使当时在京城就读的学生达到八千余人。同时，他先后五次颁布求贤诏。所有这些都是为了“让天下的英雄都落入到朕的手中”。

唐王科学公正的用人之道产生了积极的效果，贞观年间，整个朝野吏治清肃，谏诤成风，人才辈出，各得其所。由此，中国进入了历史上少有的繁盛时期，即大唐盛世。

异曲同工

奥格威的礼物

奥格威以他敏锐的洞察力和对传统宣传观念的抨击照亮了整个广告行业，成为现代广告最具创造力的推动者。

奥格威创作的广告无人能比，他的管理才能，特别是用人方面的管理才能，更是让人津津乐道。其中流传最广的则是这样一件事：

作为奥美广告公司的创始人，奥格威在公司每进一位高层管理人员时，都要赠送给这位管理人员一件礼物——一套俄罗斯套娃。收到这种礼物的管理人员刚开始都不解其意：老总为什么要送这个呢？

这组套娃是由好多个由大到小的木娃娃套在一起的，旋开外边的大娃娃，发现里边还套着一个略小一点的；再旋开这个略小一点的，又发现里面还有一个更小点的；再打开……及至最后一个，里边有一张纸条，纸条上有这样一行字：

如果我们公司每个人所重用的人都比我们矮，我们的公司就会变成小矮人公司；而如果每个人所重用的人都比我们高，我们公司就会成为一个巨人公司。

署名是奥格威。

后来，正如大家今天所看到的，这家广告公司成了他所希望的世



曲
直
相
斥