

中国人的老经验

通人情 懂世故

魏振斌◎著

不听古人言，吃亏在眼前。
不学老经验，一生难胜算。
中国人的老经验——
传承千年的伟大智慧，
指点人生的金科玉律，
辅佐事业的经营指南。



商务印书馆

通人情懂世故



中国人的 老经验

魏振斌◎著

南海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

通人情懂世故/魏振斌著. —北京: 新世界出版社,
2005.12

(中国人的老经验)

ISBN 7 - 80187 - 968 - 6

I. 通… II. 魏… III. 谋略 - 中国 - 古代

IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 147327 号

中国人的老经验——通人情懂世故

策划: 林 欢

作者: 魏振斌

责任编辑: 林 欢

装帧设计: 刘大毛

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

总编室: +86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部: +86 10 6899 5968 6899 8733 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn> (中文)

<http://www.newworld-press.com> (英文)

电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306 frank@nwp.com.cn

印刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 230 千字 印张: 11.375

版次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 80187 - 968 - 6/G·471

定价: 23.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换



前言

可以说，中国几千年，一部二十六史，就是一部充满人类生存竞争的历史，在这里，各色人等围绕着社会国家个人命运进行着激烈残酷的角逐，成败大则关乎国家安危存亡，小则关乎个人的一生，甚至子孙后代的荣辱得失。考察历史上那些最终的胜者，我们不难发现，他们都是一些深通权变的所谓聪明人。相反，如果不通此道，就无法在错综复杂的政治漩涡中生存，更遑论施展自己的抱负了。

权力场有它独特的游戏规则，置身其中的人又因环境的险恶变得极其智慧，在这里，任何简单草率的想法和做法都是幼稚的，在温情脉脉的面纱下，人们暗地里进行的却是权谋的较量。而且，越是出色的表演，越是不漏痕迹，正所谓海底雷霆万钧，海面上却风平浪静。

权变是一把双刃剑，它固然能够克敌制胜，但如果不跟道义相联系，就能把人变成野心家、阴谋家。的确，权变运用得好，它就是一种智慧，甚至能成为一门艺术。可以说，权变无处不在，它不但在政治、军事、外交等领域都可以得到广泛运用，甚至可以化到每个普通人的日常生活中去。

我们今天重温历史，就是要吸取其有益的精华，让古人的智慧经验为我所用，从而更好地去工作，去生活。

魏振斌

2005年9月



目 录

第一章 善用人者得天下	(1)
第一节 用人先要识人	(2)
1. 用人失察，遗患无穷	(2)
2. 分清将才与帅才的区别	(4)
3. 英雄不问出处	(6)
4. 用人须审时度势	(9)
5. 用人不疑的胆略	(10)
第二节 把各种人用得恰到好处	(14)
1. 没有不可用之人	(14)
2. 照黄石会的办法用人	(16)
3. 不拘一格降人材	(19)
4. 别让人才成为对手	(23)
第三节 宽猛相济，赏罚并施	(24)
1. 什么叫公平	(24)
2. 赏罚有时只是一种姿态	(27)
3. 有时重赏不如严罚	(28)
4. 以大德不以小惠	(30)
第四节 善用情感	(33)
1. 要真做，才有真回报	(34)
2. 要把事做到关键处	(35)
3. 巧用善意的欺骗	(36)

4. 给属下留足面子	(38)
------------------	------

第二章 收服人心有方法..... (40)

第一节 树尊立威

1. 深藏不露的妙用 (41)
2. 纠以往的错可以得人心 (44)
3. 否定前任是最讨巧的事 (46)
4. 立信立德以服天下 (48)
5. 慈不掌兵，仁不聚财 (51)

第二节 巧用矛盾

1. 再难的事都能找到变通的办法 (53)
2. 借用矛盾以制人 (55)
3. 丢卒保车平人心 (57)
4. 打了狐狸不惹臊 (58)

第三节 恩威并施

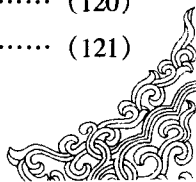
1. 小的牺牲能换取大的胜利 (61)
2. 总有一样让你满意 (62)
3. 表面上的恩赐也是好的 (64)
4. 让你永远没法满足 (65)
5. 触动最敏感的神经 (67)
6. 秋后算账也不迟 (68)

第四节 宽严之间见微妙

1. 惟以宽而能成其大 (70)
2. 圈套总是先松后紧 (71)
3. 少打鞭子多喂食 (73)
4. 洞察隐秘佯装不知 (77)
5. 莫把人逼到墙角 (79)
6. 治大国若烹小鲜的道理 (82)



7. 功过不可少混，恩怨不可过明	(83)
第三章 左右周到的人际策略	(85)
第一节 超凡脱俗难用世	(85)
1. 自恃孤高不如“和光同尘”	(86)
2. “飞扬跋扈为谁雄”	(87)
3. 轻视小人往往阴沟里翻船	(89)
第二节 左右逢源	(91)
1. 聪明人面子上总是光滑的	(92)
2. 减少不必要的麻烦	(94)
3. 最凶恶的敌人总是以好朋友的面目出现	(95)
4. 两头卖乖，好事占尽	(97)
5. 表忠心也得讲点策略	(98)
第三节 恪守中庸巧平衡	(100)
1. 善于兼顾各方情绪	(101)
2. 在两难中适度选择	(103)
3. 心平气沉，处事中正，是一种智慧	(104)
4. 不争宠的反得宠	(106)
第四节 化敌为友	(108)
1. 放下架子，会赢得很多	(108)
2. 最大限度利用所有可利用的资源	(109)
3. 避免失势的悲凉	(112)
4. 喜怒不露，灾祸不生	(115)
5. 算计越深越有利	(117)
第四章 熟谙通权达变术	(120)
第一节 兵无常势，水无常形	(120)
1. 无可无不可	(121)



2. “灵活一些，可使我们予求予取”	(125)
3. 一愚而制服大智	(127)
4. 将错就错跳出危局	(130)
第二节 谋不厌诈	(132)
1. 始终保持心理上的优势	(132)
2. 决胜于庙堂之上，而不动兵戈	(133)
3. 耐心等待，总能找到下手的机会	(135)
4. 假作真时假亦真	(136)
第三节 急难善变	(139)
1. 直截了当地拒绝错误的命令	(139)
2. 把对手的意图化为乌有	(140)
3. 大行不顾细谨	(141)
第五章 牢牢把握住“势”	(145)
第一节 善于用势	(146)
1. 顺势而动，无势造势	(146)
2. 用势与用力的不同效果	(147)
3. 借势与造势	(151)
第二节 藏才隐智	(154)
1. 与其让外力所折，不如自己先弯	(155)
2. 聪明过于外露的人，福气反倒少	(157)
3. 成熟的谷穗总是下垂的	(160)
4. 把最宝贵的货物隐藏起来	(162)
5. 决不让谋划外露	(165)
6. 猪吃老虎的学问	(167)
第三节 牢牢把握住势	(169)
1. 大气度决定大格局	(170)
2. 顺势而为，无往不利	(172)



3. 深察人心世道，做事才有依据·····	(174)
4. 用人谋势，分善与恶·····	(175)
第四节 谋动在先 ·····	(176)
1. 不要放弃修好的机会·····	(177)
2. 以攻代守，谨防谗言使你失势·····	(179)
3. 抢先一步，赢得先手之利·····	(181)
4. 让举措形成连环套·····	(184)
第五节 攻敌弱点 ·····	(185)
1. 藏的越深危险越少·····	(186)
2. 踏雪无痕的轻功·····	(187)
3. 从他人最恐惧的地方下手·····	(189)
4. 关键的时刻发出致命的一击·····	(190)
5. 势弱之时要善于掩藏，果敢突变·····	(193)
第六章 晋升有道不由术 ·····	(195)
第一节 应势趁便 ·····	(195)
1. 时机有三种：事机、势机、情机·····	(196)
2. 成为一个指示目标的猎人·····	(198)
3. 站在前排才有机会·····	(199)
4. 择机进退·····	(201)
第二节 善解上意 ·····	(203)
1. 要什么货有什么货·····	(203)
2. 在上者须防小人取宠之道·····	(205)
3. “代代红”不倒翁的启示·····	(207)
4. 找到最短的通道·····	(210)



第七章 用道家智慧管理事务 (213)

第一节 有所为，有所不为 (214)

1. 别成为一个道具，要做使用道具的人 (214)
2. 凡事从大处着眼 (216)
3. 小事糊涂，大事不糊涂 (218)
4. 观远数，识大道 (219)
5. 责其大指而不苛求小处 (222)
6. 秉要执本抓关键 (224)
7. 忽小利而存大义 (226)

第二节 龙蛇屈伸方圆之道 (228)

1. 临危不惧真君子 (229)
2. 拉长战线，以时间换取空间 (231)
3. 当柔则柔，当刚则刚 (233)
4. 邦有道则智，邦无道则愚 (236)

第四节 尽性知命 (237)

1. 生死由命，知死乐生 (237)
2. 布衣可终身，宠禄岂足赖 (239)
3. 祸来泰然，福来坦然 (242)
4. 无为之为 (245)

第八章 领悟进退之机 (249)

第一节 柔生刚死 (249)

1. 祸殃多因强出头 (250)
2. 凡事，有必可做之理方去做 (252)
3. 显赫以后最好的办法是低调做人 (254)
4. 本来归于己的，让给对你重要的人 (256)



第二节 天道忌盈	(257)
1. 留有余地就是留有一手	(258)
2. 留有一点缺憾	(260)
3. 尊贵的身份是诱惑，却也是人性的陷阱	(263)
4. 富者多忧，贵者多险	(266)
第三节 势不可恃	(267)
1. 激流勇退，不失英雄本色	(267)
2. 对谁都要留一手	(269)
3. 挟势要挟，最招人忌恨	(271)
4. 不知足，伸手要，必惹祸	(272)
第四节 随遇而安	(273)
1. 把人生看作一个变幻不定的战场	(274)
2. 淡泊以能致远	(277)
3. 将错就错，安知是错	(279)
4. 喜好什么就会受制于什么	(280)
第五节 以退为进	(281)
1. 惟其不争，天下莫能与之争	(281)
2. 表面上的退步能换取实际的进步	(283)
3. 算对每一步棋，最终胜出	(286)
4. 关乎己身权益的事，退比进更能达到目的	(288)
5. 掌握奇正之变，方知进退之机	(290)
第九章 心藏保身之道	(292)
第一节 居安思危，未雨绸缪	(292)
1. 做大事需要大筹划	(293)
2. 示敌以弱，才能弥祸于无形	(295)
3. 转移别人的注意力	(297)
4. 缺乏策略，等到的就是失败	(300)

5. 胜算有心策，狡兔有三窟·····	(301)
第二节 谦退自抑 ·····	(304)
1. 好事不可占全·····	(304)
2. 该推开的一定要推开·····	(306)
3. “好事”不见得就好·····	(308)
4. 不妨满足一下别人的虚荣·····	(309)
5. 不刻意求名而名声更显·····	(311)
第三节 慎言慎行 ·····	(312)
1. 越是大权在握越不能张扬·····	(312)
2. 勿逞口舌之快·····	(314)
3. 狂傲轻薄定致祸端·····	(315)
4. 以言取祸，非智者所为·····	(318)
5. 勿授人以柄·····	(321)
6. 找出一条最安全的通道·····	(324)
7. 不懂事上之道，功也会变成罪·····	(325)
第四节 忍心制欲 ·····	(327)
1. 安贫乐道，留得自在心间·····	(328)
2. 一忍得天下·····	(330)
3. 安于不公，一半清醒一半醉·····	(334)
4. 忍耐是一种柔韧的利器·····	(335)
5. 今天忍受，是为了明天不忍受·····	(338)
第五节 以其昭昭，示人昏昏 ·····	(341)
1. 善于伪装麻痹，才能笑到最后·····	(342)
2. 了解别人的隐秘而不说破，更需要智慧·····	(346)
3. 自强而示弱，可以制强敌·····	(347)
4. 把对手显露在明处·····	(349)



汉高祖刘邦出身流氓无赖，看似并不具备什么特殊的才能，却在楚汉战争中一举夺得天下，凭借什么？

刘邦自己颇为清醒地总结说：“我之所以能有今天，主要是用人上能够知人善用，任人惟贤。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，都是人中的精英，但是我会使用他们，这就是我夺取天下的资本。而项羽只有一个范增，却还不能重用，这就是他失败的根本哪！”

一个人纵有超凡脱俗的智慧，也不能掌握世上全部真理；纵有万夫不当之勇，也不能无敌于天下。仅凭自己有限的一生，任何人也无法打破时空的局限。

因此，要想眼观四海，胸怀天下，对大势了如指掌，就必须能识人、用人；因此知彼，因人知人，把别人的优长变成自己的工具；这是一个领导人才干高低的衡量标准之一，而且是一项重要的标准。领导本领再高强，也不可能一个人包打天下，只有组织起一支强大的队伍才能战胜强敌。

得人才者得天下，翻开几千年的中国历史，这类例证不胜枚举。而要得到人才，知人善任是成事的关键。周武王得姜尚而称王，齐桓公得管仲而称霸，秦得人才而一统天下，汉得三杰而有



中国，刘备得诸葛亮而三分天下。

第一节 用人先要识人

◆成就事业的资本，没有比辨别人才、量才使用更重大的了。

◆做部属的以自己能干为有才能，而做领导的，善于让别人尽可能地发挥出自己的才干，才算是有才能。

◆身为一个团队的领导，身边应该有不同的人为自己效劳：有左右心腹可以商量事情，有耳目侦察消息通风报信，有干才坚决贯彻自己的命令。

◆泰山之所以高大，江海之所以深广，都是由于不排除外，拒绝广采博纳。就用人而言，相容并包，博采众长而成事，不只是个胸襟和气度的问题，更是一种用人的大智慧。

◆能做到兼容并包，不一定能成就大事业；但真成大事业者，必须做到兼容并包。

1. 用人失察，遗患无穷

西汉王朝赖三个杰出的人物而建立，即大将韩信、智囊张良、后勤总司令萧何。韩信是故楚王国的一个穷苦的流浪汉，张良是故韩王国贵族的后裔，萧何是故秦王朝县政府的低级官员。假如不是时代动乱，他们只有淹没在人海之中。韩信曾当过项羽禁卫军的低级军官，为项羽当过卫兵，屡次向项羽献计献策，项羽都没有采纳。

惟英雄才能识英雄，项羽只是一员勇敢的将领，不是政治家，所以他不能了解韩信。项羽不但对韩信失之交臂，对他惟一的智囊，被尊称为“亚父”的范增，也不能容忍，终于把范增逐

出政府。

因此，用人首先要知人。

春秋时期齐国有位国相名管仲，他辅佐国君齐桓公成为众诸侯国的首领，因此只有他敢于在齐桓公面前说真话。

有次管仲病了，齐桓公问管仲：“你年纪大了，万一去世后，谁可接替你的位置？鲍叔牙这人怎么样？他办事果断利索，我很喜欢。”

“不行。”管仲说，“鲍叔牙这人刚愎自用，自高自大，容不得别人，不可当国相。”

齐桓公听了有点不高兴，又问：“竖刁总可以吧？他为我自动阉割了，来帮我管理后宫嫔妃。”

“不行。”管仲说，“他连自己的身体都不爱惜，他还会爱惜什么呢？”

齐桓公再问管仲：“那卫公子开方呢？”管仲还是摇头，说：“他为了讨你的欢心，十几年都不回去看望父母，这样没有孝心的人不可当你的左右膀。”

齐桓公赌气地说道：“这也不行，那也不行，我想易牙你决不会反对！他为了我连儿子也不要了。”

管仲说：“这种人连儿子都可以蒸给你吃，还有什么事不可以做出来？”

齐桓公觉得管仲像是处处与自己作对似的，便问道：“那你认为谁可以当国相呢？”

管仲说：“隰朋能担此重任。他为人诚实廉洁，能力强。”

齐桓公不以为然，他心想管仲处处反对他所提名的人，说不准有什么私心吧。

一年以后，管仲死了，齐桓公任命竖刁为国相，竖刁勾结易牙等人叛乱，把齐桓公关进冷宫，齐桓公活活被饿死。



齐桓公因为听不进逆耳忠言，亲手培养了自己的掘墓人。

近君子，远小人，是做官和做人走向成功的基础。但小人是不太好识别的，有一些小人把自己隐藏得很深。同时，权利和才智往往使人刚愎自用，自视甚高以致变得昏聩。

齐桓公的悲剧就在于他的过分自信与其说是被奸人所害，还不如说是自作自受的结果。对任何事情的考察，内因才是事情成败的关键，在这种事上，不能怨天尤人，反省自身是非常必要的。因此不仅仅是需要一双明亮的眼睛，更主要的是要具备君子的情怀，昏庸之人，哪里能辨得出奸人的面目呢？

2. 分清将才与帅才的区别

在尧的时代，舜作司徒，契作司马，禹作司空，后稷管农业，费管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责训练用于作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，悠悠然地只做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿做臣子呢？这是因为尧懂得这九个人都各自有什么才能，然后量才使用，而且让他们个个都成就了一番事业。尧凭借他们成就的功业而统治了天下。

一个人纵有超凡脱俗的智慧，也不能掌握世上全部真理；纵有万夫不当之勇，也不能无敌于天下。仅凭自己有限的一生，任何人也无法打破时空的局限。

三国时曹操、刘备在择用人才上各有千秋，而曹操在这方面尤为突出。他任人惟才，能贵其长而忘其短，能不记私人恩怨和赦人之过。为此，那些原有过失的人对曹操感恩戴德，更加忠心地为他效力。大批贤才也慕名前来投奔曹操。

诸葛亮和刘备都是英雄，但在使用人才方面，刘备却远远高出诸葛亮。



刘备待人宽厚，思贤若渴并善于笼络。他在世时蜀国人才阵容十分可观，其用诸葛亮为股肱，关羽、张飞、赵云、黄忠、马超为五虎大将，许靖、糜竺、其他人如李严、吴懿和魏延，也都可以独当一面。

而刘备一旦死去，诸葛武侯治蜀，便众星寥落、孤月独明，剩下诸葛亮自己苦苦支撑。归根结底在于诸葛亮择才时过分严格拘谨，察人密之又密，待人更是严格近于苛求。具体分析，则包括如一下几个方面。

第一，诸葛亮不善于选贤任能。

他偏爱谨小慎微之辈，往往因小而弃大，过分地求全责备。如魏延虽有勇有谋，但诸葛亮抓住其“不肯下人”的缺点，并因魏延过去的经历而怀疑其易于背叛，故而不用。再如李严，与诸葛亮同受刘备托付，才能与资历可与诸葛亮相匹，偶有过失，即流放终生；事实上，这些人才，只要使用得当，都是可以建功立业。

第二，诸葛亮用人不善于扬长避短。如马谡是一个谋略人才，不该用为战将。

第三，诸葛亮不重视人才的培养。诸葛亮主要是坐镇成都。方法施废，整理戎旅，正是他的特长。刘备死后，诸葛亮事必躬亲，出将入相，独力支撑，辛辛苦苦，压抑了人才的成长。萧何荐韩信，管仲举王子城父，都是用他们的长处来补救自己的短处。诸葛亮有萧何、管仲治国之才，却没有萧何、管仲用人之智，终于劳碌奔波，未能成就大业。以至于他所培养的主要接班人，缺乏实际工作的全面培养和锻炼，所以他一旦撒手西归，就后继无人，蜀汉就从此一蹶不振了。

《吕氏春秋》说：“水没有固定的形状，然而有了它万物才能