

摇图书在版编目（悦孕）数据

摇和谐领导艺术之领导御心艺术 宿春礼，邢群麟主编 圆原北京：
中国广播电视出版社，圆原源源
摇（和谐领导艺术与和谐管理艺术）
摇陈丹桦编著 圆原北京：圆原苑
摇Ⅰ圆和...摇Ⅱ圆宿...②邢...摇Ⅲ圆领导艺术
Ⅳ圆院圆特圆

摇中国版本图书馆 悦孕数据核字（圆原）第 圆原号

摇摇摇摇和谐领导艺术之领导御心艺术

主摇摇编	宿春礼摇邢群麟
责任编辑	陈丹桦摇王摇瑛摇刘摇君摇李潇潇
封面设计	新悦翔图文设计
监摇摇印	赵摇宁
出版发行	中国广播电视出版社
电摇摇话	圆原特圆摇摇摇摇圆原特圆
社摇摇址	北京市西城区真武庙二条 怨号（邮政编码 圆原）
经摇摇销	全国各地新华书店
印摇摇刷	北京市德美印刷厂
开摇摇本	圆原毫米 伊圆原毫米摇员圆
版摇摇次	圆原年 源月第 员版摇圆原年 源月第 员次印刷
书摇摇号	陈丹桦编著 圆原北京：圆原苑
定摇摇价	圆原元

摇摇摇摇（版权所有摇翻印必究·印装有误摇负责调换）

目 录

第三十二章 坚决果敢，铁腕御人	(32)
权力必须以实力为后盾	(32)
用人就应坚信不疑	(32)
竞争可优胜劣汰	(32)
置于死地而后生	(32)
不可刚愎自用	(32)
团队必须步调一致	(32)
严厉的前提是仁慈	(32)
谨防居心叵测之人	(32)
以不变应万变	(32)
绝不轻易放过	(32)
对于作乱分子绝不手软	(32)
管好能干的下属	(32)
以曲径通幽的方式施展铁腕	(32)
整肃下属要严格考核	(32)
打击腐败绝不手软	(32)
有胆识铁腕才有威力	(32)
第三十三章 赏识有加，攻心为上	(33)
别吝啬溢美之辞	(33)
营造轻松气氛	(33)
投其所好遂心愿	(33)
夸赞但不露虚伪	(33)
让下属觉得受重用	(33)
不轻易毁誉他人	(33)
耍小花招征服人	(33)
榜样的力量是无穷的	(33)
考虑员工的心理因素	(33)

摇摇自己先要高标准.....	(员源愿)
摇摇攻心遵循“诚、信、仁”	(员源园)
摇摇公开称赞更有效.....	(员源员)
摇摇为你的下属喝彩.....	(员源猿)
摇摇善于倾听下言	(员源缘)
摇摇表扬总比批评好.....	(员源远)
摇摇如何说服下属	(员源愿)
第三十四章摇摇露愚守拙，变幻无常	(员源园)
摇摇不要与人争利	(员源园)
摇摇人尽其才，各尽其能	(员源员)
摇摇把握好授权的尺度	(员源圆)
摇摇信赖是严管的基石	(员源猿)
摇摇敢做黑脸包公	(员源缘)
摇摇领导就要率先垂范	(员源远)
摇摇严师才能出高徒.....	(员源苑)
摇摇虚实相间树权威.....	(员源愿)
摇摇不断变换脸谱	(员源园)
摇摇重大决策先透点风声	(员源圆)
摇摇善用真假惩罚法.....	(员源猿)
摇摇冷落也要有个度.....	(员源缘)
摇摇“炒鱿鱼”也要讲策略	(员源苑)
摇摇学会修“牢”补“牢”	(员源愿)
第三十五章摇摇大智若愚，点到为止	(员源园)
摇摇逢场就要作戏	(员源园)
摇摇夹缝中掩面藏心.....	(员源圆)
摇摇模棱两可	(员源远)
摇摇放下脸面求全	(员源员)
摇摇话只说一半	(员源猿)
摇摇忍小谋大，以待将来	(员源缘)

第三十六章摇先声夺人，反客为主	(员缘圆)
摇摇晓之以利害关系	(员缘圆)
摇摇勾起对方的胃口	(员缘四)
摇摇先声夺人，反客为主	(员缘四)
摇摇利而动之，掌握主动	(员缘五)
摇摇将所有力量凝聚到一点上	(员缘六)
摇摇点到为止，见好就收	(员缘六)
摇摇妙用类比触心扉	(员缘七)
摇摇正话反说衬荒谬	(员缘七)
摇摇善用比喻，暗示危害	(员缘八)
摇摇点拨关节，巧推后果	(员缘八)
摇摇用示弱获得同情	(员缘九)
摇摇软也有软的力量	(员缘九)
摇摇与上级保持步调一致	(员缘九)
摇摇鸡蛋里面挑骨头	(员缘九)
摇摇制造声势才能获得主动权	(员缘九)
摇摇虚张声势掩耳目	(员缘九)

第三十二章 摇坚决果敢，铁腕御人

权力必须以实力为后盾

自古以来，依靠自己力量建立起国家的君王，在面临反对力量的反扑时，仍不致遭到太大的困难，但那些靠人力量登上宝座的君王，在强大反对力量的威胁下，常会陷入严重困境。也就是说，拥有足够实力的君王，容易获得成功；缺乏实力支持的君王，失败几乎是不可避免的结局。摩西、居鲁士、罗姆鲁斯，如果不能掌握足够的武力，他们所拟定的法律，仍很难获得民众长期的遵守。缺乏武力做后盾的君王，希求民众相信他讲的话已很不容易，更不用说要维持民众对他长期的信任了。克服这种危机的惟一方法，便是创建实力；有了足够的实力，才能获得大多数人的尊敬，使反对势力逐渐消灭，从而达到永久繁荣的功业。

《韩非子》中也特别提到：“只懂得用道德来治国的君王，势必会被武力消灭。一般的人民，都会屈服在君王的威势下。因此，只会讲道德的君王，是不容易获得人民服从的。”日本经营管理专家井上隼之助也警告经营者：“只讲究人格清高的经营者，很难不遭到危机。”

优秀的君王，大多也拥有优势的武力。唐太宗武功盖世，创造出中国历史上难得一见的贞观之治；清朝最有力的君王康熙、雍正、乾隆，也是清朝最承平的治世之君；即使以消极政治闻名的汉朝文景之治，如果没有强劲的武力做靠山，要维持长治久安也是不太可能的。汉朝末世皇帝献帝，后唐的李后主，隋朝的陈后主，明朝的惠帝，清朝的光绪帝，个人的才华与操守都不错，而且也很有心把政治搞好，但仍不免于身败国亡的命运，最主要的原因便在于完全无法掌握最起码的武力。

只凭他人的武力庇护，或利用一时幸运，而未曾经历过劳苦磨练的君王，要想长久维护自己的王位是很困难的。这类君王根本不知如何用自己的力量寻求自保，等到所依仗的外力或运气消失后，他的基础就摇摆不稳了。

要有效弥合这个缺漏，就非尽快进行补强不可。只是如果时机已失，回头赶紧进行补强工作，就好像一幢地基没打好的大型建筑，等到发现建筑有问题时，才赶紧设法补足基础工事，那就非得有特殊的优秀能力不可了。历史上重大的变法几乎很少成功，正是这种教训的最好说明。

商鞅变法的成功，主要由于在秦穆公时已经建立了相当坚强的基础。王莽变法、王安石变法、清末的戊戌变法却都难免于流产，甚至血溅宫墙，主要在于政治形势早已趋向衰微，这时候的任何努力，都很难做到力挽狂澜。

反败为胜讲起来很振奋人心，但真正能作得成功的并不多见，而且，当事者所须付出的代价，也是许多局外人难以想像的。所以，万事慎于始。一个真正成功的经营者绝不可依赖投机上的幸运，而应该以硬碰硬的努力工作去为自己建立巩固的基础，在时机到来时，才能真正得到幸运的成功。

单只有仁政，是很难支配指挥他人的。我们常说“心有余而力不足”，便是描写这种情况。因此，任何伟大的功业，要让别人也激起奋发向上的努力斗志，最起码，领导者必须有足够的让人信任的实力。也只有在坚实的地基上，才能建筑坚实的房子，而不至于在短时间内遭到崩溃的命运。

用人就应坚信不疑

疑人不用，用之不疑，就是给人以充分的信任，创造良好的前提条件让他独立地发挥才干，即委之以事，就要有放手让权的气魄。

战国时期魏国的国君派大臣乐羊率军去攻打中山国。因为中山国国君的重臣乐舒恰是乐羊的儿子，所以朝廷中私论颇多，认为乐羊虽会打仗，但这次可不会全心全意为国尽忠了。乐羊在抵中山国后，决定用围而不战的战术攻城，所以一连数月，不动一兵一卒。于是私论成了朝论，弹劾他的奏章像雪片似的飞到了魏文侯的手中。魏文侯不动声色，反而派遣专使带着礼品、酒食远道去慰问乐羊，犒劳他指挥的军队。流言愈益沸腾，魏文侯索性大兴土木，给乐羊建了一座漂亮的别墅。终于，乐羊按计划攻克了中山国，得胜回朝。魏文侯特意为乐羊举行盛大的庆功酒宴，并赏给了乐羊一个密封的钱箱。乐羊回到家后打开一看，不禁感

动万分。原来，箱子里装的不是魏文侯赏给他的金银绸缎，而是满满一箱在他攻中山国时大臣们弹劾他的秘密奏章。乐羊这才明白，如果不是魏文侯的全力庇护，不是魏文侯对他的这种超乎寻常的信任，不要说攻打中山国的任务不能完成，就是自己的性命，恐怕也难以保住了。

与此同时，秦穆公也留下了一段用人以信的历史佳话。秦国当时与晋国争霸，恰逢晋君病逝，秦穆公想乘此机会假道晋国灭晋的友邻郑国。于是派了孟明视、西乞术、白乙丙三位大将出征。没想到秦军进入晋国的高山峡谷时，受到了晋军的伏击，秦军全军覆灭，三位主将被活捉。晋国为了羞辱秦国，不杀孟明视等，反而将他们押送回国，请秦自处。秦国举朝羞愤，三位将军也恨不能立刻以死谢罪。但秦穆公却身穿白衣素裳，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭祭奠，然后向全国发布引咎自责的《秦誓》。他说：“孟明视等都是杰出的将才，只是因为我的错误决断，才蒙受了这样的奇耻大辱。胜败乃兵家常事，我相信他们一定会为我们的国家报仇雪恨。”一年之后，孟明视率师伐晋，又遭惨败。秦穆公不顾大臣们的反对，仍然让他位列将相，并帮助他整顿军政。孟明视等发誓要报此知遇之恩，定要实现《秦誓》中的誓言。他们厉兵秣马了整整三年，三人再度伐晋，这一次是势如破竹。压过全境，晋军大败，只得求和。此一战大振秦国国威于天下，终于使晋国承认了秦国已经振兴并享有同等权力的地位。

由上述三例可见。做到用人以信、用人不疑并不是那么容易的，除了能运用自己的权力给人创造发挥才干的条件外，还要能在流言如矢的情况下，持信而不移；并且在遇到困境时，能与下属同甘共苦，共患难；并不只是以消极的态度等待其发挥才干、创造佳绩，而是以积极的态度参与其中，增强其信心，扶助其毅力，以其事代其成，因此，这种用人以信的品德，同时也体现为宽广的胸怀、临难不苟的气度、高瞻远瞩的眼光。这当然是为政者的一种素质了。士为知己者死，女为悦己者容。用人用到魏文侯、秦穆公那样的水平，那是不会发愁求不到贤才的。

竞争可优胜劣汰

清朝名臣曾国藩领兵最多时手下有数十万人，其中得力战将成百上千，这些部将许多是勇猛骁战的猛将，也有工以心计的幕僚，既有出身贫寒的人，也有出身于世家望族者。这些人打起仗来都如狼似虎，要约束他们，并让他们在战斗中奋勇争先，这是曾国藩统领湘军的重要问题。

为了驾驭这些猛似虎狼的下属，曾国藩采取了两个措施。一方面是以威治军；另一方面就是用残酷竞争的方法使部将用尽心力去打仗取胜，而无旁骛之心。

具体做法是，曾国藩对军中将领的位置采取递进补缺的方法，正统领亡缺由副统领递补，上一官员被撤则下一级官员递补，使将领个个打仗争先。与此同时，对不合格的将官论战功评比，不合格者撤职。有一次，他的弟弟曾国华因战功不够，也被他当即撤免，使将领们无不心惊胆战。

另外，对于有实才实学之士，曾国藩常常破例提拔，其中与统水师的将领杨载福、彭玉麟最早是从行伍和廪生中提拔出来的，得力干将薛福成是一个落地秀才，这样使用下属，使这些如狼似虎的将领不能在功簿上享福，只有发奋才能保住职位。

曾国藩所采用的残酷竞争优胜劣汰之法使人想起美国的一个真实的故事。美国阿拉斯加的一个自然保护区曾是鹿和狼共存的家园，为保护鹿不被狼吃掉，政府动用军队杀死和驱走了园中所有的狼。没有想到几年之后，鹿在“和平环境”中养得肥肥胖胖，体质却明显下降，即使驱赶也懒得奔跑。冬天来了，还有许多鹿懒得移动，竟被活活冻死。最后不得不再把“狼先生”请来，促进恢复活力，保持了自然平行。

这个故事也许有点儿“残酷”的味道。但是，市场如同战场，工作如同战斗，与其放弃竞争、放弃艰苦奋斗而养懒人，甚至养恶人、养败家子，莫如鼓励正当，实行正常淘汰，让更多的人激发活力、有所作为。这种策略正是曾国藩所看到的竞争的优越性和可行性。肥胖的鹿在狼群之中充分恢复其奔跑天性，生态

平衡得以维持，弱者将被淘汰，强者永远生存，这是事物的客观规律，这也是曾国藩当初采用此策的用心所在。

这个曾国藩在一百多年前都懂得的道理，值得我们深思。

置于死地而后生

在我国古代战争中，背水一战可使自己的军队陷于绝境，迫使其从心理上作彻底预备，从而使之发挥出超乎寻常的勇气，达到战胜敌人的目的。

孤注一掷地做事情，常会有意想不到的奇效，出现置死地而后生的局面。韩信的“背水一战”的战例也是以同样的方法取胜的。目的是以此激励士兵不打胜仗决不生还。这就是人为地造成一种促成士兵拼死战斗的彻底预备心理，从而激发出十倍的勇敢取得战争胜利。

历史上著名军事家刘伯温说：如果敌人将我军包围，就应该摆出圆形的死战阵与敌决战，即使敌人网开一面，也不宜心有侥幸，而应自断退路死战到底。这种“死”战最常见的是，背河布阵，使己方的退路隔断，以激发全军必死的决心，拼命地争取最后的胜利，这便是兵法上有名的“背水阵”。背水阵大多使用在以寡击众时，将领必须对自己的军队有相当高的信心，才可采取如此冒险的布阵法。正因为如此，古今名将在指挥作战上，从不将敌方逼入死地，即使在包围战中，也必留有缺口，让敌军有逃窜的机会。

从背水一战的成功事例中我们也不难得到另外一个结论，对于许多难做的事情一定要采取置死地而后生的办法，把住所有的关口。曾经担任日本南极越冬队队长的西堀荣三郎先生曾严禁队员打麻将，但是，由于队员们都很有兴趣，因而网开一面，只准打一次。结果，完全出乎他意料之外，打了麻将的队员以为禁令已经解除。不久，大家都热衷于打麻将，只许一次的状况变成完全的既成事实了。所以这种只准一次下不为例的做法是非常不可取的，要想获取成功就要坚守规则，必须把住所有关口。

不可刚愎自用

在人的性格中，有两种品质是极为相似的：一种叫强毅，是优秀的品质；另

一种叫“刚愎自用”，是恶劣的品质。

强毅的“强”是战胜自己之意。古代有强制、强怒、强为善等词语，意思就是克服自己的专横，克制自己容易发怒的脾气，努力使自己胸襟开阔、乐善好施等等，这些都是战胜自己的具体含义。

强毅的“毅”，是毅力、持久性。人的惰性是天生的，但并非不可改变，改变它需要毅力，例如，不习惯早起，但为了做大事业你就强迫自己天不亮起床；不习惯端庄整齐，你就强迫自己每天像敬神沐斋时那样装扮自己；不习惯劳作，你就强迫自己与下属同甘共苦；不习惯持之以恒，你就强迫自己把每一件事做到圆满才能结束。这些都是毅力的表现，但是，一定都长久地坚持下去才能使自己成功。

与强毅表现相似但实质不同的刚愎，看起来也是要求自己锲而不舍地追求，但是，它更强调按照自己的意志去办事情。这样做的结果往往是主观臆断，听不进别人的劝告，遇事仅仅凭感觉处理，容易失去冷静的心态。所以刚愎自用是贬义词。

其实，在做人的过程中，这两者没有什么十分明显的界限，就像曾国藩在论述这个问题时，头脑十分清楚，言论精辟，但实际用起来就一塌糊涂了。

曾国藩的手下有一名爱将叫李元度（字次青），他跟随了曾国藩很长时间，历尽了辛苦。当太平天国派军进攻祁门之时，许多人主张放弃驻守，而曾国藩却听不进劝告，执意让李元度坚壁自守。李元度擅自出城应战，却一触即溃，打了败仗，不久又私自离开守地。

对于李元度的过失，曾国藩非常恼怒。恼的是李元度原不会带兵，因曾国藩的私情推荐才得以领兵，但他太不争气；怒的是李元度做事不与自己商量就擅自决定，留下了一个烂摊子。于是，曾国藩决定弹劾李元度，以申军纪。

曾国藩此举，本来无可厚非，但由于他与李元度的关系非同一般，尽人皆知，所以，大家一致反对弹劾的决定，指责曾国藩忘恩负义。李鸿章率领众幕僚前去求情，曾国藩表示：“我自有道理，你们就不用管了。”李鸿章非常冲动地说：“既如此，那我就告辞了，此地不可久留。”没想到曾国藩生气地说：“悉听

尊便吧。”

曾国藩最终弹劾李元度，使他丢掉了职务，使李鸿章感到曾国藩如此固执，很难共事，就愤然辞去了幕僚之职。

失去这个得力助手后，曾国藩感慨万分，认识到自己刚愎自用的弱点，对于李鸿章给他提出的向东移兵的计策言听计从，并写信热情相邀，于是李鸿章才重新回到了他的身边。

所以，我们似乎可以得出这样的结论：在为人的品质中强毅的品质是万万不能缺少的，刚愎自用的品质是千万不可沾染的。两者在同一件事情中看似相近，但实质性的差别是能不能把别人的意见听进去。听了，也努力做了，就是强毅；不听，而硬去做，就非刚愎自用莫属了。

团队必须步调一致

如果领导下了道命令，但对方却没有依照指示实行，这必定事出有因，这时作为领导，有必要除去这些障碍。

最主要的原因通常是内部成员的人际关系。或许在你的手下有性情乖戾的下属，或者与你同期进单位的同事，甚至也可能有比你年长的下属，这些人在接到你的命令时，都会企图暗中破坏。

若是基于各种因素而造成下属对你不满时，相信对方会期待自己的阻扰行为会造成你的失败；即使没有那么严重，对方也会因为你的困扰而沾沾自喜。

在这种情况下，嫉妒是最主要的因素，“嫉妒”是个难以处理的致命伤，它超越了利害、常理，并且燃烧着盲目的动力，正不计得失地向你袭击过来。

企图说服此类型的人，通常都是徒劳无功。即使你诚心地想和他交换条件，对方也不会动摇。

应付嫉妒的方法只有一个：耐心地等待对方嫉妒心的缓和。若你无法等待，且由于他的缘故而严重影响到你的工作时，你必须运用各种手段将其排除。

你可以与你的上司商量，采取一些包括人事变动在内的策略，以防止受害范围更加的扩大。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

或许妨碍你工作的原因亦存于属下的脑海里。假设那是一种偏颇、先入为主的观念，或者是一种顽固的期待。

假设你是业务部的科长，你交代属下某项任务，然而他始终认为“这件工作应该由管理部做”，可想而知，他不可能忠实地完成你的命令。由于“这件工作不是我们科里应该做的”的观念永远无法消除，造成属下不会用心去作以达到你期望的目标。如此一来，不仅造成你的困扰，属下亦会感到委屈。

了解到这一点时，你必须向属下详细说明直到对方完全理解为止。

总之，团结多数中坚力量，剔除那些和自己唱对台戏的属下，将有利于工作的进步、提高。一个团队，一个企业，必须步调一致才能获得胜利。

严厉的前提是仁慈

《郁离子》中说，“盖以杀止杀，圣人之不得已”，告诫从政者不可随便使用暴力，使用暴力的前提在于“以刑止刑”。表面的残忍，实际上为了制止社会的混乱，杀人必须目的本身是仁慈的，才能使用残忍的暴力。但残忍本身并非能协助统治者建立权威，对敌人固可以尽情残忍，但对自己的人民过度残忍，则会使君王的权威因而削弱。所以又有“以暴易暴，悍夫之无所成”，意思是说，残暴的政权是不能长久的。

其一，以恶攻恶术是古代当权者对于某些不晓事理的恶人采取的以其人之道还治其人之身的方法。

古人指出“盖闻暴于物者，众志之所诛”是以“虎狼坠井，仁者见之而不怜”，意思是说，那些以暴行而闻名于世的人，人们心里共同诛之；豺狼虎豹即使落入深井之中，心怀仁慈的人也不会怜惜。因此，对于粗暴的人不必过于忍让，应该以暴治暴，以恶攻恶。

宋朝时张易任歙州通判的时候，刺史宋匡业常常酒后无故欺人，甚至动刀杀人，谁也不敢去干涉他。张易一次到宋匡业家赴宴，故意先喝醉酒后才入席。酒宴刚开始，张易就故意找岔子，然后扔掉酒杯，推翻桌子，且大骂不止。把宋匡业弄得不知所措，只是说：“通判发起酒性来，真是不可阻挡。”这以后宋匡业对

张易更加恭敬，不敢再借酒胡来，公务也因此得以顺利完成。张易针对宋匡业的情况采取了以恶攻恶的策略，真是巧妙得很。

又如唐代时，有人密告文昌右丞周兴与左金吾大将军，互相狼狈为奸，勾结犯罪，武则天便叫来俊臣审讯他。接到命令后，来俊臣叫人把周兴请来，一起边吃饭，边研究一件案子，来俊臣对周兴说：“囚犯大多数都不肯招供，你看应该采取什么法子呢？”周兴也是一名残忍之徒，听到来俊臣这么问，便不假思索地说“这很容易啊 取一只大坛子，用炭火在周围烧，这时便命令囚犯到坛子中去，他还有什么口供不肯招出来呢？”

来俊臣听完周兴的话，便派人找来一只大坛子，并照周兴所说的那样，在坛子的四周烧起柴火来，一切就绪后，来俊臣便笑咪咪地站起身对周兴说：“非常感谢老兄给我出了个好主意。现在皇宫里传出密令，要我审讯你老兄，只好委屈老兄到坛子里去吧。”

周兴悔恨交加，非常惊恐，马上给来俊臣磕头，并且认了罪。

其二，以毒破毒术是古代人对于使用恶毒计谋害人者采用借其毒谋以治其毒的方法。

古代有一个知县为了永久地霸占史老汉的田产，竟想出了一个荒谬的点子，要史老汉三天之内给他送去三头怀胎的公牛，这显然是办不到的。

对这个难题，史老汉家的媳妇却借其道而用之。当知县带人来要史老汉交出怀胎公牛时，媳妇回答说老汉在家生了孩子，不能出来见面。听了这话，知县忘记了自己的荒唐，说史老汉家的媳妇在说混账话，质问史老汉家的媳妇，说：“男人怎么会生小孩儿？”不想此间却正中媳妇的计谋。媳妇答道：“既然男人不会生小孩儿，你怎么要公牛怀胎？”言下之意，知县要怀胎的公牛，就好比是要男人生小孩儿一样。既然知县对“男人会生小孩儿”感到怀疑，当然就没有理由再要史老汉送怀胎的公牛了。

两相对应，以毒攻毒，用知县自己说的话打了知县自己的嘴巴。

谨防居心叵测之人

有的人，事情还没有做，就开始满天吹牛，口出狂言，那么事情能不能办成

的主动权就在人而不在我了；相反，事情成功后，再相机设词，主动权就在我而不在人了。这是指日常事理而言。如果事关重大，那就是祸福攸关的问题了。所以，我们干工作，做事情宜以谦虚的态度、正直的品德赢得人们的尊重，而不宜心怀叵测搞阴谋诡计，那样必定没有什么好下场。

魏延是三国时期蜀国的大将。当初投降刘备时，诸葛亮见其脑后有反骨，便想杀他，由于众人求情，才把他留了下来，但诸葛亮对他的使用一直很谨慎。魏延很害怕诸葛亮，所以十分安分，言听计从。诸葛亮病重，蜀国再没人能控制魏延，他便日益骄纵起来。

一天夜里，魏延做了一个梦，梦见头上忽然长出两个角来。醒来后，感觉此梦非常特别。第二天，魏延听说行军司马赵直来了，便请入寨中，询问道：“早就听说你对《易经》非常通晓，我昨天夜里做了个梦，梦见自己头上忽然生出两个角来，不知是凶是吉，烦劳你为我测一下。”

赵直想了半晌，说：“这是大吉之兆。麒麟头上有角，苍龙头上也有角，这是变化飞腾的迹象。”

魏延闻言大喜，说：“先生的话如有应验，魏延必有重谢！”

不久费祎到了魏延寨中，说有要事相告，魏延命左右退下。费祎告诉魏延说：“昨夜三更，丞相孔明辞世了，临终前让你断后，缓缓退兵，千万不要走漏消息。”

魏延听了，沉思片刻，问费祎说：“现在军中谁代理丞相的事务？”

费祎回答说：“丞相临终前，把用兵密法全都授予姜维，政务全都托付给了杨仪。”

魏延听说丞相把事务全托付给了杨仪，心中顿时不快，对费祎说：“丞相虽然辞世了，但我却在这里。我自从跟随丞相，南征北战，东挡西杀，立下无数战功，凭资格，也该轮到我了。杨仪是什么东西？只不过是一个长史罢了，怎么能担当如此大任呢？在我看来，他只适合护送丞相的灵柩，入川安葬丞相。你回去告诉杨仪，不用他指手画脚，我自然会率领大军去攻打司马懿，而且一定会成功。怎么能因为丞相一人仙逝而废弃国家大事呢？”

费祎见魏延如此无礼，生气地说：“丞相临终前，让我们暂且撤退，不许违抗！”

魏延听后勃然大怒，说道：“丞相当初要是依照我的计策，现在长安早就被打下来了！我当今官任前将军、征西大将军、南郑侯，官职不知比杨仪高多少倍，怎么能给杨仪断后呢！”

费祎见魏延果如诸葛亮所言，心想不如先稳住他，回去再做打算，便对魏延说：“你说的话虽然不错，但现在丞相新亡，我们不可轻易行动，以防军心动乱，那样会给敌人造成可乘之机。等我回去见到杨仪，对他晓以利害，让他把兵权让你，你看这个办法怎么样？”

魏延答应了。

费祎辞别魏延，出了大寨，正要往回走，迎面碰见赵直，赵直慌忙把费祎拉到无人之处，对他说：“刚才我到魏延营中，他说昨夜梦见头上忽然生出两角，让我给他预测吉凶。其实这是一个不吉利的征兆，但我见他十分无理，说了实话恐怕他见怪，于是说麒麟、苍龙头上都有角，是变化飞腾的迹象。”

费祎迷惑不解，问道：“你怎么知道这是个凶兆呢？”

赵直说：“你看‘角’这个字，上边一个‘刀’，下边一个‘用’，合起来是‘刀’下‘用’，头上用刀，这是非常不吉利的！”

费祎恍然大悟，对赵直说：“你千万别走泄了风声。”

他辞别了赵直，急急忙忙去见杨仪，把见到魏延和赵直的情况如实说了。杨仪知道魏延要造反，便亲自率领兵马护送丞相的灵柩先走，命令姜维断后，徐徐而退。

魏延知道杨仪、姜维已经退兵，大怒，烧了栈道，率军前来拦截。两军列阵，魏延自以为孔明已经去世，天下再没有人能敌得过他，便提刀按辔，在马上大声叫遵“大胆杨仪、姜维，还不快下马请罪，把兵权交给我！”

杨仪提马上前，对魏延说：“丞相在世的时候，就知道你以后必然会造反，让我一定要防备你。现在你果然应了丞相的话。如果你现在敢在马上连喊三声‘谁敢杀我’，便是真正的大丈夫，我立即献上相印。”

魏延大笑：“杨仪匹夫你听着！如果孔明在世的时候，我还怕他三分，现在他死了，天下还有谁是我魏延的对手？不用说连叫三声，就是连叫三万声，有什么难的！”于是他提刀立马，仰天大叫：“谁敢杀我？”一声未毕，脑后一人厉声应道：“我敢杀你！”手起刀落，斩魏延于马上。众人全都骇然，一看斩魏延的，是大将马岱。

原来孔明临终之时，就已授计马岱，命他如此这般。

以不变应万变

我们知道，世界万物都是在运动变化着的。以不变应万变，并非一成不变地应付变化着的事物，而是遵循变化的规律，以自身稍微的变化来应对外面激烈的动荡。

下面这个例子对我们很有启发教育意义。

在外人看来，胤禛本与皇位无缘。但他为什么能最终在众兄弟中脱颖而出，成为一代君主呢？这全赖胤禛在争储斗争中，采取了一条既灵活又正确的“以不变应万变”的策略。

康熙六十一年十一月十三日，康熙皇帝在他的寝宫畅春园，溘然长逝。按照他的遗诏，皇四子雍亲王胤禛，“人品贵重，深肖朕躬，必能克承大统”，继登皇帝位。这位新皇帝，就是清世宗，因其年号又习称雍正皇帝。

胤禛出生于康熙十七年，是康熙的第四子。他出生时，皇二子胤初已被立为太子。康熙共有三十五子。因他在位年久，到晚年时，诸皇子都已长大成人，进入青年或中年，年长一些的皇子无不窥视皇位，其斗争非常激烈，连他们的老师、内外亲属、心腹重臣都或多或少地卷入到这场对未来皇位的明争暗斗中。

胤禛幼年时并不得康熙喜爱。康熙认为他有喜怒不定、性情急躁的毛病。这一点对一般的皇子来说倒不是什么大缺陷，但对于一个想争夺储位做皇帝的人来说，就非同小可了。

按说，胤禛本与皇位无缘。但他为什么能最终在众兄弟中脱颖而出，成为一代君主呢？这全赖胤禛在争储斗争中，采取了一条既灵活又正确的“不争为争”

的策略。

胤禛的争储活动，是从第一次废太子事件开始的。早在康熙十四年，年仅二十二岁的康熙为安定人心，巩固清朝政权，改变了清朝不立储君的习惯，学习汉人明立储君的做法，立嫡长子（即皇二子）胤初为皇太子。但这胤初奇骄至奢，贪得无厌，致使父子感情日趋恶化。鉴于胤初的所作所为日益为康熙所不能容忍，再加之胤初的兄弟们觊觎皇太子位，在背后捣他的台，胤初于康熙四十七年九月被废除皇太子位。

诸子见有机可乘，纷纷四下活动，谋取储位。皇长子（庶出）胤提志在必得，满心想父皇会立他为太子。可是，康熙却给他当头一棒——明确表示从没有立他的意思。于是，以八阿哥胤禩为首的夺储实力派，粉墨登场。胤禩在兄弟们中，才智堪数第一——至少在人们心目中是这样认为。他又勾结争储无望的胤提和九阿哥、十四皇子等人，并争取了相当多的朝臣、贵戚的支持，大有马到成功之势。怎奈康熙早已看透此人，曾公开给胤禩集团“泼了一盆冷水”。不过，由于胤禩的势力太大，他一直是竞争皇储的最有实力的人选。

胤禛在这次废太子事件中，基于自己替补无望，采取了维持旧太子地位的态度。

康熙在宣布废胤初的告天文书之前，将文书让被拘禁的胤初观看，胤初说：“我的皇太子是父皇给的，父皇要废就废，何必告天？”胤提把这个话转奏给了康熙。康熙闻言大怒，说：“做皇帝是受天之命，这样的大事，怎能不告天，胤初如此胡说，以后他的话不必上奏了。”

胤提将谕旨传达给胤初，胤初担心诸兄弟陷害自己，自己无法申辩，就又说：“父皇若说我别样的不是，事事都有，只弑逆的事，我实无此心，须代我奏明。”胤初因已有旨意，严辞厉色地予以拒绝。这时在场的九阿哥向胤禛说：“这件事关系重大，似乎应该代奏。”胤禛顺水推舟说：“九阿哥说得对，即使我们因代奏得了不是，也该替他奏明。”但是胤提仍不答应，胤禛就下决心地说：“你不奏，我就奏。”胤提只得同意代替废太子陈奏。

康熙本没有置胤初于死地的意思，听了胤提等人的陈奏，当即表示“你们奏

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com