

Z H O N G G U O J U E C E X U E

著名决策案例选评

张顺江 著

中国决策学

第十四卷



当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国决策学. 14, 著名决策案例评选/张顺江著.
北京: 当代中国出版社, 2003. 9
ISBN 7-80170-219-0

I. 中… II. 张… III. ①决策学-中国②决策-
案例-世界 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 075691 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码: 100009

北京地质印刷厂 印刷 新华书店 经销

880 × 1230 毫米 32 开 150 印张 插页 3789 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

(1-14 册) 印数 1-1000 册 定价 600.00 元

内 容 提 要

《著名决策案例选评》是一本学习、研究决策科学理论的通俗读物。它以古为鉴，让您从具体案例中领悟决策的理论和方法。它是一项从决策学的角度观察、研究历史所得到成败规律的研究成果。它通过对古今中外一些著名决策事例的分析，指明了决策对于事业成败、国家兴亡的重要作用。从这些生动的事例中人们可以发现：错误的决策可能千差万别，正确的科学决策却存在共同的规律性，从而提高人们学习研究决策科学理论的自觉性。人们通过这些具体事例可以学习到活泼、形象、易于理解的决策科学理论，以便掌握决策规律，做出正确决策，为祖国的社会主义现代化建设贡献力量。

此书是一本通俗读物。在选评的几十个决策案例中，作者剖析了古今中外成才与成功者的典型范例，为人们成才与成功提供了优秀榜样。

目 录

第一编 周秦迄汉

第一章 慎选决策人才是事业获得成功的保证 ·····	(3)
一、商汤聘伊尹而取天下·····	(4)
二、周文王崇姜尚而开基业·····	(4)
三、齐桓公得管仲而成霸业·····	(5)
四、秦用百里奚、商鞅、范雎、李斯等而统一中国·····	(8)
第二章 文种定计灭吴国 ·····	(18)
一、勾践轻敌，鲁莽致败·····	(18)
二、以屈待伸，忍辱求和·····	(19)
三、成事在谋，兴越灭吴·····	(19)
四、教训·····	(23)
第三章 稳定、离间与反间 ·····	(24)
一、魏文侯用人不疑取中山·····	(25)
二、秦甘茂先盟而后用兵·····	(27)
三、燕昭王用乐毅不疑，几灭齐国；燕惠王疑乐毅， 尽弃前功·····	(28)
四、赵王信谗杀李牧·····	(31)
五、王翦释主疑，一举灭楚·····	(33)

六、赵惠文王将相和，秦不敢东向	(35)
七、赵孝成王信间，使括代颇全军被坑	(36)
第四章 刘邦“大智”争天下	(38)
一、刘邦“大智”争天下	(38)
二、楚汉之争	(43)
三、刘邦治国——马上得天下，安能马上治之	(49)
第五章 汉文帝的治国方略	(54)
一、战略原则——王者无私	(54)
二、赈穷养老，安抚百姓	(55)
三、定宰相职守	(56)
四、止辇受言、废除诽谤妖言之法	(57)
五、立农为本，发展生产	(58)
六、明执法以顺天心	(59)
七、增加封王数量，削减诸侯势力	(60)
第六章 李克功成名遂，晁错杀身成仁	(62)
一、科学地预测	(62)
二、李克谏魏文侯功成名遂	(63)
三、晁错杀身成仁	(66)
第七章 符合决策原则，事业成功	
背离决策原则，身死国破	(68)
一、周幽王以决策为儿戏导致国破身亡	(68)
二、宋襄公违背决策的科学性原则而致败	(69)
三、应变性原则运用的正反事例	(70)
四、信息原则在决策中的应用	(73)
第八章 秦始皇焚书坑儒和汉武帝的罢黜百家独尊儒术，	
看决策的科学性原则	
——两个文化决策浅析	(76)
一、秦始皇焚书坑儒，想统一思想，结果适得其反	(76)

二、汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”，促进了封建王朝的发展、繁荣	(79)
第九章 运用创造性思维决策的范例	(81)
一、韩信背水列阵一举破赵	(81)
二、陈平用奇谋，解白登之围	(86)
第十章 王莽的改制决策及其历史教训	(91)
一、王莽的改制决策	(91)
二、改制引起了混乱	(93)
三、王莽改制决策的严重教训	(94)
第十一章 延揽英雄，务悦民心	
——刘秀统一天下	(96)
一、临危不惧，昆阳大胜	(96)
二、克制忍耐，大局为重	(100)
三、刘秀的发展战略	(100)
第十二章 杰出的古代系统工程决策	
——李冰父子建造都江堰的事迹	(107)
一、都江堰水利工程简介	(107)
二、都江堰的经济效益	(110)
三、从系统工程决策理论看都江堰的建造	(111)
第二编 三国迄唐	
第十三章 战官渡智胜袁绍	(117)
一、挟天子令诸侯，旨在统一大业	(117)
二、全面分析形势制订正确的战术决策	(119)
三、制定机动灵活的战役决策	(122)
四、郭嘉奔曹与田丰被杀	(125)
第十四章 赤壁鏖兵，孙刘联合破曹	(128)
一、“隆中对”的科学决策	(129)

二、鲁子敬的抗曹主张	(132)
三、共同努力, 坚定抗曹决心	(134)
四、火烧赤壁, 大破曹军	(138)
第十五章 吕子明白衣渡江破关羽	(141)
一、吕子明谋略	(141)
二、关羽的安排	(143)
三、麻痹关羽, 吕子明装病	(143)
四、白衣渡江, 消灭关羽	(145)
五、关羽失败的教训	(146)
第十六章 决策失误符坚大损 沉着决策谢安成功	(148)
一、符坚对形势估计错误	(148)
二、符坚在战术上的决策错误	(151)
三、利用敌人的骄傲情绪打败敌人	(152)
第十七章 充分准备隋文帝攻取江南	(155)
一、行新律, 开“义仓”, 会务实	(156)
二、修长城、定将军, 疲困陈朝	(157)
三、战术谋划	(158)
第十八章 贞观之治与李世民的发展战略	(161)
一、李世民与决策者的素质	(161)
二、唐王朝决策机构的形成	
——圣世无隐者, 英灵尽来归	(173)
三、制定正确决策的方法	(183)
四、战略决策目标的开发和达到目标的战略原则与	
战略措施	(185)
第十九章 陆贽智平泾原之变	(196)
一、驳“天命论”提出祸福由人的主张稳定君心	(197)
二、泾原之变产生的原因	(198)
三、解决泾原之变的措施	(200)

四、推诚布信，平泾原之变	(202)
--------------------	-------

第二十章 任人唯贤，创开元盛世

任人唯亲，致国乱兵连

——唐玄宗人才决策分析	(203)
一、开元初期，唐玄宗用人唯贤，人才荟萃	(204)
二、开元末期，玄宗喜谀恶直，任人唯亲， 导致正人退位、国乱兵起	(206)

第三编 宋元明

第二十一章 拨乱世——赵匡胤制定发展战略

一、拨乱世，巧订发展战略	(211)
二、巧运筹，抓时机，实现发展战略	(215)

第二十二章 破金兵巧用天地生

——刘锜顺昌决策浅析	(222)
------------------	-------

第二十三章 治国用良工 守成用儒臣

——元统一中国的奠基者	(227)
一、辅佐太祖推崇儒学	(227)
二、辅佐太宗奠定规章制度	(228)

第二十四章 扫群雄灭元朝拯民于水火

——朱元璋的发展战略简析	(232)
一、雄才大略，制订出一条科学的发展战略	(233)
二、高瞻远瞩，制定战略决策	(233)
第二十五章 于谦临危决策，挫败也先入侵	(239)
一、土木堡之变	(239)
二、临危不惧，主持大计，于谦决定守北京	(240)
三、保卫京师决策图解	(244)

第二十六章 张居正的改革决策

——一个立体改革决策范例	(248)
--------------------	-------

- 一、振举除弊，全面进行改革 (248)
- 二、厉行节俭，对皇权也加以限制 (251)
- 三、改革的成效 (251)
- 四、用决策论的观点加以总结 (252)

第四编 人生决策成功的范例

第二十七章 思想家 (257)

- 一、孔子——笃信好学，终集大成 (257)
- 二、司马迁发愤著《史记》 (264)

第二十八章 政治家 (270)

- 一、毛泽东——问苍茫大地，谁主沉浮！ (270)
- 二、富兰克林·罗斯福实行“新政” (279)

第二十九章 军事家 (289)

- 一、拿破仑 (289)
- 二、韩信 (296)

第三十章 文学家

仰天大笑出门去 我辈岂是蓬蒿人

——李白 (302)

第三十一章 科学家 (307)

- 一、愿父全儿志 万死不怕难——李时珍 (307)
- 二、布劳恩——现代航天之父 (311)

第三十二章 企业家 (318)

- 一、哈默 (318)
- 二、重视企业文化的松下幸之助 (323)

结语 (327)

跋 (330)

第一编

周秦迄汉

第一章

慎选决策人才是事业 获得成功的保证

决策学的基本原理指出，决策系统的基本结构是由决策者、决策对象、决策的理论和方法、信息、决策结果五大要素组成。其中信息是把决策者与决策对象，决策系统与周围环境联系并沟通起来的桥梁。决策者，乃是决策系统的主宰者、驾驭者，所谓“一将无能，累死千军”“得一人而得天下，失一人而失天下”“企业经理的选择，具有至关重要的作用”等等，就是对决策者重要作用的通俗描述。决策者若想主宰、驾驭决策系统，光靠个人的智慧是不够的，需要有大家的智慧。这就需要组成参谋团体，需要选拔优秀的决策人才，组建决策机构，形成领导核心——决策核心。因此，慎选决策人才，是决策学的一条基本原则。

在我国的历史实践中，有很多慎选决策人才的实例，被人们传为佳话。商汤聘伊尹而取天下；周文王崇姜尚而开基业；齐桓公得管仲而成霸业；刘邦得张良、萧何、韩信而取江山；秦用百里奚、商鞅、范雎、李斯等而统一中国；刘备三顾茅庐，请出诸葛亮而三分天下。这些历史事实表明：卓越的决策人才是时代的精英，是人类智慧发展史上的杰出代表。他们具有超凡的智慧、具备洞察形势的分析能力和解决现实问题的能力，能够提出治国安邦的战略措

施。这些时代战略家的真知灼见，一旦被决策者采用，形成战略性决策，就会由精神力量（理论）转化为巨大的物质力量。历史实践证明，把优秀的决策人才选拔到相应的决策岗位上来是领导者成功的关键。

一、商汤聘伊尹而取天下

《史记》记载：伊尹隐居在乡间，商汤派人聘请他出来做官，往返请了五次，他才答应出来为汤出谋划策。他给商汤讲论三皇、五帝及夏禹的事迹，商汤听后非常高兴，遂委任他管理国家大政。之后，为了了解夏朝的情况，伊尹又乘机离开了汤，到夏桀那里去任职。到任之后在看清了夏桀的暴虐和黑暗之后，又重新回到商的国都亳，为商汤谋划。

这段记载说明，商汤请了五次才请出伊尹来，伊尹深知历代治国方略，并且亲自观察了商汤和夏桀的两方面状况，因而对形势有了深刻地了解。在此基础上，他为商汤制订了伐夏桀的战略和策略，使商汤打败了夏桀，取得了在中原的统治地位。《史记》称汤修德，诸侯皆归顺、服从汤，汤遂率兵以伐夏桀。走鸣条（地名），遂放（流放于南巢）而死。……汤乃践天子位，取代夏朝的天下。

二、周文王崇姜尚而开基业

《史记》记载：姜尚又名姜太公，姓姜氏，前人封于吕，以国为姓，又称吕姓。尚是名，子牙是字，号太公望。东海人（在徐州一带）。一说，“吕尚处士，隐（居）海滨。”一说，“太公博闻、尝（曾经）事纣。纣无道，去之（离开纣王）。 ” 一说，“吕尚差尝穷困

(曾经很穷困)，年老矣，以渔钓奸（读干同干，谓‘求见’，得见）周西伯。”周文王出猎，在渭水北岸见到了姜子牙，一谈话，文王非常高兴。用车载着他，一同回到京城，立为师（军队的总指挥官）。又记载，文王“与吕尚阴谋修德以倾商政（即文王与吕尚共谋推翻商纣王的统治），其事多兵权与奇计，故后世之言兵（军事）及周之阴权皆太公为本谋。……天下三分，其二归周者，太公之谋计居多。”

上面的引录表明，姜尚生长于东海，在商纣王的朝廷做过官，一生坎坷，直到年老才得到周文王的重用。他有丰富的阅历，广博的知识，在计谋和军事战略方面有很高的造诣，文王选中了他，让他当军队的总指挥，在他的参谋和指挥下，周文王夺取了纣三分之二的天下。文王死后，姜尚又辅佐武王，“伐商纣，纣师败绩，纣反走（败退），登鹿台遂迫斩纣。”统一中原。“修周政，与天下更始。师尚父谋居多。”

周文王慎选了姜尚这位出类拔萃的决策人才，因而周朝的统一事业获得成功。

三、齐桓公得管仲而成霸业

齐桓公，名小白，因避乱奔莒，鲍叔牙傅之（当他的师傅，教导并辅佐他）。其兄公子纠奔鲁，管仲召忽傅之。值内乱起，杀国君无知，议立君。齐国的大臣，请小白回国即位，鲁国也发兵送公子纠回国即位，让管仲埋伏在小白归国的路上，射中小白的带钩。小白佯死，管仲使人驰报鲁，鲁送纠者以为小白已死，因而行动迟缓，六日才至齐境，而小白早已入齐国都，立为桓公。

桓公之立，发兵攻鲁，心欲杀管仲。鲍叔牙曰：“君将治齐，即高偃与叔牙足也。君且欲霸王，非管夷吾不可。”于是桓公从之。

这就是齐桓公为建霸业不计射中衣带钩之仇而用管仲的经过。

《史记》说：“管仲既用，任政于齐，齐桓公以霸，九合诸侯（九次会合诸侯，被推为盟主），一匡（正也，救助也）天下，管仲之谋也。”

管仲为桓公制定了争霸方略。《管子》一书介绍了管仲的基本思想。《小匡》篇，记述了桓公与管仲论政的经过。兹摘录于下：

桓公问治国之术，管子对曰：“昔者圣王之治其民也，叁其国而伍其鄙：定民之居，成民之事以为民纪；谨用其六柄。如是而民情可至而百姓可御（控制、驾驭）。 ”

何谓六柄？曰：“杀、生、贵、贱、贫、富。”

何谓叁国？对曰：“制国以二十一乡，商工之乡六、士农之乡十五。公帅十一乡，高子帅五乡，国子帅五乡，叁国故为三军。”

何谓伍鄙？曰：“制五家为轨，轨有长；六轨为邑，邑有司；十邑为率，率有长；十率为乡，乡有良人；三乡为属，属有帅；五属一大夫，武政听属（由帅负责），文政听乡（由乡负责）。 ”这样就建立起属、乡、率、邑、轨五级行政组织。武政以属，文政以乡为基础的体制。

何谓定民之居、成民之事？

士、农、工、商，国民之石民（柱石之民）。不可使杂处（混杂居住）。杂处则乱。处士以闲燕（即安静之地）；处农必就田野；处商必就市井；处工必就官府。这样的好处是：其心安，不见异物而迁；其子弟，受环境影响，父兄之教，不肃而成。对农民，实行相地而衰征（根据地质好坏而征收不同数量的租税）则民不移（迁移）；正旅旧（进行军事训练，按籍贯乡邑编制）则民不惰（偷懒）；无夺民时则百姓富。

桓公问：“怎样才能实现霸业呢？”

管仲说，从爱民开始。

怎样爱民？“公修公族，家修家族，相连以事，相及以禄，则

民亲近。放（赦）旧罪、修旧宗、立无后，则民殖（人口繁衍的快）。省刑罚，薄赋敛，则民富。乡荐举贤士，使教于国（学校）则民知礼。出令不改，则民正（信任政府）。"

接着管仲又提出了“作内政以寓军令”的主张。他说：“春以田，曰搜，振旅；秋以田，曰弥，治兵。一年两次进行军训。由于人们从小在一起长大，故夜战其声相闻，足以无乱。昼战其目相见，足以相识。欢欣足以相死，是故以守则固，以战则胜，有此三万人，可以横行于天下。”

军械不足怎么办？管子提出了制赎刑以益甲兵。即重罪重罚，轻罪轻罚。使罚所得，美金以铸戈剑矛戟，恶金以铸铤、斧、钼、夷（农具）。"

内政、军事打好基础，同时还要进行外交活动。派游士八千人，使出游四方，收求天下贤士，观各国诸侯上下所贵好，择其沉乱（因沉缅于酒色而使国家混乱者）先正（征伐、匡正）之。

在管仲的建议下，齐桓公建立起决策机构，以管仲为相，以隰朋为大行（外交），以甯戚为司田（农业），以王子成父为司马（军事），以宾须无为司理（管狱讼），以鲍叔牙为大谏（监察）。这样，齐桓公就形成了自己的领导核心。这个决策机构是一个健全的、有效能的决策者集团。正因为如此，保证了齐桓公争霸事业的胜利。

司马迁称赞管仲说：以区区之齐在海滨，通货积财，富国强兵与俗同好恶。故其称曰：“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱，上服度（按制度办事），则六亲（指父、母、兄、弟、妻、子）固。四维（指礼、义、廉、耻）不张，国乃灭亡。下令如流水之原，令顺民心。”故论卑而易行，俗之所欲，因而予之，俗之所否，因而去之。

又说，管仲其为政也，善因祸而为福，转败而为功。贵轻重（指货币，一说指耻辱），慎权衡（权衡得失）。桓公实怒少姬（少姬因荡舟被桓公送回蔡国，蔡人另嫁之，桓公因而对蔡侯不满），

南袭蔡，管仲因而伐楚，责苞茅不入贡于周室（楚岁贡苞茅于周）。桓公实北伐山戎，而管仲因而令燕修召公之政。于柯之会（诸侯在柯这个地方举行会议），桓公欲背曹沫之约（在会议上曹沫持剑劫迫桓公，把齐侵占去的原鲁国之地退还给鲁国，桓公答应了），管仲因而信之（即坚持归还），诸侯由是归齐（归心齐国）。故曰：“知与（予、给）之以为取（即老子所说，将欲取之，必固与之之意），政之宝也（为政之宝）。”

孔子评论管仲：“管仲相公桓，霸诸侯，一匡天下，民利于今受其赐。微（少了）管仲，吾其被发左衽矣！”又说：“桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁，如其仁（还有谁比他称得上仁呢）。”

四、秦用百里奚、商鞅、范雎、 李斯等而统一中国

秦能统一中国，其发端在于春秋战国时期由百里奚、商鞅、范雎所进行的三大改革。他们所进行的战略决策，为秦统一奠定了基础。在这个基础上，秦始皇才“奋六世之余烈”，用李斯谋，延揽决策人才，收回逐客令，因而“振长策，而统一中国。”

（一）秦穆公用百里奚而兴秦

春秋时期，百里奚虽有经天纬地之才，但多年游历各国没有受到重用，他在齐国没有受到重视，曾行乞于齐，得到蹇叔的帮助，通过宫之奇推荐给虞公，虞公并没有重用他，只给了一个中大夫的小官，后来虞公失国，被晋国俘虏。晋国也没有重用他，而是把他作为秦穆公夫人的随从人员送给秦国。百里奚很不满意，叹气说：